

DISTANCIAMENTO PSICOLÓGICO E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE PROJETOS

Jaime Bartholomeu Bartholomeu Filho - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Leonardo Vils - UNINOVE – Universidade Nove de Julho

Resumo

A CLT (Construal Level Theory) ou teoria do nível construtivo oferece um modelo conceitual rigoroso de como o contexto molda as representações mentais e os resultados. A CLT promoveu uma nova compreensão das cognições e comportamentos, tais como abordagem, previsão, avaliação e tomada de decisão. Acadêmicos de administração e as empresas utilizam a CLT para obterem novas percepções sobre os fenômenos organizacionais e como afetam seus resultados. A gestão de projetos contempla uma organização temporária, equipes normalmente distribuídas, integradas por diversos profissionais, em uma estrutura funcional e hierárquica tal que objetiva atingir resultados planejados. Portanto, a CLT deve também possuir implicações nos resultados na gestão de projetos. Este estudo teórico, de abordagem exploratória, investiga como o distanciamento psicológico, preconizado na CLT, tem implicações nas organizações e equipes distribuídas. Objetiva investigar como a distância psicológica atua nas estruturas organizacionais e, mais especificamente, nas estruturas temporárias e distribuídas como são as equipes de projeto e nos relacionamentos dos indivíduos. Assim, busca-se responder à questão: Como o distanciamento psicológico afeta o comportamento, avaliação, atuação e percepção de equipes temporárias (projetos)?

Palavras-chave: Distância psicológica; Sucesso em Projetos; Teoria do nível construtivo

Abstract

Constructive Level Theory (CLT) offers a rigorous conceptual model of how context shapes mental representations and outcomes. CLT has promoted a new understanding of cognitions and behaviors such as approach, prediction, evaluation and decision making. Business academics and companies use the CLT to gain new insights into organizational phenomena and how they affect their results. Project management contemplates a temporary organization, normally distributed teams, made up of several professionals, in a functional and hierarchical structure such that it aims to achieve planned results. Therefore, the CLT must also have implications for results in project management. This theoretical study, with an exploratory approach, investigates how psychological distancing, advocated in the CLT, has implications for organizations and distributed teams. It aims to investigate how psychological distance operates in organizational structures and, more specifically, in temporary and distributed structures such as project teams and in individuals' relationships. Thus, we seek to answer the question: How does psychological distancing affect the behavior, evaluation, performance and perception of temporary teams (projects)?

Keywords: Psychological distancing; Success in projects; Construal level theory.

O DISTANCIAMENTO PSICOLÓGICO E A PERCEPÇÃO DE SUCESSO DE PROJETOS

1 Introdução

As definições de sucesso em projetos, tema relevante no âmbito do gerenciamento de projetos, assumem conotações distintas em função dos contextos em que os indivíduos estão envolvidos em um projeto (Jugdev & Müller, 2005). Abordagens distintas são encontradas na literatura que, recorrentemente, parte de um conceito da década de 1960/70, denominado “Triângulo de Ferro de Barnes” (Chan & Chan, 2004; Chang *et al.*, 2013) cujos aspectos principais de sucesso se relacionavam ao atendimento aos escopos de prazo, custo e desempenho.

Com o passar do tempo as definições tornaram-se mais abrangentes (Jugdev & Müller, 2005; Turner & Zolin, 2012) à medida que se avançava no entendimento de que o sucesso de um projeto era mais complexo que o escopo do triângulo de ferro e que não devia ignorar a satisfação das partes interessadas.

As partes interessadas entram em cena com as proposições de Scott-Young e Samson (2008) alinhando o sucesso em projetos aos atendimentos às expectativas e requisitos dos stakeholders. Pinto e Slevin (2006) e Baiden e Price (2011), definiram o sucesso do projeto como o atendimento simultâneo dos requisitos técnicos de desempenho e satisfação das partes interessadas com os resultados do projeto. Outros autores ampliaram a abrangência contemplando aspectos como o sucesso do negócio que o projeto produz (Nguyen *et al.*, 2004; Al-Tmeemy *et al.*, 2011).

Diante dos desafios de mensuração há aqueles que buscaram justificar a preponderância na utilização dos requisitos técnicos para avaliação de sucesso dos projetos como Turner e Zolin (2012), que defendiam os requisitos de eficiência do projeto como mais importante para o sucesso, porque se o projeto fosse concluído com atraso e acima do orçamento, seria incoerente ser considerado um sucesso. Com argumentos similares Prabhakar (2008) ressaltava que os critérios de eficiência são componentes importantes da construção geral de sucesso do projeto, pois a qualidade está interligada com questões de desempenho técnico, as especificações à realização dos objetivos funcionais e, é a realização desses critérios que fundamentaria a percepção de sucesso das partes interessadas do projeto.

Barclay & Osei-Bryson (2010) observaram que a não utilização dos critérios abstratos, para avaliação de sucesso envolvendo as partes interessadas, como avaliação sistemática e sustentável do sucesso dos projetos, se justificava pois, carecem de métodos formais para avaliação e, a não existência de metodologia e de procedimentos controlados ou facilmente implementáveis para a aplicação de tais critérios de sucesso dificulta sua aplicação, assim como a justificativa dos critérios e medidas de desempenho, além da característica que os mesmos não são quantificáveis, portanto subjetivos e dependentes de interpretações (Osei-Kyei & Chan, 2018). A relação entre o desempenho técnico e a satisfação das partes interessadas foi apontada por Zwikael e Globerson (2006) e Serrador e Turner (2015) que indicaram uma correlação forte entre os critérios de eficiência do projeto e a percepção de sucesso pelas partes interessadas. Assim, ainda que novas dimensões tenham sido incorporadas à conceituação de sucesso em projetos ao longo do tempo, o atendimento aos requisitos de prazo, custo e desempenho continuam a ser considerados fundamentais tanto por suas características objetivas quanto por sua potencial influência sobre dimensões subjetivas.

Em função de operações internacionais, um aspecto da globalização, as empresas vêm, cada vez mais, recrutando colaboradores geograficamente dispersos trazendo para suas atividades o desafio do trabalho conjunto, da cooperação e da comunicação frequente. Assim, torna-se relevante compreender os efeitos dos distanciamentos psicológicos entre os indivíduos

em seus processos cognitivos, comportamentos e o entendimento de sucesso nas equipes distribuídas. É nesse contexto que aparecem as consequências das distâncias.

A CLT (Construal Level Theory) preconiza que a distância psicológica está ligada ao nível de construção mental, de modo que objetos mais distantes serão interpretados em um nível mais alto (abstrato) e os mais próximos em um nível mais baixo (concreto). A maneira como uma pessoa pensa ou infere sobre um objeto, fato ou informação depende de quão perto ou longe o objeto, fato ou informação estão dela (Trope & Liberman, 2010).

Os níveis construtivos são representações mentais de objetos, fatos, ações e eventos, que podem capturar percepções em diferentes níveis. As interpretações de nível inferior são representações mais concretas e incluem mais detalhes que, muitas vezes, são irrelevantes para o objetivo, pois são contextualizados e incluem percepções não vitais (Trope, Liberman, & Wakslak, 2007).

