

Coesão de equipes: a influência da orientação a meta e intraempreendedorismo em abordagens ágeis de projetos.

Team cohesion: the influence of goal orientation and intrapreneurship in agile project approaches.

ALBERTO ALVES DA SILVA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

ANOS
SINGEP

Coesão de equipes: a influência da orientação a meta e intraempreendedorismo em abordagens ágeis de projetos.

Objetivo do estudo

O objetivo deste estudo é avaliar a influência do intraempreendedorismo do indivíduo e sua orientação a metas, sobre a coesão de equipes, mediado pela agilidade em projetos.

Relevância/originalidade

Este artigo é relevante tanto para acadêmicos como profissionais de gestão de projetos na medida que apresenta o quanto a coesão de equipes pode ser tornar mais robusta com o intraempreendedorismo em ambientes ágeis e original por trazer a relação dos temas.

Metodologia/abordagem

Revisão sistemática da literatura e pesquisa quantitativa.

Principais resultados

O resultado da pesquisa indicou que as equipes podem ser mais coesas quando tem funcionários intraempreendedores trabalhando em ambientes ágeis.

Contribuições teóricas/metodológicas

A contribuição teórica foi trazer em um mesmo artigos os temas coesão de equipes, intraempreendedorismo, orientação a meta e ambientes ágeis e suas relações.

Contribuições sociais/para a gestão

Os gestores de projetos poderão utilizar o artigo como fonte para identificar elementos do intraempreendedorismo presente nos funcionários para aumentar a coesão de equipes.

Palavras-chave: Coesão de equipes, Orientação a metas, Intraempreendedorismo, Projetos ágeis, Gestão de projetos

ANOS
SINGEP

Team cohesion: the influence of goal orientation and intrapreneurship in agile project approaches.

Study purpose

The objective of this study is to evaluate the influence of the individual's intrapreneurship and their goal orientation on team cohesion, mediated by agility in projects.

Relevance / originality

This article is relevant for both academics and project management professionals as it presents how team cohesion can be made more robust with intrapreneurship in agile environments and original by bringing the relationship of themes.

Methodology / approach

Systematic literature review and quantitative research.

Main results

The research result indicated that teams can be more cohesive when they have intrapreneurial employees working in agile environments.

Theoretical / methodological contributions

The theoretical contribution was to bring together in the same article the themes of team cohesion, intrapreneurship, goal orientation and agile environments and their relationships.

Social / management contributions

Project managers will be able to use the article as a source to identify elements of intrapreneurship present in employees to increase team cohesion.

Keywords: Team cohesion, Goal orientation, Intrapreneurship, Agile projects, Project management

ANOS
SINGEP

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm adotando as metodologias ágeis de projetos em função do ambiente de negócios ser dinâmico, caracterizado por rápidas alterações econômicas, comportamentais, ambientais (Dabić et al., 2020), com maior grau de complexidade de variáveis e aumento da incerteza, demandando uma constante adaptação da estrutura organizacional, e do modelo de negócio compatível (Boustani & Boustani, 2017).

As ferramentas de desenvolvimento de projetos ágeis flexibilizam e aumentam a colaboração entre os membros da equipe (Özkan & Mishra, 2019), e são amplamente utilizadas por equipes de desenvolvimento para a solução de problemas complexos, sujeitos a alterações e mudanças constantes (Klimczyk & Madeyski, 2020). Para fazer frente a estes desafios, possuir equipes mais bem preparadas, mais coesas e autogerenciadas, são um ativo importante, e isto é coerente com a abordagem ágil.

Formar equipes adequadas é mais um dos desafios para a maioria das empresas (Costa et al., 2020). A formação da equipe do projeto é importante para permitir uma gestão de projetos eficiente e eficaz (Chau et al., 2009). Em consequência no gerenciamento de projetos, a eficiência do desempenho da equipe, geralmente, está associada ao equilíbrio em termos de funções de equipe (Liubchenko & Sulimova, 2017).

Quando existe coesão nas equipes, a cooperação é mais bem promovida porque os cooperadores têm maiores laços entre si, ou seja, a coesão do grupo facilita a visualização positiva dos resultados e, portanto, promove a cooperação (Qu et al., 2019). Funcionários em equipes coesas indicam maiores intenções de ajudar os colegas de trabalho do que os funcionários em equipes não coesas (van Gerwen et al., 2018).

As equipes são mais coesas quando compreendem melhor as pessoas, tem habilidades para gerenciar conflitos, a autoconsciência é crescente e há grande comunicação entre os seus membros (Joubert & Swart, 2019). Por outro lado, equipes com domínio individual ampliam os conflitos, existe menos colaboração e os resultados do grupo diminuem (Trischler et al., 2018).

