

**O PAPEL MEDIADOR DA AUTONOMIA NA RELAÇÃO ENTRE AS
ORIENTAÇÕES DE METAS DO GERENTE DE PROJETOS E AS DIMENSÕES DE
SUCESSO DO PROJETO**

*THE MEDIATING ROLE OF AUTONOMY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT
MANAGER GOAL ORIENTATIONS AND PROJECT SUCCESS DIMENSIONS*

FERNANDO CESAR BARROS SUZUKI
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LEONARDO DE SOUZA PANDOLFINI
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

YOUSEFF AHMAD YOUSEFF

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

O PAPEL MEDIADOR DA AUTONOMIA NA RELAÇÃO ENTRE AS ORIENTAÇÕES DE METAS DO GERENTE DE PROJETOS E AS DIMENSÕES DE SUCESSO DO PROJETO

Objetivo do estudo

Explorar o papel da autonomia como moderadora na relação entre as orientações de metas dos gerentes de projetos — especificamente Orientação para Metas de Aprendizagem (OMA), Orientação para Metas de Comprovação de Desempenho (OMCD) e Orientação para Metas de Evitação (OMED)

Relevância/originalidade

Ampliar a literatura existente sobre gerenciamento de projetos ao fornecer uma compreensão da moderação da autonomia, a relação entre orientações de metas e sucesso do projeto. Destaque as complexidades dessas dinâmicas e insights práticos para resultados bem sucedidos.

Metodologia/abordagem

A pesquisa utiliza teoria confirmatória aplicando métodos estatísticos, regressão OLS e a técnica Johnson-Neyman, para analisar dados empíricos. O estudo avalia três construtos: orientações de metas, autonomia e dimensões de sucesso, por meio de uma pesquisa online com 328 gerentes de projetos.

Principais resultados

Orientação de Metas de Aprendizagem aumenta o impacto no cliente, particularmente quando moderada por níveis mais altos de autonomia. Já a Orientação de Metas de Evitação de Desempenho afeta negativamente a eficiência do projeto com a autonomia fornecendo apenas mitigação parcial.

Contribuições teóricas/metodológicas

Entender o papel moderador da autonomia na relação entre orientações de metas e sucesso do projeto pode ajudar as organizações a projetar melhores práticas de gestão, particularmente na atribuição de funções e responsabilidades alinhadas às tendências motivacionais dos gerentes de projeto.

Contribuições sociais/para a gestão

Ampliar a literatura existente e fornecer uma compreensão da moderação da autonomia, a relação entre orientações de metas e sucesso do projeto. Destaque para as complexidades dessas dinâmicas e insights práticos para promover ambientes que apoiem em resultados bem-sucedidos.

Palavras-chave: Orientação a Metas, Gestão de Projetos, Autonomia, Sucesso de Projetos, Análise de Moderação

THE MEDIATING ROLE OF AUTONOMY IN THE RELATIONSHIP BETWEEN PROJECT MANAGER GOAL ORIENTATIONS AND PROJECT SUCCESS DIMENSIONS

Study purpose

To explore the role of autonomy as a moderator in the relationship between project managers' goal orientations—specifically Learning Goal Orientation (LGO), Performance Goal Orientation (PPGO), and Avoidance Goal Orientation (PAGO).

Relevance / originality

Expand the existing literature on project management by providing an understanding of the moderation of autonomy, the relationship between goal orientations and project success. Highlight the complexities of these dynamics, and practical insights for successful outcomes.

Methodology / approach

The research uses confirmatory theory applying statistical methods, OLS regression and the Johnson-Neyman technique, to analyze empirical data. The study evaluates three constructs: goal orientations, autonomy and dimensions of success, through an online survey with 328 project managers.

Main results

Learning Goal Orientation increases customer impact, particularly when moderated by higher levels of autonomy. Performance Avoidance Goal Orientation negatively impacts project efficiency with autonomy providing only partial mitigation.

Theoretical / methodological contributions

Understanding the moderating role of autonomy in the relationship between goal orientations and project success can help organizations design better management practices, particularly in assigning roles and responsibilities aligned with project managers' motivational tendencies.