A distância psicológica pode estar associada a processos de trabalho menos eficazes e percepções ruins de desempenho (Cramton & Webber, 2005), pois as interpretações de nível superior não contêm informações incidentais, portanto esse tipo de informação tem maior probabilidade de sofrer alterações. O aumento da distância psicológica produz efeitos negativos como a diminuição das chances de comunicação espontânea, o que pode provocar a diminuição das relações sociais e comprometer a coordenação, o comportamento e a interpretação dos fatos (O'Leary & Cummings, 2007).

Posto isto, este artigo avalia a relação causal entre o distanciamento psicológico na percepção de sucesso do projeto sob a ótica de diferentes stakeholders. Com o argumento de se atribuir maior (menor) percepção de sucesso na condição da proximidade (distância) psicológica geográfica. A questão de pesquisa a ser respondida é: Os distanciamentos psicológicos geográfico e social afetam a percepção de sucesso do projeto?

2 Referência Teórica

O sucesso em projetos começou a ser utilizado com o denominado triângulo de ferro cunhado por Martin Barnes. O objetivo era o monitoramento do cronograma de execução, o cumprimento de seu orçamento e o atendimento integral ao escopo (desempenho) dos projetos (Delo, 2013). Tão logo da sua utilização para avaliação do sucesso em projetos, se iniciou uma divergência quanto a se considerar somente o triângulo de ferro como forma de se avaliar o sucesso dos projetos (Murphy, Baker, & Fisher, 1974). Além de fazer uso dos fatores rígidos (triângulo de ferro) para avaliar o sucesso do projeto, apareceram as primeiras abordagens que preconizam que o sucesso do projeto é função da percepção das partes interessadas envolvidas ou afetadas no projeto, tais dimensões receberam a denominação de subjetivas (Freeman & Beale, 1992).

O sucesso do projeto é, portanto, uma questão de percepção e o projeto será mais facilmente entendido como sendo de sucesso, além de atender às especificações técnicas de desempenho, tiver um alto nível de satisfação em relação às expectativas dos stakeholders do projeto (Baker, Murphy, & Fisher, 1988). Freeman e Beale (1992) enfatizaram que os diferentes envolvidos nos projetos possuem pontos de vista distintos e que o sucesso dos projetos deve contemplar o atendimento às expectativas e requisitos das diversas partes interessadas. O sucesso do projeto, como um conceito, contempla diferentes aspectos, desde o cumprimento das metas do triângulo de ferro até a satisfação das partes interessadas e o sucesso do negócio que o projeto produz (Baccarini, 1999; Jergeas *et al.*, 2000).

Entretanto, como observam Shenhar, Levy e Dvir (1997) e Turner e Zolin (2012), avaliar o sucesso depende do tempo, pois à medida que este passa, os requisitos e expectativa e satisfação dos clientes se altera e, portanto, novos projetos são necessários, razão pela qual o atendimento aos requisitos de eficiência e utilização de recursos torna-se mais relevante. O

modelo de sucesso de Shenhar e Dvir (2007), sugere cinco dimensões: Eficiência, que são os critérios objetivos do triângulo de ferro; Impacto no time; Sucesso comercial; Impacto no cliente; Preparação para o futuro.

Kerzner (2019) explicitou que a satisfação do cliente há muito faz parte da literatura de gestão de projetos, mas geralmente não foi incluída nas medidas formais de sucesso, em função de sua subjetividade. Shenhar *et al.*, (1997) observam que das três dimensões tradicionais de sucesso, contempladas na eficiência do projeto: cumprimento do cronograma, atendimento ao orçamento e escopo, este último tem o maior papel, porque também tem impacto no cliente e na sua satisfação.

Zwikael e Globerson (2006), demonstraram existir uma relação entre o desempenho técnico (eficiência do projeto) e a satisfação das partes interessadas. Turner e Zolin (2012) sugerem que a eficiência do projeto é importante para o sucesso, porque se o projeto for concluído com atraso e acima do orçamento, será mais difícil para ele ser um sucesso comercial.

Abordagem semelhante foi adotada por Castro *et al.* (2021) que citou que combinações do tipo de projeto, indústria, setor, natureza do projeto, tamanho do projeto, complexidade do projeto, expectativas das partes interessadas e outras variáveis tornam cada projeto único. Portanto, encontrar uma medida específica de sucesso do projeto é interminável.

Embora os projetos e seus ambientes associados estejam se tornando mais complexos com o aumento das demandas por metodologia de gerenciamento de projetos enxuta e ágil, a trindade de tempo, custo e escopo ainda lideram o ranking de critérios de sucesso (Lishner e Shtub, 2019). A consideração dos fatores abstratos sobre o significado e a avaliação de sucesso do projeto, são contestadas por Pankratz e Basten (2014), indicando que as pesquisas anteriores sobre esse tópico são baseadas principalmente em considerações teóricas, em vez de estudos empíricos.

Diferentes partes interessadas podem ter diferentes percepções de sucesso do projeto devido a opiniões divergentes sobre os critérios de sucesso e desempenho do projeto (Pankratz e Basten, 2018; Osei-Kyei e Chan, 2018). Outro elemento complicador para a determinação de sucesso em projetos é a cultura que, por ser diferente em cada país e região podem mostrar resultados divergente na mesma escala.

O cumprimento do custo, cronograma e do escopo (desempenho), atendendo a requisitos específicos do projeto, tem sido usado como o melhor critério para medir o sucesso do projeto (Barclay e Osei-Bryson, 2010). As dimensões, conhecidas como “triângulo de ferro”, embora muitas vezes criticadas, ainda são consideradas o padrão ouro para medir o sucesso do projeto (Papke-Shields *et al.*, 2010). De acordo com Barclay e Osei-Bryson (2010), um desafio fundamental é a falta de objetivos claramente definidos e as expectativas incompatíveis das partes interessadas (patrocinador do projeto, equipe e gerenciamento e demais partes interessadas internas e externas). Além disso, os critérios subjetivos de sucesso podem variar de projeto para projeto, pois dependem do contexto e das perspectivas dos diversos *stakeholders*, de acordo com Toor e Ogunlana (2010). As avaliações de sucesso do projeto mais consistentes estão relacionadas a questões de cumprimento do cronograma, do orçamento e do escopo (Alami, 2016). Turner e Xue (2018) indicam que o triângulo de ferro ainda é o mais relevante para o sucesso de projetos.

Contemporaneamente como a gestão de projetos e os projetos em si se apresentam? A Society for Human Resource Management (2012) constatou que 46% das organizações usavam equipes virtuais e, que o uso de equipes virtuais aumentará com o passar do tempo. Isto fará com que os funcionários não trabalhem apenas com outras pessoas locais, mas também com membros de equipes em locais distantes, com culturas, formações acadêmicas e valores distintos. Assim sendo, é importante estudar a virtualidade do trabalho das equipes, para

compreender seus efeitos sobre os indivíduos, seus processos cognitivos e no sucesso dos projetos (Kirkman, Gibson, & Kim, 2012).