No turbulento ambiente de negócios de hoje, renovação organizacional é fundamental. Os funcionários são encorajados a agir como intraempreendedores (Piecuch & Szczygieł, 2021) e instigar mudanças de baixo para cima, neste ambiente o empreendedorismo corporativo pode ser usado para reviver continuamente o intraempreendedorismo generalizado (Deprez et al., 2018).

Em face desta contextualização complexa do ambiente de negócios, onde as equipes passam a ser preponderantes nestes desafios, equipes coesas, autogerenciadas, focadas, visionárias e baseadas em metodologias ágeis surgem como forma ensinar que as organizações construam vantagem competitiva. Desta forma, o objetivo deste estudo é avaliar a influência do intraempreendedorismo do indivíduo e sua orientação a metas, sobre a coesão de equipes, mediado pela agilidade em projetos

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Coesão de equipes

Para aumentar a qualidade, diminuir custos, aumentar a adaptabilidade a um ambiente cada vez mais volátil e diminuir o tempo gasto na criação de novos produtos, as organizações devem converter suas equipes de trabalho em equipes mais coesas (Joubert & Swart, 2019). Vegt et al., (2018) identificou que o *feedback* de desempenho, produz maior comprometimento com as tarefas e percepção do desempenho assim contribuiu para coesão das equipes.

Para Shaikh (2021), as equipes são mais coesas quando são formadas a partir de critérios específicos para esta finalidade, por um lado habilidades de trabalho em grupo, por outro lado, se observam habilidades de trabalho por tarefa. Isto é coerente com um processo duplo e equilibrado de formação da equipe.

A coesão cumpre duas funções principais dentro dos grupos: a função afetiva e a função instrumental. Essas funções servem para caracterizar a estrutura da coesão de equipes em quatro aspectos relacionados, mas distintos: pertencimento interpessoal, pertencimento de grupo, elementos sociais e tarefa de coesão (Severt & Estrada, 2015).

Equipes de projetos de novos produtos produzem insights para o sucesso do projeto, e o desenvolvimento de novos produtos é impulsionado com informações que as equipes fornecem através da coesão social. Altos níveis de coesão de grupo levam a um melhor desempenho por meio de melhor comunicação, redução de conflitos, mais empatia e maior cidadania organizacional (Carbonell & Rodríguez Escudero, 2019).

2.2 Abordagem ágil

A visão estratégica das empresas as leva a implementar projetos para melhorar suas capacidades de adaptação. Nesta direção as metodologias ágeis têm se destacado, e seu uso para a gestão de projetos está sendo bastante adotado nas organizações como forma de enfrentar a volatilidade e a incerteza nos desafios de negócio (PMI, 2021).

Em projetos gerenciados com abordagens ágeis existem dois planejamentos do projeto distintos; o primeiro é o planejamento geral, considera os produtos principais e o tempo total do projeto; o segundo planejamento são as entregas das iterações, ou seja, a repetição de um processo para realizar uma nova entrega em conformidade (Eder et al., 2014).

A agilidade envolve uma adaptação mais rápida aos ambientes externo e interno e pode resultar em melhor desempenho operacional, qualidade e satisfação do cliente (Newmark et al., 2018). O desempenho superior dos negócios é um objetivo central de qualquer empresa em um ambiente imprevisível, a agilidade organizacional constitui uma opção para prosperar neste ambiente, foram identificadas quatro categorias de agilidade: impulsionadores de agilidade, habilitadores de agilidade, recursos de agilidade e dimensões de agilidade (Walter, 2021).

Na medida em que a agilidade da organização se estabelece como uma condição facilitadora do enfrentamento dos desafios organizacionais, e na prática, das equipes de projetos, propomos que possa desempenhar um papel condicional favorável para maior coesão das equipes.

2.2 Orientação a metas

Os funcionários têm motivações pessoais que resultam em diferentes desempenhos conforme as situações, independente do seu perfil pessoal ou atitudes para coesão de equipes. A linha de pesquisa que estuda as variações destas motivações é chamada de orientação as metas. As pesquisas organizacionais clássicas sobre motivação foram realizadas por Atkinson (1964) e Elliot e Dweck (1983).

Em indivíduos orientados a metas de aprendizagem existe um aumento na compreensão e crescimento dos desafios das equipes, uma vez que os comportamentos de aprendizagem e qualidade das informações ampliam a capacidade de resiliência do grupo (Brykman & King, 2021). Também se observa que a orientação para metas de aprendizagem tem forte influência e se relaciona positivamente com o empoderamento psicológico (García-Juan et al., 2020).

Equipes orientadas a metas de desempenho são motivadas a compartilhar procedimentos com interdependência entre seus membros para realizar as atividades, desta forma produzem resultados positivos (Mehta et al., 2009; Gong et al., 2013), enquanto equipes orientadas a meta de aprendizagem tem como particularidades a compreensão das suas atividades, fomentam a troca de informações e são abertos a criatividade dos membros da equipe (Gong et al., 2013).