Social / management contributions

Expand existing literature and provide an understanding of autonomy moderation, the relationship between goal orientations and project success. Highlight the complexities of these dynamics and practical insights to foster environments that support successful outcomes.

Keywords: Goal Orientation, Project Management, Autonomy, Project Success, Moderation Analysis

O PAPEL MEDIADOR DA AUTONOMIA NA RELAÇÃO ENTRE AS ORIENTAÇÕES DE METAS DOS GERENTES DE PROJETOS E AS DIMENSÕES DO SUCESSO DO PROJETO

1 Introdução

A influência dos gerentes de projeto no sucesso do projeto é um tópico bem debatido na literatura de gerenciamento de projetos. Enquanto alguns estudos sugerem que o sucesso do projeto é amplamente determinado pela estratégia e ambiente organizacional mais amplos, outros destacam o papel crítico dos gerentes de projeto em influenciar diretamente os resultados do projeto por meio de suas capacidades de tomada de decisão e liderança (Meredith & Zwikael, 2020; Shenhar & Dvir, 2007). O gerenciamento eficaz de projetos geralmente requer um equilíbrio entre habilidades técnicas e a capacidade de navegar em dinâmicas complexas de equipe e interações com clientes (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016). Entendê-los pode nos ajudar a identificar o que é necessário para organizações que se esforçam para melhorar o desempenho do projeto e atingir metas estratégicas.

Autonomia, definida como o grau de independência e liberdade na tomada de decisões concedido aos gerentes de projeto, é um fator crucial e permite que os gerentes de projetos exerçam discricção, tomem decisões oportunas e implementem estratégias que se alinhem com as metas do projeto e as expectativas das partes interessadas (Brodbeck et al., 2007). que pode aumentar sua capacidade de influenciar o sucesso do projeto.

Orientações de metas, que se referem às motivações subjacentes que impulsionam os comportamentos e processos de tomada de decisão dos gerentes de projetos, são normalmente categorizadas em três tipos: orientação de metas de aprendizagem (OMA), orientação de metas de comprovação de desempenho (OMCD) e orientação de metas de evitação de desempenho (OMED). A orientação de metas de aprendizagem enfatiza o desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos, a orientação de metas de comprovação de desempenho foca em demonstrar competência e alcançar avaliações favoráveis, enquanto a orientação de metas de evitação de desempenho visa evitar julgamentos negativos e falhas (Vandewalle et al., 2019; Chies & Mazieri 2023; Zhang et al., 2022). Essas orientações podem levar a diferentes comportamentos e resultados, destacando a importância de compreender e promover as orientações de metas corretas em ambientes educacionais e organizacionais (Van Yperen, 2003; Korzaan & Erskine, 2018).

Ao conceder aos gerentes de projeto o nível apropriado de autonomia, as organizações podem aumentar a eficácia de diferentes orientações de metas para atingir a eficiência do projeto, melhorar o impacto da equipe e aumentar a satisfação do cliente.

Este estudo usará um modelo de pesquisa quantitativa, empregando pesquisas para coletar dados de gerentes de projeto em vários setores. Análises estatísticas serão conduzidas para examinar os efeitos moderadores da autonomia nas relações entre orientações de metas e dimensões de sucesso do projeto, visando elucidar essas dinâmicas, recomendar práticas para promover ambientes que apoiem o sucesso ideal do projeto.

2 Referencial Teórico

A influência dos profissionais de gestão no sucesso do projeto deve ser considerada em várias dimensões que surgem durante a execução e em momentos distintos ao longo do ciclo de vida do projeto (Shenhar et al., 2001; Shenhar & Dvir, 2007). Dimensões como eficiência do

projeto, impacto da equipe e impacto do cliente são observadas durante o gerenciamento do projeto devido à participação efetiva do cliente e à proposta de valor, enquanto outras dimensões, como impacto comercial e preparação futura, geralmente se tornam evidentes após o projeto ser implementado e utilizado.