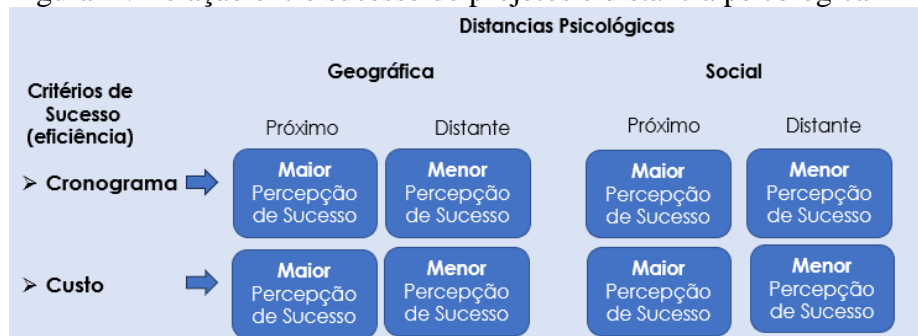
Quanto maior a distância de uma pessoa a um determinado objeto, pessoa, evento, ou circunstância, mais provável é que estes sejam representados ou interpretados em termos das suas características gerais, que transmitem sua essência (Kivetz & Tyler, 2007). Quanto mais próxima uma pessoa está de um objeto, pessoa, evento ou circunstância, mais provável é que ela atente para seus aspectos contextuais e fortuitos. As construções de alto nível refletem as características principais são representações abstratas, esquemáticas e descontextualizadas, que extraem a essência da informação disponível (Liberman & Trope, 2008).

As interpretações de alto nível são gerais, esquemáticas, descontextualizadas, focadas em características centrais e invariantes, que destacam o significado geral dos eventos, fatos ou objetos, identificados mais em termos abstratos de "por que". Já as interpretações de baixo nível são específicas, ricas em detalhes, complexas, contextualizadas, com foco em características observáveis e identificadas em termos concretos de "como" (Liberman & Trope, 1998).

As interpretações superiores contemplam objetivos abrangentes, atribuem traços de personalidade às pessoas, avaliam as decisões baseadas em princípios morais e enfatizam a desejabilidade. Já as interpretações inferiores buscam atender aos requisitos de curto prazo, como foco na viabilidade e nos aspectos situacionais do comportamento das pessoas, com decisões relativas à facilidade ou praticidade (Fujita *et al.*, 2006).

Assim, a *Construal Level Theory* (CLT) vincula o nível de construção mental às várias formas de distâncias psicológicas, reconhecendo que a abstração é importante para que as pessoas sejam capazes de ir além de sua experiência imediata, dessa maneira, atravessando distâncias mentalmente (Trope & Liberman, 2003). Trope e Liberman (2010) evidenciaram que a CLT preconiza que a construção mental da distância psicológica evoluiu porque as interpretações de nível superior possuem a característica de permanecer inalteradas com o aumento da distância. O modelo utilizado neste estudo está representado na Figura 1, que utiliza, como âncora de argumento: A atribuição de maior (menor) probabilidade de sucesso à dimensão de eficiência (cronograma, custo e escopo) na condição de proximidade (distância) psicológica.

Figura 1 : Relação entre sucesso de projetos e distância psicológica



Fonte: o autor (2023)

Observamos que atendimento ao requisito de eficiência do projeto, pelo cumprimento do custo, cronograma e do escopo (desempenho) tem sido usado como o melhor critério para medir o sucesso do projeto (Barclay & Osei-Bryson, 2010). Pois esta dimensão é considerada o padrão ouro para medir o sucesso do projeto (Papke-Shields *et al.*, 2010). Sendo pois o mais relevante para o sucesso de projetos (Turner & Xue, 2018).

Por outro lado, face as distâncias psicológicas experimentadas na gestão de projetos, demonstrando que quanto maior a distância entre uma pessoa e um determinado objeto, pessoa, evento, ou circunstância, mais provável é que estes tenham interpretação de alto nível, em termos das suas características gerais, esquemáticas, descontextualizadas, focadas em

características centrais e invariantes, identificados mais em termos abstratos de "por que". Ao contrário, que quanto mais próxima uma pessoa está de um determinado objeto, pessoa, evento, ou circunstância, as interpretações são de baixo nível, caracterizadas por serem específicas, ricas em detalhes, complexas, contextualizadas, com foco em características observáveis e identificadas em termos concretos de "como" (Lieberman & Trope, 2008).

Como um dos objetivos deste estudo é poder instrumentalizar os praticantes para a utilização dos conceitos preconizados na CLT e, com isso incrementar a percepção de sucesso e, buscando ter uma visão pragmática da avaliação de sucesso dos projetos, definimos como critérios a serem utilizados o atendimento ao requisito de custo e prazo (cronograma), pois estes são de mensurações concretas objetivas e sujeitas a análise crítica dos desvios durante o ciclo de vida do projeto. Aliado ao fato de que na “visa real” são os dois parâmetros cotidianamente monitorados na gestão de projetos.

Dito isso e, baseados nas premissas acima, elaboraram-se as seguintes hipóteses:

H1: Existe uma relação positiva entre proximidade geográfica e a percepção de sucesso no requisito de orçamento.

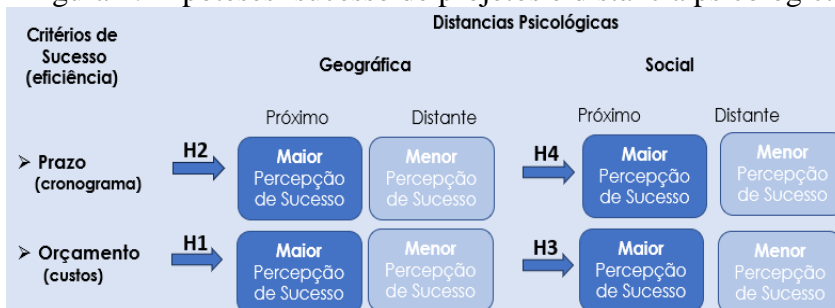
H2: Existe uma relação positiva entre proximidade geográfica e a percepção de sucesso no requisito de cronograma.

H3: Existe uma relação positiva entre proximidade social e a percepção de sucesso no requisito de custos.

H4: Existe uma relação positiva entre proximidade social e a percepção de sucesso no requisito de prazo.

O modelo representado na figura 2 explicita as hipóteses acima.

Figura 2: Hipóteses -sucesso de projetos e distância psicológica



Fonte: o autor (2023)

3 Metodologia

Este estudo possui natureza quantitativa e experimental. Optamos pela condução de experimentos para responder à questão de pesquisa, pois o foco foi avaliar as relações causais entre duas ou mais variáveis (Hair *et al.*, 2009, 2014), o que justifica o uso da abordagem. Os experimentos são metodologias científicas que permitem aos pesquisadores avaliarem o efeito de uma variável independente (preditor) em uma variável dependente (resultado específico), enquanto se controla outros fatores. Um dos fatores de sucesso de um experimento é a precisão do controle dos fatores, ou “manipulação” (da Costa Hernandez, Basso, & Brandão, 2014).

O experimento pode ser entendido como a única forma de se demonstrar uma relação de causa e efeito, que explicita as seguintes condições: (i) a teoria é suficiente para contemplar uma associação entre as variáveis independente e dependente; (ii) o experimento deve ter o cuidado de tal forma que não permita uma associação entre as características individuais e a variável independente; (iii) o pesquisador deve ter o controle sobre as variáveis ambientais; (iv) o pesquisador deve possuir o controle do estímulo apresentado e sobre quando a variável dependente é mensurada. Com tais características, as diferenças na variável dependente são atribuídas às diferenças nos níveis dos tratamentos, pois não se encontraria explicação para a

variação sistemática na variável dependente, razão pela qual se explicita que o experimento é a única forma de se demonstrar uma relação de causa e efeito (da Costa Hernandez, Basso, & Brandão, 2014).