Equipes de projetos tem benefícios quando orientadas por metas de desempenho e aprendizagem, as informações criativas são trocadas e contribuem para o desempenho dos projetos (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Chi & Huang, 2014, Gong et al., 2013), Dragoni (2005) identificou que interações mais frequentes entre os membros das equipes induz a adaptação das percepções pessoais com relação a orientação as metas conforme as situações.

H1: A orientação a aprender terá um efeito positivo e significativo sobre a coesão de equipes;

H1a: A orientação a aprender terá um efeito positivo e significativo sobre a agilidade;

H1': A agilidade irá mediar a relação entre a orientação a aprender e a coesão de equipes.

Na outra extremidade à orientação as metas de aprendizagem e provar o desempenho está a orientação a meta de evitar o desempenho, na qual o indivíduo frente a dificuldades, tem o estímulo para abandonar a tarefa para evitar parecer ter baixa competência e evitar julgamentos negativos, indivíduos orientados a evitar o desempenho, tem a tendência de desistir de atividades ao encontrar dificuldades para sua execução (VandeWalle, 1997).

A orientação a meta de evitar também é observada em equipes, tem como características o distanciamento da atividade para não cometer erros e receber julgamentos negativos. Desta forma, compromete a comunicação aberta e a aprendizagem contínua e mútua afastando as equipes de novos projetos, os quais tem maiores possibilidades de riscos (Gong et al., 2013; Chi & Huang, 2014; Alexander & Van Knippenberg, 2014).

H2: A orientação a evitar terá um efeito negativo e significativo sobre a coesão de equipes;

H2a: A orientação a evitar terá um efeito negativo e significativo sobre a agilidade;

H2': A agilidade irá mediar a relação entre a orientação a evitar e a coesão de equipes.

A orientação a meta de provar desempenho tem o papel de contribuir para a execução das atividades nas organizações, no caso das equipes orientadas a metas de desempenho, os membros têm alta motivação para realizar processos e assim obter resultados positivos (Mehta et al., 2009; Gong et al., 2013), em equipes de projetos o desempenho é resultado da livre troca de informações (Alexander & Van Knippenberg, 2014; Chi & Huang, 2014, Gong et al., 2013).

H3+: A orientação a provar terá um efeito positivo e significativo sobre a coesão de equipes;

H3a+: A orientação a provar terá um efeito positivo e significativo sobre a agilidade;

H3': A agilidade irá mediar a relação entre a orientação a provar e a coesão de equipes.

2.3 Intraempreendedorismo

Para Antoncic e Hisrich, (2003) o intraempreendedorismo é um conceito integrativo baseado em teorias anteriores do empreendedorismo corporativo e da orientação empreendedora, para eles o intraempreendedorismo tem conceito multidimensional com componentes distintos e relacionados: novos empreendimentos, negócios, produtos/serviços e processos; auto renovação; tomada de riscos; proatividade e agressividade competitiva.

Intraempreendedorismo é o campo de pesquisa que aborda a perspectiva de nível individual, criando um entendimento mais profundo sobre o envolvimento ativo dos funcionários e suas ideias criativas no processo de renovação organizacional e dos negócios de uma empresa, o intraempreendedorismo é um conceito amplo influenciado por aspectos organizacionais que podem facilitar ou inibir os perfis empreendedores (Lang & Baltes, 2019).

Nas últimas décadas, tem havido um interesse crescente nas capacidades intraempreendedoras (Klofsten et al., 2021). O atual ambiente de negócios motiva os indivíduos a se envolverem na execução de um processo intraempreendedor em busca de novas oportunidades de negócios, de forma a responder à enorme competitividade do mercado (Giner et al., 2020).

As organizações precisam buscar novas estratégias para melhorar a eficiência de suas atividades. Uma dessas abordagens alternativas para a organização contemporânea e sua gestão é o conceito de empreendedorismo intraorganizacional ou intraempreendedorismo (Maximov et al., 2019). Da mesma forma, o comportamento intraempreendedor dos colaboradores tornou-se de importância estratégica para o desempenho das organizações (Neessen et al., 2019).

Motivados por uma lacuna e estudos escassos e fragmentados sobre o tema intraempreendedorismo Gawke et al., (2019) validaram uma escala baseada nos comportamentos estratégicos dos funcionários, voltados para a criação de novos negócios para a organização (ou seja, comportamento de risco) e melhorar a capacidade de reagir aos avanços internos e externos (ou seja, comportamento de renovação estratégica).

Os comportamentos intraempreendedores dos funcionários podem surgir, apesar da falta de tempo e recursos limitados disponíveis para a realização de projetos. Além disso, a descrição no trabalho, confiança mútua e a qualidade do relacionamento entre os funcionários e os gerentes de topo são os fatores mais valorizados para os intraempreendedores (Badoiu et al., 2020).