A preparação futura abrange aspectos além dos resultados financeiros e de mercado, incluindo a aquisição de novas capacidades (Shenhar et al., 2001; Shenhar & Dvir, 2007), sendo neste caso, o papel de gestão de recursos humanos e da liderança, fundamentais para alcançar sucesso nos projetos através de programas de treinamento que desenvolvem competências dos gerentes de projeto (Turner, 2022) e que criem mecanismos como motivação e alinhamento estratégico.

No entanto, há uma lacuna na pesquisa que explora como a autonomia modera a relação entre essas orientações de metas e várias dimensões do sucesso do projeto, como eficiência do projeto e impacto da equipe (Sposito et al., 2023). Entender esse papel moderador pode levar a práticas de gerenciamento de projetos mais eficazes e resultados aprimorados do projeto.

Tradicionalmente, os projetos eram avaliados com base no triângulo de ferro, uma abordagem desafiada por vários pesquisadores (Serrador & Turner, 2015; Drury-Grogan, 2014). Apesar de sua objetividade, essa abordagem é inadequada para vários métodos contemporâneos, os quais exigem dimensões relacionadas a relacionamentos, como impacto na equipe e no cliente e o valor do negócio e alavancando suas orientações de metas para otimizar os resultados em um ambiente dinâmico e colaborativo (Lishner & Shtub, 2019).

As orientações de metas podem impactar o sucesso do projeto influenciando fatores como motivação e alinhamento estratégico (Sposito et al., 2023; Müller & Turner, 2007; Keegan & Turner, 2022). Essas orientações, categorizadas como aprendizagem, comprovação de desempenho e evitação de desempenho, direcionam os comportamentos e processos de tomada de decisão dos gerentes de projetos (Vandewalle et al., 2019; Chies & Mazieri, 2023; Zhang et al., 2022). A orientação de metas de aprendizagem enfatiza o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, a orientação de comprovação de desempenho foca na demonstração de competência e a orientação de evitação de desempenho visa prevenir julgamentos negativos, (Korzaan & Erskine, 2018).

Cada uma dessas orientações pode levar a diferentes comportamentos e resultados, tornando essencial também entender o papel autonomia na moderação da relação entre orientações de metas e dimensões de sucesso do projeto permanece pouco explorado. Autonomia, definida como o grau de independência e liberdade na tomada de decisões concedido aos gerentes de projeto, pode aumentar sua capacidade de influenciar os resultados do projeto (Brodbeck et al., 2007).

Ao entender como diferentes níveis de liberdade de tomada de decisão impactam a aplicação de orientações de metas, as organizações podem desenvolver estratégias que melhoram os resultados do projeto. O modelo na Figura 1 ilustra as relações hipotéticas entre as orientações de metas do gerente de projeto, autonomia e dimensões de sucesso do projeto. Neste modelo, a parte esquerda representa os três tipos de orientações de metas: orientação de metas de aprendizagem, orientação de metas de comprovação de desempenho e orientação de metas de evitação de desempenho. Essas orientações são hipotetizadas para influenciar várias dimensões do sucesso do projeto, incluindo eficiência do projeto, impacto na equipe e satisfação do cliente,

retratadas à direita. As setas indicam o papel moderador da autonomia nesses relacionamentos, sugerindo que o grau de independência e liberdade na tomada de decisões concedido aos gerentes de projeto pode amplificar ou mitigar a eficácia de suas orientações de metas na obtenção do sucesso do projeto. Este estudo visa explorar esses efeitos moderadores para fornecer recomendações práticas para promover ambientes que suportem resultados ideais do projeto.