A realização dos experimentos permite aos pesquisadores determinarem as relações causais entre uma variável independente e uma variável dependente, controlando (manipulando) a variável independente com um adequado controle sobre o resto do ambiente (Kirk, 2013). Não estabelecer causalidade é uma limitação séria em qualquer estudo de pesquisa (Zellmer-Bruhn, Caligiuri, & Thomas, 2016).

O projeto do experimento contemplou a elaboração de 4 (quatro) cenários de projetos hipotéticos. Cada qual representava as distâncias psicológicas geográfica e social. O primeiro cenário contemplou proximidades geográfica e social. O segundo, manteve a proximidade social e promoveu o distanciamento geográfico. Já no terceiro cenário, tem-se a proximidade geográfica, com distanciamento social e o quarto e último cenário apresentou distanciamentos geográfico e social.

Para cada cenário, foi apresentado um instrumento de pesquisa, composto por quatro partes. A primeira parte do instrumento solicitou dados demográficos dos respondentes, tais como gênero, idade, tempo no cargo atual, tempo na empresa atual, tempo total de experiência. Também se buscou confirmar se o respondente tinha experiência como membro de uma equipe de projeto, se o respondente tinha liderado algum projeto, a natureza da maioria dos projetos em que respondente atuou, seu nível de instrução, sua formação, a natureza da organização, departamento da empresa em que atua, porte da empresa (baseado nos critérios do IBGE), e se a maioria dos projetos em que atuou atingiram todos os resultados planejados (sucesso).

A finalidade da coleta dos dados demográficos, que foram todos anônimos, serviu para caracterizar a população amostral.

A segunda parte do instrumento de pesquisa solicitou respostas em uma escala do tipo Likert de 0 a 10 para perguntas específicas sobre o cenário apresentado e aspectos relacionados ao cenário.

Para os cenários 1 e 2, as perguntas foram:

- a) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique o quanto este cenário é de proximidade geográfica das pessoas (sendo 10 o mais próximo possível)
- b) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique o quanto este cenário é de proximidade social (cultural) das pessoas (sendo 10 o mais próximo possível)
- c) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique quão o cenário descrito reflete uma situação de projetos (sendo 10 a situação típica)
- d) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique o seu nível de experiência em trabalhar com times remotos (sendo 10 a situação típica).
- e) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique o quão confortável você se sente em trabalhar com times remotos (sendo 10 a situação típica).
- f) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique qual é a realidade para você trabalhar com times remotos (sendo 10 a situação típica).

Para os cenários 3 e 4, as perguntas foram:

- a) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique o quanto este cenário é de proximidade geográfica das pessoas (sendo 10 o mais próximo possível).
- b) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique o quanto este cenário é de distanciamento social (cultural) das pessoas (sendo 10 o mais próximo possível)
- c) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique quão o cenário descrito reflete uma situação de projetos (sendo 10 a situação típica).

- d) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique o seu nível de experiência em trabalhar com times remotos (sendo 10 a situação típica).
- e) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique o quão confortável você se sente em trabalhar com times remotos (sendo 10 a situação típica).
- f) Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), indique qual é a realidade para você trabalhar com times remotos (sendo 10 a situação típica).

As perguntas “a”, “b” e “c” são perguntas de controle, que tem o objetivo de validar o entendimento dos respondentes aos cenários a eles apresentados.

A terceira parte do instrumento de coleta pediu que os respondentes, em uma escala do tipo Likert de 7 pontos, indicassem as probabilidades: Baixíssima; Muito Baixa; Baixa; Média; Alta; Muito Alta; Altíssima, para as assertivas relativas aos critérios de sucesso da dimensões eficiência (Shenhar e Dvir, 2007).

A validação do instrumento de pesquisa, contemplando os aspectos teórico e semântico, ocorreu com as etapas aqui descritas. Inicialmente, solicitou-se a 20 especialistas, seis acadêmicos e a 14 profissionais que atuam em projetos, a leitura dos materiais, com a finalidade de verificar a clareza do conteúdo quanto a sua escrita e entendimento. Além disso, foi solicitado que avaliassem se todos os aspectos estavam pertinentes a uma situação de projetos. Foram recebidas sugestões de melhoria na escrita de algumas assertivas e alteração de local de algumas frases na descrição dos cenários. A versão final incorporou as melhorias consideradas.

Além da validação qualitativa explicitada, também utilizamos critérios quantitativos para a validação das assertivas, com a versão final. Segundo Lawshe (1975), para que as assertivas sejam consideradas válidas para serem utilizadas no instrumento de pesquisa, devem satisfazer ao “*Content Validity Ratio*” (CVR). Ainda segundo Lawshe (1975, p. 568), o mínimo valor do CVR, para um grupo de 20 especialistas, é de 0,42 e, para um grupo de 25 especialistas, é de 0,37. O valor do CVR obtido na avaliação quantitativa foi de 0,60.

A segunda etapa da validação foi um pré-teste. Embora o pré-teste não garanta o sucesso da manipulação na aplicação do experimento, diminui a chance de fracasso. Os quatro cenários foram aplicados a 14 diferentes profissionais de três diferentes empresas. Em todos os casos, o pré-teste transcorreu normalmente, sem intercorrências. Ao final da realização de cada um, o autor perguntava aos avaliadores se os mesmos se sentiram confortáveis ao responder, se tiveram alguma dificuldade no entendimento, se o instrumento foi objetivo e claro, se, no cenário apresentado, as perguntas e assertivas contemplavam uma situação de projetos, e se a apresentação (layout) facilitou a coleta dos dados. Como todas as 14 respostas foram satisfatórias, sem a indicação de dificuldades ou alteração na forma e conteúdo, consideramos o instrumento como válido e pronto para ser utilizado, logo, estávamos prontos para próxima etapa.

A fase da operacionalização foi a identificação das empresas foco para aplicação da ferramenta. Foram escolhidas as empresas indicadas a seguir, pois são clientes do autor, sendo que o mesmo presta serviços de consultoria e /ou possui contatos profissionais na área de gestão de projetos. As empresas foco utilizam projetos dentro da organização para o desenvolvimento de seus negócios, que podem envolver a otimização de seus processo, expansão de suas atividades, desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, e consistindo, fundamentalmente, em projetos tradicionais. Operando nos mercados de papel e celulose, agroindustrial, petroquímico, especialidades químicas e energia.

O passo subsequente foi apresentar à alta gestão a solicitação da aplicação do experimento, explicando-lhes o seu objetivo, como o mesmo transcorreria, enfatizando a voluntariedade dos respondentes, que as informações são anônimas, sem qualquer vínculo com a empresa. Esclareceu-se também que seria apenas solicitada a informação de que os

respondentes, dentro de suas atribuições, tivessem participado da realização de projetos tradicionais (não se contemplou as práticas ágeis). Todos os experimentos foram pessoalmente conduzidos pelo autor, nas mesmas condições do primeiro evento.

Os materiais dos quatro cenários foram impressos pelo autor, em papel sulfite branco A4, na mesma impressora (HP serie 3700), de forma que não havia distinção dos mesmos, com exceção da descrição de cada cenário e das perguntas a serem respondidas.