H4+: O intraempreendedorismo terá um efeito positivo e significativo sobre a coesão de equipes;

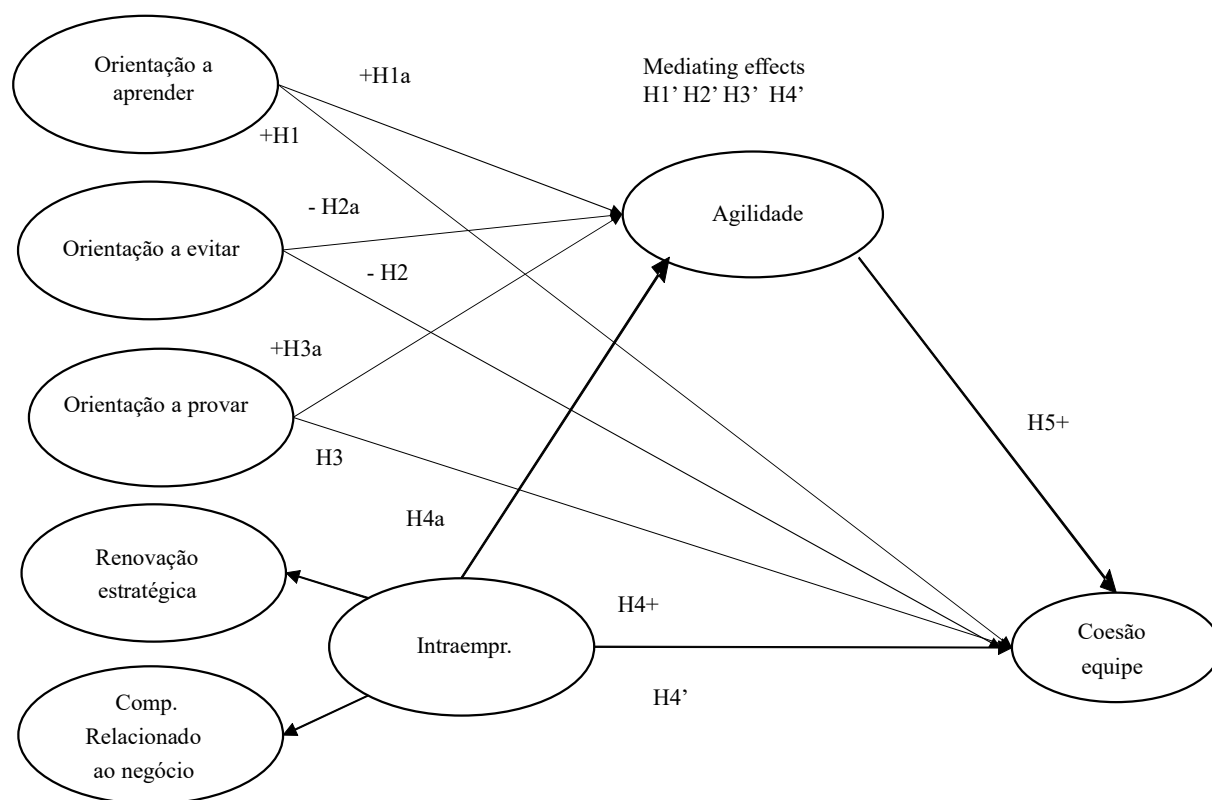
H4a+: O intraempreendedorismo terá um efeito positivo e significativo sobre a agilidade;

H4': A agilidade irá mediar a relação entre o intraempreendedorismo e a coesão de equipes;

H5+: A agilidade terá um efeito positivo e significativo sobre a coesão de equipes.

De maneira consolidada, as hipóteses do estudo podem ser observadas na Figura 1.

Figura 1 - Hipóteses do estudo



Fonte: O autor

O modelo proposto na Figura 1 apresenta o perfil intraempreendedor e a orientação a metas como antecedentes da coesão de equipes, ambos condicionados ao grau de agilidade

existente na equipe de projetos. Espera-se que equipes de projeto mais coesas sejam estimuladas por este conjunto de aspectos do indivíduo.

3. MÉTODO

3.1 Revisão sistemática da literatura

Para identificar os aspectos de influência sobre a coesão de equipes, foi realizada inicialmente uma revisão sistemática de literatura (RSL). Esta investigação inicial teve por objetivo tratar dos antecedentes da coesão de equipes, e desta forma, estabelecer um panorama inicial das discussões sobre este tema (Siddaway et al., 2019).

A literatura de coesão de equipes em geral trata das metas como forma de estabelecer a busca por resultados importantes para a equipe (Ling & Hien, 2014), como nos times esportivos. Isto motivou a busca de uma nova RSL que pudesse relacionar a orientação a metas à gestão de projetos. A busca foi realizada com os termos “goal orientation”, “prove orientation”, e “avoid orientation”, com os mesmos critérios de exclusão da busca anterior.