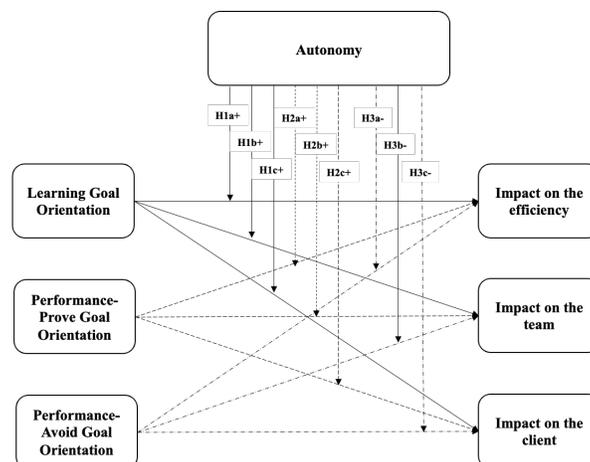


Figura 1 Modelo Conceitual

2.1 Desenvolvimento de hipóteses

A orientação para metas de aprendizagem (OMA) representa o desejo contínuo de um indivíduo de melhorar, incluindo estratégias com base em *feedback* e experiências passadas e dominar novas habilidades que envolvem comportamentos de aprendizagem proativos, buscando constantemente novos conhecimentos e métodos para melhorar seu desempenho (Wang et al., 2021; Dragoni et al., 2009). A autonomia definida como o grau de discricção e independência concedido aos gerentes de projeto na tomada de decisões e execução de tarefas desempenha um papel crucial no aumento do impacto positivo do OMA na eficiência do projeto e é particularmente importante em ambientes de alto risco e inovadores (Gambardella et al., 2020).

A autonomia permite que os gerentes de projeto tomem decisões competentes e motivem os membros da equipe, facilitando uma abordagem de gerenciamento de projeto mais dinâmica e responsiva (Bourgault et al., 2008). A relação entre OMA e eficiência do projeto é significativamente fortalecida pela autonomia porque ela fornece aos gerentes de projeto a liberdade de implementar novas estratégias e soluções sem a necessidade de aprovação constante de autoridades superiores, além de torná-los inclinados à experimentar novas abordagens e tecnologias, levando a uma execução de projeto mais eficiente (Lundene & Mohagheghi, 2018). Assim, o impacto positivo do OMA na eficiência do projeto é aprimorado quando os gerentes de projeto operam em um ambiente que lhes concede altos níveis de autonomia. Portanto, **Hipótese 1a+**: A relação entre a orientação para objetivos de aprendizagem e a eficiência do projeto é moderada positivamente pela autonomia, de modo que a relação é mais forte em níveis mais altos de autonomia.

Em um ambiente autônomo, os gerentes de projetos têm mais liberdade para implementar novas estratégias e práticas orientadas ao aprendizado. Neste cenário de autonomia e sem restrições burocráticas, os gerentes podem abordar rapidamente os problemas da equipe, experimentar diferentes técnicas de gerenciamento e aplicar práticas inovadoras que melhoram a coesão e o desempenho da equipe (Lundene & Mohagheghi, 2018).

Assim, o impacto positivo da OMA na dinâmica da equipe seria aprimorado quando os gerentes de projeto operam em um ambiente que lhes concede altos níveis de autonomia.

Hipótese 1b+: A relação entre a orientação dos objetivos de aprendizagem e o impacto na equipe do projeto é moderada positivamente pela autonomia, de modo que a relação é mais forte em níveis mais altos de autonomia.

A satisfação do cliente pode refletir o quão bem um projeto atende ou excede as expectativas do cliente. Gerentes com alto OMA são particularmente habilidosos em identificar as necessidades do cliente e desenvolver soluções inovadoras entregando resultados que se alinham mais de perto com as expectativas do cliente (Chies & Mazieri, 2023). Além disso a capacidade de inovar e personalizar serviços não apenas melhora os resultados do projeto, mas também fortalece os relacionamentos e a satisfação dos clientes (Hoegl & Parboteeah, 2006; Martinsuo & Lehtonen, 2009).

Assim, o impacto positivo da OMA na satisfação do cliente é mais forte quando os gerentes de projeto operam em um ambiente que lhes concede altos níveis de autonomia.

Hipótese 1c+: A relação entre a orientação da meta de desempenho e o impacto no cliente do projeto é moderada positivamente pela autonomia, de modo que a relação é mais forte em níveis mais altos de autonomia.