Em cada uma das empresas, solicitaram-se voluntários, que tivessem experiência em projetos, independentemente da função de sua atuação. Os voluntários foram levados a uma sala, com mesas e cadeiras suficientes para todos, climatizada, com iluminação e ventilação adequadas, de forma a lhes dar o conforto necessário para cumprirem a tarefa solicitada.

Ao chegarem na sala, encontravam 4 (quatro) caixas (30cm x 40cm x 40cm) iguais de papelão pardo, sem qualquer identificação. Em cada uma das caixas havia igual número de instrumentos de pesquisa dos 4 (quatro) cenários, distribuídos aleatoriamente e com o lado impresso voltado para baixo. Isto impossibilitou ao respondente identificar o mesmo antes de sua escolha, de forma que a seleção de uma das caixas e a escolha do instrumento de pesquisa a ser respondido fossem totalmente aleatórias.

Solicitou-se a cada respondente que escolhesse uma caixa e que, na caixa escolhida, selecionasse um instrumento de pesquisa (qualquer um). Também estavam disponíveis canetas esferográficas para as respostas. Após isso, solicitou-se que cada respondente fosse a uma das mesas (cadeira tipo escrivaninha) e que lesse o cenário de projetos e, após, respondesse às questões apresentadas. Ressaltamos que o instrumento é anônimo e que não existia limite de tempo para a sua conclusão.

Um grande cuidado que tivemos ao realizar o experimento foi evitar que os sujeitos tivessem consciência sobre a natureza dos estímulos e dos efeitos esperados pelo pesquisador, uma vez que esta consciência poderia se tornar uma variável estranha. Foi ressaltado, antes da aplicação do experimento, que os dados desta pesquisa serão tratados em conjunto, assim, não haveria a possibilidade de identificar cada respondente. Foi esclarecido que garantimos a segurança dos dados e o anonimato e que não existiam respostas certas ou erradas, sendo solicitado que realizem toda a tarefa com atenção.

A aplicação da ferramenta de pesquisa transcorreu sem inconvenientes e o tempo para o preenchimento dos questionários teve duração média entre 15 e 20 minutos. Para os respondentes que terminaram as respostas, foi solicitado colocar as mesmas páginas sobre uma das mesas, com a face escrita voltada para baixo e, que esperassem todos responderem para que o pesquisador pudesse dar uma devolutiva.

Do ponto de vista ético, considerei que é importante, ao final do experimento, esclarecer para os participantes o verdadeiro objetivo do estudo. Essa prática constitui requisito essencial para que um projeto experimental seja aprovado pela comissão de ética das organizações dedicadas à pesquisa. E assim foi feito, para todos os respondentes, após a entrega do instrumento de pesquisa preenchido, foi detalhadamente explicado o objetivo do estudo com o qual tiveram oportunidade de colaborar.

Ao final do experimento, foram descartadas 9 (nove) respostas, que estavam com dados faltantes. Para o cenário 1, obtivemos 55 respostas válidas, para o cenário 2, foram 57, igualmente para o cenário 3 e, para o cenário 4, obtivemos 60 respostas válidas.

Uma questão que surgiu nessa etapa foi se o número de respondentes por cenário foi adequado e estatisticamente representativo? Hair *et al.*, (2009) afirmam que amostras com mais de 30 casos já tendem a evidenciar características de distribuição normal. Assim, sugere-se que os pesquisadores utilizem ao menos 30 casos em cada condição experimental. A teoria central do limite explicita que uma amostra aleatória extraída de uma população tende a ser normal se

$n \geq 30$. Portanto, o número de respondentes, nesta pesquisa, mostrou-se adequado ao experimento.

4 Análise dos Resultados e Discussão

Cenários 1 e 2

Os dados demográficos desses dois cenários nos mostram que a amostra deste estudo foi composta por 112 respondentes, entre os quais 85 (75,9%) eram homens, com idade média de 40,38 anos ($\sigma=11,04$). Do total, 96 (85,71%) tinham ensino superior ou mais, 58 (51,79%) respondentes eram engenheiros, 67 (59,8%) atuam na produção e engenharia, 90 (80,36%) atuam em indústria, 101 (90,18%) atuam em empresas de médio-grande porte e grande porte. O tempo médio de experiência profissional é de 18,2 anos ($\sigma=11,0$), sendo que 34 (30,36%) responderam que lideraram projetos e 48 (42,86%) afirmaram que a maioria dos projetos em que atuaram não atingiram todos os resultados planejados. Nota-se uma predominância de homens no ambiente de projetos, a idade média, o tempo de experiência, o setor de atuação e o nível de ensino, indicam uma amostragem robusta nessas características, inferindo que os respondentes possuem relevante experiência e, portanto, isso deve se refletir nas respostas do instrumento de pesquisa.

A predominância dos respondentes em atuar em indústria, empresas de médio-grande e grande porte e, a natureza das empresas, indica a prevalência de projetos tradicionais com um longo ciclo de vida, quando comparado com outros segmentos. O segmento que declarou já ter liderado projetos nos parece compatível com o extrato amostral.

Inicialmente vamos analisar as perguntas de controle que foram utilizadas para se certificar que os respondentes entenderam satisfatoriamente os cenários e, portanto podemos avaliar com suas respostas sendo válidas. Faço a ressalva de que no cenário 2 a pergunta foi alterada para: “Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez) indique o quanto este cenário é de distanciamento geográfico das pessoas (sendo 10 o mais próximo possível)”. Os valores encontrados se apresentam na tabela 2.

Tabela 2: Resultados das perguntas de controle

CENÁRIOS 1 e 2				
Estatística	Cenário	Proximidade geográfica (cenário 1) Distanciamento geográfico (cenário 2)	Proximidade social	Cenário de projetos
Média (s)	1	8,9 (1,17)	8,8 (1,16)	9,3 (1,01)
Média (s)	2	8,7 (1,5)	8,5 (1,53)	8,6 (1,5)

(*) Refere-se ao distanciamento geográfico

Fonte: o autor (2023)

Os resultados da Tabela 2 indicam que os participantes entenderam os cenários como factíveis em projetos e que a percepção de proximidades geográfica e social (cultural) está alinhada aos cenários desenvolvidos. O software utilizado para a compilação dos dados foi o Microsoft Excel e o software estatístico utilizado para tratamento dos dados foi o Jamovi 2.3.21.0, obtido gratuitamente no site <http://jamovi.org>.

Os pressupostos do teste, normalidade e homogeneidade de variâncias nos indicam a distribuição normal dos dados. O teste t de Student que identificou que existe uma diferença significativa para as médias das dimensões de sucesso nos cenários 1 e 2. Nota-se que o valor da estatística é maior que o t crítico (1,96 para o nível de significância 0,05, conforme Hair *et al.*, (2009, p308)). Os dados extraídos do software Jamovi se mostram para o teste t para amostras independentes o valor de 5,30 ($gl=110$, $p < 0,001$), diferença média de 1,151 e erro padrão da diferença de 0,217. No teste de homogeneidade de variâncias se mostraram homogêneas, pois os valores “p” se mostraram maiores que 0,05, portanto, mostram que é provável que as diferenças obtidas nas variâncias amostrais ocorreram com base na amostragem

aleatória de uma população com iguais variâncias. Os dados obtidos no Jamovi mostraram a homogeneidade de variâncias (Levene) de 0,75427 (gl = 100, p = 0,387). Tais resultados não indicam possíveis vieses por amostragens não aleatórias.