Por fim, na medida em que a abordagem ágil demanda equipes autogerenciadas, com capacidade de propor soluções inovadoras para o enfrentamento do ambiente mutável das organizações, propomos a inclusão do intraempreendedorismo como antecedente da coesão de equipes. O intraempreendedorismo estimula a inovação e um time integrado (Badoiu, 2019).

Tomados em conjunto, estas revisões de literatura sinalizaram que, apesar de não avaliado ainda na literatura existente, a relação entre orientação a metas, intraempreendedorismo, e coesão de equipes pode ser benéfica para a gestão de projetos. A observância da busca por metas é característica das equipes de projetos, que dentro de um ambiente ágil, possui sinergia com o perfil intraempreendedor dos indivíduos.

3.2 Procedimentos da pesquisa quantitativa

Inicialmente foram avaliados os dados obtidos quanto à existência de outliers uni e multivariados, por teste de box plot e distância de Mahalanibus, bem como a multicolinearidade dos dados, por meio do VIF, Variance Inflation Factor, (Hair et al., 2009). Em seguida se observou a existência de viés comum ao método, pelo fator único de Harman (MacKenzie & Podsakoff, 2012).

Para o teste das hipóteses do estudo, se adotou como técnica a modelagem de equações estruturais (MEE), e o teste de Sobel para avaliação da mediação (Sobel, 1982). A MEE seguiu

os procedimentos propostos por Ringle et al. (2014). Inicialmente se realiza o ajuste para a aferição da validade convergente e discriminante do modelo proposto, por meio da observância das cargas fatoriais acima de 0,708, e variância média extraída, AVE, acima de 50%.

A abordagem aos respondentes se deu pela plataforma LinkedIn. Grupos de interesse sobre gestão de projetos foram abordados, se explicando o propósito acadêmico do estudo, se assegurando que os dados obtidos não requeriam identificação. O link eletrônico da pesquisa, que direcionaria ao instrumento de pesquisa foi então postado.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Amostra

A amostra do estudo foi composta de indivíduos envolvidos com projetos. Um total de 177 respostas foram obtidas, das quais 69 (38,9%) atuantes em projetos tradicionais, 61(34,4%) em projetos híbridos e 47(26,5%) em projetos ágeis. Os respondentes possuem uma média de 10,8 anos de experiência em projetos, com tamanhos de equipe em média de 10,7 pessoas.

Estes resultados sugerem uma amostra bastante qualificada para a pesquisa, composta de indivíduos com ampla experiência em gestão de projetos, com diversidade de atuação em abordagens e técnicas de gestão, dos quais 46% são gestores de projeto. Foram excluídos 30 indivíduos como outliers, e dois itens por elevada multicolinearidade. O teste de fator único de Harman (MacKenzie & Podsakoff, 2012) indicou não ocorrer viés comum ao método.

4.2 Validade convergente e discriminante

Para a busca da validade convergente foram retirados 16 itens, ou com carga abaixo de 0,708, ou ainda também negativos. Na medida em que a variância média extraída (AVEs) de um construto se observa por meio da média das raízes quadradas das cargas dos itens, valor abaixo do limite levam a explicação do construto para patamares abaixo de 50%.

De maneira complementar, se observou o resultado das AVEs, e o critério de Fornell-Larker, para correlação entre construtos inferior à raiz quadrada da AVE (Hair et al., 2014).

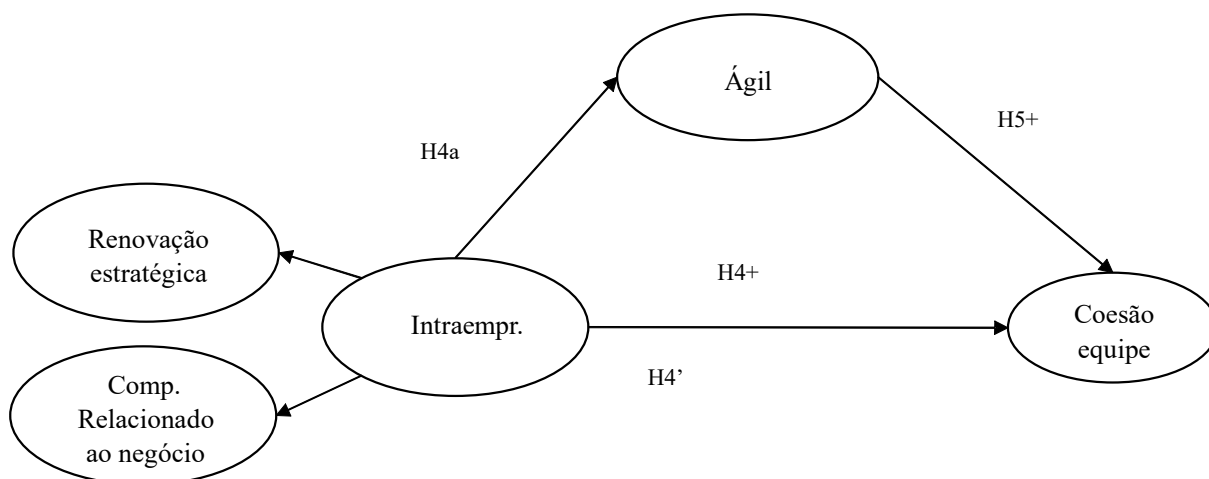
O ajuste dos dados ao modelo proposto foi alcançado de maneira satisfatória, com as AVEs superiores a 50%, sem que os construtos se confundissem entre si. Algo que foi confirmado ainda pelas cargas cruzadas dos itens nas suas respectivas variáveis. Desta forma, se seguiu a análise do teste das hipóteses do estudo.