A orientação de metas de comprovação de desempenho (OMCD) é caracterizada pelo desejo de um indivíduo de demonstrar competência e obter julgamentos favoráveis de outros, sendo motivados a mostrar suas habilidades, aumentando assim a eficiência e os resultados do projeto (Vandewalle et al., 2019; Turner, 2022). Esse foco na eficiência significa que os gerentes orientados para OMCD são particularmente adeptos à simplificação de processos, garantindo que as tarefas sejam concluídas prontamente e com um alto padrão (Turner, 2022).

Um ambiente autônomo, com liberdade e ausência de burocracia é vital para gerentes com alto OMCD, pois permite que eles demonstrem sua competência por meio de ações rápidas, implementações criativas e eficazes, aumentando assim a eficiência do projeto (Lundene & Mohagheghi, 2018). Assim, o impacto positivo do OMCD na eficiência do projeto é mais forte quando os gerentes de projeto operam em um ambiente que lhes concede altos níveis de autonomia.

Hipótese 2a+: A relação entre a orientação para metas de desempenho e a eficiência do projeto é moderada positivamente pela autonomia, de modo que a relação é mais forte em níveis mais altos de autonomia.

No gerenciamento de projetos, gerentes com alto OMCD são motivados a mostrar suas habilidades, melhorando assim o desempenho da equipe e os resultados gerais do projeto (Vandewalle et al., 2019; Turner, 2022). A autonomia, definida como o grau de discricção e independência concedido aos gerentes de projeto na tomada de decisões e execução de tarefas, permite que os gerentes criem um ambiente de empoderamento para suas equipes (Gambardella et al., 2020), tomando ainda decisões mais oportunas, implementando estratégias adaptadas às

necessidades de sua equipe e ajustando os planos conforme necessário para dar suporte à dinâmica da equipe (Bourgault et al., 2008).

Assim, o impacto positivo do OMCD na dinâmica da equipe é mais forte quando os gerentes de projeto operam em um ambiente que lhes concede altos níveis de autonomia.

Hipótese 2b+: A relação entre a orientação para metas de desempenho e o impacto na equipe do projeto é moderada positivamente pela autonomia, de modo que a relação é mais forte em níveis mais altos de autonomia.

No gerenciamento de projetos, gerentes com alto OMCD se esforçam para mostrar suas habilidades alcançando altos padrões e entregando resultados excepcionais, o que pode impactar significativamente a satisfação do cliente (Vandewalle et al., 2019; Turner, 2022). Ao definir metas ambiciosas e trabalhar diligentemente para alcançá-las, gerentes orientados para OMCD buscam ativamente o feedback do cliente e o usam para melhorar ainda mais seu desempenho, promovendo uma abordagem centrada no cliente que melhora as relações e a satisfação do cliente (Vandewalle et al., 2019; Turner, 2022).

Em um ambiente autônomo e sem restrições burocráticas, gerentes de projeto com alto OMCD podem alavancar totalmente seus comportamentos de comprovação de desempenho para aumentar o impacto no cliente, beneficiando a entrega das demandas do cliente com resultados de alta qualidade (Lundene & Mohagheghi, 2018). Além disso, a autonomia capacita os gerentes a experimentar abordagens inovadoras e personalizar serviços não apenas melhora os resultados do projeto, mas também reforça a capacidade do gerente de impactar positivamente a satisfação do cliente (Hoegl & Parboteeah, 2006; Martinsuo & Lehtonen, 2009).

Assim, o impacto positivo do OMCD na satisfação do cliente é mais forte quando os gerentes de projeto operam em um ambiente que lhes concede altos níveis de autonomia.

Hipótese 2c+: A relação entre a orientação para metas de desempenho e o impacto no cliente do projeto é moderada positivamente pela autonomia, de modo que a relação é mais forte em níveis mais altos de autonomia.

A orientação de metas de evitação-desempenho (OMED) é caracterizada pelo desejo de um indivíduo de evitar julgamentos negativos e o medo de demonstrar incompetência. Gerentes orientados para OMED podem relutar em implementar novas estratégias ou assumir os riscos necessários, o que pode limitar o potencial de melhoria da eficiência (Vandewalle et al., 2019; Turner, 2022).