Tabela 3 apresenta o resultado das médias, desvio padrão seu valor p, de cada fator de sucesso da dimensão eficiência, para os cenário 1 e 2.

Tabela 3: Média entre os cenários 1 e 2

		Fatores de Sucesso			
		custos	cronograma	p valor	média
cenário 1	média	5,51	5,00	< 0,01	5,255
	Desvio padrão	1,14	1,63		1,385
cenário 2	média	4,35	3,8	< 0,01	4,075
	Desvio padrão	1,34	1,53		1,345

Fonte: o autor (2023)

Os resultados apresentados indicam uma maior percepção de sucesso ($F(2,1)=124,260$, $p<0,0001$) em projetos no quesito custos (orçamento) em cenário de proximidade ($M=5,51$, $DP=1,14$) geográfica em relação em relação ao cenário de distanciamento ($M=4,35$, $DP=1,34$).

Avaliar se as médias de uma variável dependente (critérios de sucesso) são iguais entre os diferentes níveis de um variável independente categórica (cenários), apesar de estatisticamente controlar os efeitos de outras variáveis contínuas que não são de interesse primário, conhecidas como covariáveis (experiência em trabalhos remotos). A ANCOVA decompõe a variância dos critérios de sucesso em variância explicada pelas covariáveis (remoto), variância explicada pelos cenários categórica e variância residual. Intuitivamente, a ANCOVA pode ser pensada como 'ajustando' os critérios de sucesso pelo meio da experiência em trabalhos remotos. A ANCOVA em relação ao orçamento está mostrada figura 4

Tabela 4: ANCOVA Orçamento

Orçamento						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	η^2
Overall model	36.681	2	18.340	124.260	< .0001	
Cenários	35.437	1	35.437	229.437	< .0001	0.1715
Remoto	1.243	1	1.243	0.8051	0.3715	0.0060
Residuals	169.899	110	1.545			

Fonte: O autor (2023)

No quesito cronograma também há uma maior percepção de sucesso ($F(2,1)=87,907$, $p=0,0003$) de sucesso no cenário de proximidade ($M=5,00$, $DP=1,63$) do que no de distanciamento ($M=3,80$, $DP=1,53$), conforme a tabela 5. A ANCOVA em relação ao cronograma (prazo) está mostrada figura 5

Tabela 5: ANCOVA Cronograma

Cronograma	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	η^2
Overall model	447.121	2	223.560	87.907	0.0003	
Cenários	441.003	1	441.003	175.756	< .0001	0.1375
Remoto	0.6118	1	0.6118	0.2438	0.6224	0.0019
Residuals	2.760.089	110	25.092			

Fonte: O autor (2023)

Observa-se que a dimensão concreta de sucesso, explicitada nos requisitos de custos (orçamento) e prazo (cronograma) do triângulo de ferro apresentaram maior média no cenário 1 em relação ao cenário 2. O que está compatível com o argumento: “Se atribuem maior (menor)

probabilidade de sucesso às dimensões concretas na condição de proximidade (distância) psicológica”.

Portanto se comprovaram as hipóteses:

H1: Existe uma relação positiva entre proximidade geográfica e a percepção de sucesso no requisito de custos (orçamento).

H2: Existe uma relação positiva entre proximidade geográfica e a percepção de sucesso no requisito de prazo (cronograma).

Confirmando os achados da CLT (Liberman & Trope, 2008, 2010) demonstrando que quanto mais próxima, neste caso específico temos as proximidades geográfica e social, maior é a sua percepção de sucesso do projeto, pois suas interpretações são caracterizadas por serem concretas, específicas, contextualizadas, com foco em características observáveis e identificadas em termos concretos, o que está compatível com a natureza dos requisitos de sucesso de projetos da dimensão eficiência que são o atendimento ao cronograma, custos e escopo, grandezas estas objetivas, concretas, de entendimento, medição e monitoramento claros. Já o distanciamento social promoveu uma menor percepção de sucesso, visto que o mesmo produz interpretação abstratas.

Cenários 3 e 4

De forma análoga ao realizado nos cenários 1 e 2, a seguir se apresentam os dados do experimento para os cenários 3 e 4.

Os dados demográficos desses dois cenários nos mostram que a amostra deste estudo foi composta por 117 respondentes. Sendo 57 respondentes para o cenário 3 e 60 respondentes para o cenário 4.

Tivemos a predominância de homens com 86 participantes (73,5%), a idade média dos respondentes foi de 39,2 anos, sendo que 87 (74,4%) tinham ensino superior ou mais, 56 (47,9%) respondentes eram engenheiros, 40 (34,2%) atuam na engenharia, 85 (72,6%) atuam em indústria, 85 (72,6%) atuam em empresas de porte médio-grande e grande, o tempo médio de experiência profissional é de 16,9 anos, 33 (28,2%) responderam que lideraram projetos e 47 (40,2%) afirmaram que a maioria dos projetos em que atuou não atingiu todos os resultados planejados.

Nota-se uma predominância de homens no ambiente de projetos, a idade média, o tempo de experiência, o setor de atuação e o nível de ensino, indicam uma amostragem robusta nessas características, inferindo que os respondentes possuem relevante experiência e, portanto, isso deve se refletir nas respostas do instrumento de pesquisa. A predominância dos respondentes em atuar em indústria, empresas de médio-grande e grande porte e, a natureza das empresas, indica a prevalência de projetos tradicionais com um longo ciclo de vida, quando comparado com outros segmentos.

O segmento que declarou já ter liderado projetos é compatível com o extrato amostral. O total declarado de projetos que não atingiram todos os requisitos nos indicam aderência com a bibliografia utilizada.

A análise das perguntas de controle que foram utilizadas para se certificar que os respondentes entenderam satisfatoriamente os cenários e, portanto podemos avaliar com suas respostas sendo válidas, se apresenta na tabela 6. Faço a ressalva de que no cenário 4 a pergunta foi alterada para: “Em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez) indique o quanto este cenário é de distanciamento geográfico das pessoas (sendo 10 o mais próximo possível)”.

Tabela 6: Resultados das perguntas de controle

CENÁRIOS 3 e 4				
Estatística	Cenário	Proximidade geográfica	Proximidade social	Cenário de projetos
Média (s)	3	8,4 (1,52)	8,3 (1,67)	8,7 (1,38)
Média (s)	4	1,6 (1,4) (*)	7,8 (2,06)	7,9 (2,40)

(*) Refere-se ao distanciamento geográfico

Fonte: o autor (2023)

Os resultados da Tabela 6 indicam que os participantes entenderam os cenários como factíveis em projetos e que a percepção de proximidades geográfica e social (cultural) está alinhada aos cenários desenvolvidos.

Da mesma forma que nos cenários 1 e 2 anteriores, o software utilizado para a compilação dos dados dos cenários 3 e 4 foi o Microsoft Excel e o software estatístico utilizado para tratamento dos dados foi o Jamovi 2.3.21.0, obtido gratuitamente no site <http://jamovi.org>.