4.3 Teste de hipóteses

Para se testar as hipóteses do estudo, foi realizada uma modelagem de equações estruturais, com base em mínimos quadrados parciais, de maneira a se buscar como objetivo principal a capacidade preditiva do modelo para a variável dependente coesão de equipes.

Os resultados dos testes das hipóteses indicam quatro hipóteses confirmadas dentre as 13 formuladas. De maneira mais criteriosa, observamos que o modelo indica que a orientação a metas não alcançou um bom ajuste ao modelo proposto. A orientação a metas não permitiu contribuição para explicação teórica do modelo, sugerindo que um melhor ajuste do modelo deva ser alcançado sem este construto, embora a coesão de equipes tenha sido explicada em 28,5% (R²). Este modelo parcial, elaborado a partir do modelo original, pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo alternativo proposto



Fonte: O estudo

Este novo modelo foi então analisado novamente quanto aos critérios e validade convergente e discriminante, para então se testar as hipóteses restantes sem a variável orientação a metas.

Após validação do ajuste dos dados ao modelo alternativo, foi realizado novo teste de hipóteses. Foi alcançada a comprovação de 3 hipóteses. Exceto a relação direta entre intraempreendedorismo e coesão de equipes.

O teste de hipóteses apresenta confirmação de todas as hipóteses. Como a hipótese de mediação da agilidade para a relação entre o intraempreendedorismo e a coesão da equipe foi confirmada pelo teste de Sobel, podemos afirmar que houve uma mediação completa.

5. CONCLUSÕES

Este estudo teve como pressuposto a explicação da coesão de equipes por meio da orientação a metas e do intraempreendedorismo em um contexto de agilidade. Mais especificamente a coesão de equipes é um fator positivo para o desempenho das organizações, seus integrantes têm estímulos individuais para se unir e permanecer unidos para realização de atividades em equipe, desta forma considerando as equipes são formadas por indivíduos.

A coesão de equipes pode ser potencializada por fortes soft skills dos seus membros (Black et al., 2019) e cooperação entre eles (Hansen et al., 2002). Existe satisfação dos membros em participar do grupo (Fung, 2014), e isto se reflete na transferência de conhecimentos que acontece de forma espontânea e habitual (van Gerwen et al., 2018). Pelo lado das organizações as equipes mais coesas são valorizadas (Salas et al., 2015).

O construto orientação a meta é composto por três dimensões: a dimensão aprendizado de acordo com a literatura contém elementos que podem contribuir para a coesão de equipes, os indivíduos orientados por meta de aprendizado podem recorrer aos membros da equipe para ampliar seus conhecimentos e, indivíduos orientados por metas de provar desempenho participam de equipes que realizam e entregam tarefas em grupo.

O intraempreendedorismo reflete as intenções individuais dos funcionários em transferir para a empresa que trabalha suas ideias para realização de projetos organizacionais (Petryk et al., 2020), organizações que exploram as iniciativas de funcionários intraempreendedores tem maiores perspectivas de expansão em termos absolutos e relativos (Antoncic & Hisrich, 2001), o capital intelectual é um precedente focal para a renovação operacional e a concepção de estratégias de longo prazo da organização (Rigtering & Weitzel, 2013).

O estudo pôde inicialmente, através do modelo 1, confirmar que a dimensão aprendizagem leva à coesão de equipe, ou seja, quanto maior a busca pela aprendizagem, maior será a coesão da equipe de projetos. Este resultado favorece uma atmosfera de engajamento em torno da busca pelo aprender como atividade coletiva.

Esta transposição de aprendizados do projeto para a equipe tem sido relacionada a ganhos para o projeto. No estudo de Savolainen e Ahonen (2015), mudanças nas equipes de projeto, desde sua captação, até sua imersão dentro da organização, levam à perda de aprendizado, prejudicando o projeto como um todo. Este estudo é compatível com o resultado de H1.

Entretanto, ao contrário do que se esperava, a aprendizagem não alcançou resultado significativo estatisticamente com a agilidade. Este resultado surpreende na medida em que a busca por aprendizado leva a se acreditar que benefícios são trazidos à organização pelos novos conhecimentos.

Este balanço entre o individual e o coletivo pode ser a explicação da não confirmação das hipóteses relacionadas à orientação a metas. A quarta hipótese do estudo relacionou o intraempreendedorismo à coesão da equipe, e não foi suportada. Sugerimos que na medida em que o indivíduo intraempreendedor (ou este traço) se manifesta, traz consigo uma postura mais individualista (Fatehi, Priestley e Taasoobshirazi, 2020).

Esta explicação ganha destaque na medida em que observamos que a mediação da agilidade não é observada para a relação dos construtos de OM só ocorrendo para a relação do intraempreendedorismo mediado pelo ágil. Tomados em conjunto, estes resultados sugerem que o modelo ideal deve estar melhor ajustado sem o uso da OM como variável antecedente da coesão de equipes.

Com base no segundo modelo, sem a OM, as hipóteses foram testadas levando à conclusão de que a agilidade exerce uma mediação completa para a relação do intraempreendedorismo com a coesão de equipes. Ou seja, o intraempreendedorismo leva à coesão de equipes somente com a mediação da agilidade. O teste de hipóteses apresenta confirmação de todas as hipóteses, exceto H4, que aponta a relação direta entre intraempreendedorismo e coesão de equipes.

A agilidade na condução de projetos cria uma atmosfera de orientação ao cliente que atua como mecanismo de intermediação do indivíduo mais individualista e intraempreendedor, com o grupo mais coeso e unido. Os mecanismos de agilidade, como orientação em projetos, e até mesmo como capacidade (Khan, 2020), vem ganhando cada vez mais atenção de pesquisadores e praticantes como forma de melhorar o desempenho de organizações.

Em suma, os resultados apontaram para a interação entre intraempreendedorismo e agilidade, como forma de se alcançar a coesão de equipes, aspecto tão relevante para o sucesso de objetivos do projeto e da organização (Joubert & Swart, 2019). Estes resultados avançam em relação a estudos anteriores ao propor explicações alternativas para a coesão de equipes. A coesão de equipes pode ser alcançada quando se combina o perfil intraempreendedor,

caracterizado pela transferência de capacidades para a organização, e a agilidade, que orienta projetos com valor no cliente.

Referências

- Alexander, L., & Van Knippenberg, D. (2014). Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *Academy of Management review*, 39(4), 423-438.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Atkinson, J.W., 1964. *An introduction to motivation*. Van Nostrand, Oxford, England.
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2020). Personal and organizational background of corporate entrepreneurs: new technology-based firm evidence. *Tec Empresarial*, 14(2), 18-31.
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2019). Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study. *Personnel Review*, 49(8), 1677-1694.
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., & Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management*, 25(1-2), 100-119.
- Boustani, N. M., & El Boustani, Z. (2017). Innovation in organizations having founder's syndrome. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 517.
- Brykman, K. M., & King, D. D. (2021). A resource model of team resilience capacity and learning. *Group & Organization Management*, 46(4), 737-772.
- Giner, M. T. C., Cano, A. R., Carda, N. E., Benavent, F. B., Taboada, L. R., & Iborra, M. D. C. S. (2020). Prácticas de recursos humanos y comportamiento intraemprendedor: la influencia del género en esta relación. *Tec Empresarial*, 14(1), 12-25.
- Carbonell, P., & Rodríguez Escudero, A. I. (2019). The dark side of team social cohesion in NPD team boundary spanning. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 149-171.
- Chau, K. Y., Liu, S. B., & Lam, C. Y. (2009). Multi-Agent Modeling in Managing Six Sigma Projects. *International Journal of Engineering Business Management*, 1(1), 9-14.
- Chi, N. W., & Huang, J. C. (2014). Mechanisms linking transformational leadership and team performance: The mediating roles of team goal orientation and group affective tone. *Group & Organization Management*, 39(3), 300-325.

- Costa, A., Ramos, F., Perkusich, M., Dantas, E., Dilenzo, E., Chagas, F., ... & Perkusich, A. (2020). Team formation in software engineering: A systematic mapping study. *IEEE Access*, 8, 145687-145712.
- Dabić, M., Maley, J., Dana, L. P., Novak, I., Pellegrini, M. M., & Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55(3), 705-725.
- Deprez, J., Leroy, H., & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135-145.
- 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.
- Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. D. (2014). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Production*, 25, 482-497.
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1983). Achievement motivation. *Handbook of child psychology: social and personality development*. New York: Wiley, 643-691.
- Fatehi, K., Priestley, J. L., & Taasobshirazi, G. (2020). The expanded view of individualism and collectivism: One, two, or four dimensions? *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(1), 7-24.
- Fung, H. P. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction and project team effectiveness as perceived by project managers in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(1), 1-15.
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2020). Psychological empowerment: Antecedents from goal orientation and consequences in public sector employees. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 297-326.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806-817.
- Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.