Os pressupostos do teste, normalidade e homogeneidade de variâncias nos indicam:

O teste t de Student que identificou que existe uma diferença significativa para as médias das dimensões de sucesso nos cenários 3 e 4. Nota-se que o valor da estatística é maior que o t crítico (1,96 para o nível de significância 0,05, conforme Hair et al, (2009, p308)). Os dados extraídos do software Jamovi mostram para o teste t para amostras independentes o valor de 3,63 (gl=115, $p < 0,001$), diferença média de 0,8061 e erro padrão da diferença de 0,222.

No teste de homogeneidade de variâncias se mostraram homogêneas, pois os valores “p” se mostraram maiores que 0,05, portanto, mostram que é provável que as diferenças obtidas nas variâncias amostrais ocorreram com base na amostragem aleatória de uma população com iguais variâncias. Os dados obtidos no Jamovi mostraram a homogeneidade de variâncias (Levene) de 0,427 (gl = 115, $p = 0,515$). Tais resultados não indicam possíveis vieses por amostragens não aleatórias.

Os resultados da Análise de Covariância comparando a percepção de sucesso em projetos nos dois cenários controlada pelas assertivas referentes a familiaridade, confiança e prática do trabalho remoto e de grupos multiculturais. A Tabela 7 apresenta o resultado das médias, desvio padrão seu valor p, de cada fator de sucesso da dimensão eficiência, para os cenário 3 e 4.

Tabela 7: Média entre os cenários 3 e 4

		Fatores de Sucesso			
		custos	cronograma	p valor	média
cenário 3	média	4,446	4,304	< 0,01	4,375
	Desvio padrão	1,56	1,583		
cenário 4	média	3,450	3,267	< 0,01	3,358
	Desvio padrão	1,489	1,46		

Fonte: o autor (2023)

A ANCOVA em relação ao orçamento está mostrada tabela 8

Tabela 8: ANCOVA Orçamento

Orçamento	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	η^2
Overall model	288.771	3	96.257	41.182	0.0082	
Cenários	283.209	1	283.209	120.979	0.0007	0.0965
Remoto	0.3023	1	0.3023	0.1292	0.7200	0.0010
Multi	0.2539	1	0.2539	0.1084	0.7425	0.0009
Residuals	2.645.308	113	23.410			

Fonte: O autor (2023)

A percepção de sucesso no quesito orçamento é maior ($F(3,1)=41,182$, $p=0,0082$) no cenário de proximidade social ($M=4,44$, $DP=1,56$) do que no de distanciamento ($M=3,45$, $DP=1,49$). A ANCOVA em relação ao cronograma está mostrada tabela 9.

Tabela 9: ANCOVA Cronograma

Cronograma	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p	η^2
Overall model	3.118.637	3	1.039.546	450.896	0.0050	
Cenários	3.101.426	1	3.101.426	1.331.258	0.0004	0.1053
Remoto	0.09222	1	0.09222	0.03958	0.8427	0.0003
Multi	0.07989	1	0.07989	0.03429	0.8534	0.0003
Residuals	26.325.572	113	232.970			

Fonte: O autor (2023)

No quesito cronograma os participantes também percebem uma maior probabilidade de sucesso ($F(3,1)=450,896$, $p=0,005$) no cenário de proximidade social ($M=4,30$, $DP=1,58$) do que no de distanciamento ($M=3,27$, $DP=1,46$). Observa-se que a dimensão concreta de sucesso, em todos os critério do triângulo de ferro apresentaram maior média no cenário 3 em relação ao cenário 4. O que está compatível com o argumento: “Se atribuem maior (menor) probabilidade de sucesso às dimensões concretas na condição de proximidade (distancia) psicológica”.

Portanto se comprovaram as hipóteses:

H3: Existe uma relação positiva entre proximidade social e a percepção de sucesso no requisito de custos (orçamento)

H4: Existe uma relação positiva entre proximidade social e a percepção de sucesso no requisito de prazo (cronograma)

Confirmando os achados da CLT (Lieberman & Trope, 2010) demonstrando que quanto mais próxima, neste caso específico temos as proximidades geográfica, maior é a sua percepção de sucesso do projeto, pois suas interpretações são caracterizadas por serem concretas, específicas, contextualizadas, com foco em características observáveis e identificadas em termos concretos, o que está compatível com a natureza dos requisitos de sucesso de projetos da dimensão eficiência que são o atendimento ao cronograma, custos e escopo, grandezas estas objetivas, concretas, de entendimento, medição e monitoramento claros. Já o distanciamento social promoveu uma menor percepção de sucesso, visto que o mesmo produz interpretação abstratas.

5 Conclusões/Considerações finais

Encontramos uma lacuna de estudo na relação causal entre as distâncias psicológicas a que estão submetidos os participantes de projetos e a percepção de sucesso do projeto que possuem. Utilizamos como argumento: “Se atribuem maior (menor) percepção de sucesso às dimensões concretas na condição de proximidade (distancia) psicológica”. O que nos levou à seguinte questão de pesquisa: O distanciamento psicológico geográfico afeta a percepção de sucesso do projeto?

Para responder a ela foram realizados experimentos. O que aprendemos com os experimentos?. A resposta está na demonstração de que as distâncias psicológicas, conforme a CLT, afetam a percepção de sucesso do projeto das partes interessadas. A dimensão “eficiência” contemplada no triângulo de ferro, composto pelos requisitos concretos ou objetivos de custo, prazo e desempenho/escopo, sendo que, especificamente neste experimento só foram contemplados os critérios de custo (orçamento) e prazo (cronograma), conforme anteriormente justificado, mostrou uma maior percepção de sucesso para os cenários de proximidade geográfica e social, pois esta dimensão é de avaliação objetiva e com critérios definidos. Corroborando com Lieberman e Trope (2008), que afirmaram que quanto mais próxima uma pessoa está de um objeto, pessoa, evento ou circunstância, mais provável é que ela atente para seus aspectos contextuais e fortuitos.

Como contribuição teórica, destaco a possibilidade desta pesquisa incentivar e amadurecer a discussão e pesquisa mais profundas sobre gerenciamento de projetos e como as distâncias psicológicas experimentadas pelos diversos *stakeholders* afetam a percepção de sucesso em projetos. Como contribuição prática, almeja-se que promova um avanço nas práticas gerenciais em projetos, no sentido de buscar um desenho estrutural das equipes participantes em projetos, bem como a natureza da relação entre os vários atores, desenvolvendo e implantando práticas para o uso eficaz das distâncias psicológicas na obtenção de melhores resultados na gestão de projetos.

Este estudo, apresenta limitações. Estudou-se somente a dimensão concreta de sucesso do projeto representada pelos requisitos de custo e prazo, não se abordou nos experimentos a dimensão concreta de desempenho (atendimento ao escopo), nem as dimensões abstratas e como essas são influenciadas pelas distâncias psicológicas. Outra limitação do estudo foi a aplicação do experimento em empresas cujos projetos apresentam um longo ciclo de vida, o que pode influenciar a percepção de sucesso dos fatores abstratos. A realização do experimento em empresas de projetos tradicionais é mais uma limitação do presente estudo.