- Hansen, M. H., Morrow Jr, J. L., & Batista, J. C. (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. *The international food and agribusiness management review*, 5(1), 41-59.
- Joubert, Y. T., & Swart, C. (2019). Developing a team performance framework utilising Neethling's thinking style preference instrument. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-11.
- Khan, H. (2020). Is marketing agility important for emerging market firms in advanced markets?. *International Business Review*, 29(5), 101733.
- Klimczyk, P., & Madeyski, L. (2020). Technical Debt Aware Estimations in Software Engineering: A Systematic Mapping Study. *e-Informatica Software Engineering Journal*, 14(1), 61-76.
- Klofsten, M., Urbano, D., & Heaton, S. (2021). Managing intrapreneurial capabilities: An overview. *Technovation*, 99, 102177.
- Lang, C., & Baltes, G. H. (2019, June). Entrepreneurial employees: A review and future research agenda. In *2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (pp. 1-11). IEEE.
- Ling, F. Y. Y., & Hien, M. B. T. (2014). Boosting project outcomes through goal alignment: a case study of Vietnam. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 14(2), 73-86.]
- Liubchenko, V., & Sulimova, I. Examining the Attributes of Transitions Between Team Roles in the Software Development Projects. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(3), 12-17.
- MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of retailing*, 88(4), 542-555.
- Maximov, D. A., Mishin, Y. V., Mishin, A. Y., Shakhova, M. S., Zharov, A. N., & Lopukhina, R. V. (2019). Entrepreneurship in educational organisations: Innovations and technologies. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(1), 3886-3891.
- 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.
- Neessen, P., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571.
- Newmark, R. I., Dickey, G., & Wilcox, W. E. (2018). Agility in audit: Could scrum improve the audit process? *Current Issues in Auditing*, 12(1), A18-A28.

- Raman, A. O. O. M. (2015). Micro perceptive on absorptive capacity in joint ICT project teams in Malaysia. *Library Review*, 64(1/2), 162-178.
- Özkan, D., & Mishra, A. (2019). Agile Project Management Tools: A Brief Comprative View. *Cybernetics and Information Technologies*, 19(4), 17-25.
- Petryk, O., Semenov, A., Hnatenko, I., Samiilenko, A., Rubezhanska, V., & Patsarniuk, O. (2020). Conceptual model for assessing the investment attractiveness of innovative projects of industrial enterprises. *Accounting*, 6(7), 1345-1350.
- Piecuch, T., & Szczygiel, E. (2021). The issue of intrapreneurship development in corporations. *Journal of International Studies*, 14(3).
- PMI - Project Management Institute - (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newton Square, PA: Project Management Institute.
- Qu, X., Cao, Z., & Yang, X. (2019). How Group Cohesion Promotes the Emergence of Cooperation in Public Goods Game Under Conditional Dissociation. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, 22(3).
- Rigtering, J. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista brasileira de marketing*, 13(2), 56-73.
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., & Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human factors*, 57(3), 365-374.
- Savolainen, P., & Ahonen, J. J. (2015). Knowledge lost: Challenges in changing project manager between sales and implementation in software projects. *International Journal of Project Management*, 33(1), 92-102.
- Severt, J. B., & Estrada, A. X. (2015). On the function and structure of group cohesion. In *Team cohesion: Advances in psychological theory, methods and practice*. Emerald Group publishing limited.
- Shaikh, M. K. (2021). How to form a software engineering capstone team?. *Heliyon*, 7(4), e06629.
- Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to do a systematic review: a best practice guide for conducting and reporting narrative reviews, meta-analyses, and meta-syntheses. *Annual review of psychology*, 70, 747-770.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.

Trischler, J., Pervan, S. J., Kelly, S. J., & Scott, D. R. (2018). The value of codesign: The effect of customer involvement in service design teams. *Journal of Service Research*, 21(1), 75-100.

Trzeciak,

van Gerwen, N., Buskens, V., & van der Lippe, T. (2018). Employee cooperative behavior in organizations: A vignette experiment on the relationship between training and helping intentions. *International journal of training and development*, 22(3), 192-209.

VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and psychological measurement*, 57(6), 995-1015.

Vegt, N. J. H., Visch, V. T., Vermeeren, A. P. O. S., & de Ridder, H. (2018). A case study on gamified interventions for team cohesion in factory work. *Human Technology: an interdisciplinary journal on humans in ICT environment*, 14(2).

Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391.