Sugere-se para estudos futuros a abordagem do critério concreto de desempenho (atendimento ao escopo) e das dimensões abstratas, com um possível argumento de que os critérios subjetivos apresentam uma maior percepção de sucesso quando as distâncias psicológicas aumentam, pois essas dimensões são abstratas. Recomenda-se futuros estudos em empresas cujo ciclo de vida do projeto seja curto, como por exemplo: moda, softwares, cosméticos, proporcionando a possibilidade de evidenciar todos os requisitos abstratos em períodos curtos e, portanto, mais perceptíveis para as partes interessadas. Igualmente se sugere estudos assemelhados em projetos que empregam as metodologias híbrida e ágil.

6 Referências

- Al-Tmeemy, S.M.H.M., Abdul-Rahman, H. & Harun, Z. (2011). Future criteria for success of building projects in Malaysia. *International Journal of Project Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 337–348
- Alami, A. (2016). Why do information technology projects fail?. *Procedia Computer Science*, Vol. 100, pp. 62-71.
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal*, 30(4), pp. 25-32, 1999.
- Baiden, B. K., & Price, A. D. F. (2011). The effect of integration on project delivery team effectiveness. *International Journal of Project Management*, 29(2), 129–136. doi:10.1016/j.ijproman.2010.01.01
- Baker, B.N., Murphy, D.C. & Fisher, D. (1988). Factors affecting project success. In Cleland, D.I. and King, W.R. (Eds.), *Project Management Success*, 2nd Ed., John Wiley & Sons, New York, pp. 902-909.
- Barclay, C. & Osei-Bryson, K.-M., 2010. Project performance development framework: an approach for developing performance criteria & measures for information systems (IS) projects. *Int. J. Prod. Econ.* 124, 272–292
- Castro, M. S., Bahli, B., Barcaui, A., & Figueiredo, R. (2021). Does one project success measure fit all? An empirical investigation of Brazilian projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 788-805.
- Chan, A.P. & Chan, A.P. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 2, pp. 203–221.
- Chang, A., Chih, Y. Y., Chew, E., & Pisarski, A. (2013). Reconceptualizing mega project success in Australian Defense: Recognizing the importance of value co-creation. *International Journal of Project Management*, 31(8), pp. 1139-1153.

- Cramton, C. D., & Webber, S. S. (2005). Relationships among geographic dispersion, team processes, and effectiveness in software development work teams. *Journal of Business Research*, 58(6), 758–765. doi:10.1016/j.jbusres.2003.10.006
- da Costa Hernandez, J. M., Basso, K., & Brandão, M. M. (2014). Pesquisa experimental em marketing. *Revista brasileira de marketing*, 13(2), 98-117.
- Delo, A. (2013). *Barnes on his time, cost and performance triangle*, available at: <https://www.thepmchannel.com/video/1312/barnes-on-his-time-cost-and-performance-triangle-ipma-2012-interviews>
- Freeman, M., & Beale, P. (1992). Measuring project success. *Project Management Journal* 1, pp. 8-17.
- Fujita, K., Henderson, M.D., Trope Y., & Liberman, N., (2006). Spatial distance and mental construal of social events. *Psychological Science*. 17 278-282.
- Hair, J. F., Babin, B.J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman. 6 ed.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M.; Ringle, C.M. & Sarteedt, M. (2014). *A Prime on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Jergeas, G.F., Williamson, E., Skulmoski, G.J. & Thomas, J.L. (2000). Stakeholder management on construction projects. *AACE International Transaction* 12(1), pp.1- 6.
- Jugdev, K. & Müller, R. (2005). A retrospective looks at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal* 36 (4), 19–31.
- Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. John Wiley & Sons.
- Kirk, R. E. (2013). Research strategies and the control of nuisance variables. *Experimental design: Procedures for the behavioral sciences*, 1-30.
- Kirkman, B. L., Gibson, C. B., & Kim, K. (2012). *Across Borders and Technologies: Advancements in Virtual Teams Research*. Oxford Handbooks Online. doi:10.1093/oxfordhb/9780199928286.013.0025
- Kivetz, Y., & Tyler, T. R. (2007). Tomorrow I'll be me: The effect of time perspective on the activation of idealistic versus pragmatic selves. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 193-211.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 5–18. doi:10.1037/0022-3514.75.1.5
- Liberman, N., & Trope, Y. (2008). The psychology of transcending the here and now. *Science*, 322(5905), 1201-1205.
- Lishner, I. & Shtub, A. (2019), “Measuring the success of lean and agile projects: are cost, time, scope and quality equally important?”. *Journal of Modern Project Management*. Vol. 7 No. 1, pp. 138-145.
- Murphy, D., Baker, N. & Fisher, D. (1974). *Determinants of Project Success*, Boston College, National Aeronautics and Space Administration, Boston. (No. NASA-CR-139407).
- Nguyen, L., Ogunlana, S. O., & Thi Xuan Lan, D. (2004). A study on project success factors in large construction projects in Vietnam. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(6), pp. 404-413.
- O’Leary, M. B., & Cummings, J.N.. (2007). The spatial, temporal and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly* 31 433-452
- Osei-Kyei, R. & Chan, A.P.C. (2018). Evaluating the project success index of public-private partnership projects in Hong Kong: the case of the Cross Harbour Tunnel. *Construction*

- Innovation*, Vol. 18 No. 3, pp. 371-391.
- Papke-Shields, K.E., Beise, C., Quan, J., 2010. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *Int. J. Proj. Manag.* 28, 650–662.
- Pinto, J.K. & Slevin, D.P.(2006). *Project Critical Success Factors. The Project-Implementation Profile*”, in Leidecker, D.I. and Gareis, R. (Eds.), *Global project management handbook: Planning, organizing, and controlling international projects*, 2nd ed, McGraw-Hill, New York, 13-1 - 13-11.
- Pankratz, O. & Basten, D. (2014), “Ladder to success – eliciting project managers’ perceptions of IS project success criteria”. *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 5-24.
- Pankratz, O. & Basten, D. (2018). Opening the black box: managers’ perceptions of IS project success mechanisms”. *Information Manager*, Vol. 55 No. 3, pp. 381-395.
- Prabhakar, G. P. (2008). What is project success: a literature review. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 3-10.
- Scott-Young, C. & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, Vol. 26 No. 6, pp. 749– 766.
- Serrador, P. & Turner, R.J. (2015).The Relationship Between Project Success and Project Efficiency. *Project Management Journal*, Vol. 46 No. 1, pp. 30–39.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation*. Harvard Business Review Press.
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), pp. 5-13.
- Society for Human Resource Management. (2012). Virtual teams. Obtido <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/articles/pages/virtualteams.aspx>.
- Toor, S.R. & Ogunlana, S.O.(2010). Beyond the ‘iron triangle’: stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *Int. J. Proj. Manag.* 28, 228–236.
- Trope Y., & Liberman, N., (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*. 117(2):440–463.
- Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. (2007). Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation, and behavior. *Journal of Consumer Psychology*. 17(2):83–95
- Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. *Psychological review*, 110(3), 403.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117, 440-463. doi:10.1037/a0018963
- Turner, J.R. & Xue, Y. (2018). On the success of megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 11 No. 3, pp. 783-805.
- Turner, R.J. & Zolin, R. (2012).Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders Over Multiple Time Frames. *Project Management Journal*, Vol. 43 No. 5, pp. 87–99.
- Zellmer-Bruhn, M., Caligiuri, P., & Thomas, D. C. (2016). From the editors: Experimental designs in international business research. *Journal of International Business Studies*. 47, 399–407
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International journal of production research*, 44(17), 3433-3449.