Para gerentes com alto OMED, o aumento da autonomia pode exacerbar suas tendências de aversão ao risco, pois eles podem sentir mais pressão para evitar erros e avaliações negativas quando recebem maior independência (Bourgault et al., 2008). O medo de cometer erros e ser julgado desfavoravelmente pode impedir que esses gerentes aproveitem totalmente os benefícios da autonomia para melhorar o desempenho do projeto (Lundene & Mohagheghi, 2018).

Consequentemente, os potenciais efeitos positivos da autonomia na eficiência do projeto são enfraquecidos para gerentes com alto OMED, pois seus comportamentos avessos ao risco dominam seu estilo de gestão (Hoegl & Parboteeah, 2006; Martinsuo & Lehtonen, 2009). Assim, o impacto negativo do OMED na eficiência do projeto é mais fraco quando os gerentes de projeto operam em um ambiente que lhes concede altos níveis de autonomia. Portanto,

Hipótese 3a-: A relação entre a orientação para evitar metas de desempenho e a eficiência do projeto é moderada negativamente pela autonomia, de modo que a relação é mais fraca em níveis mais altos de autonomia.

Gerentes com OMED forte geralmente adotam uma abordagem cautelosa e conservadora para gerenciar suas equipes, enfatizando a adesão aos procedimentos estabelecidos e minimizando erros, podendo criar no time uma redução da motivação, engajamento e do desempenho geral da equipe (Vandewalle et al., 2019; Turner, 2022). Esse controle aumentado pode inibir a capacidade dos membros da equipe de contribuir de forma criativa e independente, afetando negativamente o moral e o desempenho da equipe e a coesão da equipe (Lundene & Mohagheghi, 2018).

Para gerentes com alto OMED, o aumento da autonomia pode exacerbar suas tendências de aversão ao risco, potencialmente levando a um controle mais rígido sobre sua equipe para evitar qualquer possibilidade de falha (Bourgault et al., 2008). Consequentemente, os potenciais efeitos positivos da autonomia na dinâmica e no desempenho da equipe são enfraquecidos para gerentes com alto OMED, pois seus comportamentos avessos ao risco dominam seu estilo de liderança (Hoegl & Parboteeah, 2006; Martinsuo & Lehtonen, 2009).

Assim, o impacto negativo do OMED na dinâmica da equipe é mais fraco quando os gerentes de projeto operam em um ambiente que lhes concede altos níveis de autonomia.

Hipótese 3b-: A relação entre a orientação para evitar metas de desempenho e o impacto na equipe do projeto é moderada negativamente pela autonomia, de modo que a relação é mais fraca em níveis mais altos de autonomia.

Gerentes com OMED forte tendem a enfatizar a adesão estrita aos procedimentos estabelecidos e o gerenciamento meticuloso das interações com os clientes para evitar qualquer feedback negativo. Essa abordagem conservadora e menos flexível, limita a capacidade do gerente de se adaptar às mudanças nas necessidades e preferências do cliente (Vandewalle et al., 2019; Turner, 2022). Para gerentes com alto OMED, o aumento da autonomia pode intensificar suas tendências de aversão ao risco, levando-os a impor controles mais rigorosos e aderir rigidamente a práticas seguras e estabelecidas (Bourgault et al., 2008).

O medo de cometer erros pode criar um ambiente restritivo onde o gerente se concentra em manter um relacionamento seguro e previsível com o cliente, potencialmente às custas da satisfação e adaptabilidade do cliente (Lundene & Mohagheghi, 2018). Consequentemente, os potenciais efeitos positivos da autonomia na satisfação do cliente são enfraquecidos para gerentes com alto OMED, pois seus comportamentos avessos ao risco dominam seu estilo de gerenciamento de clientes (Hoegl & Parboteeah, 2006; Martinsuo & Lehtonen, 2009).

Assim, o impacto negativo do OMED na satisfação do cliente é mais fraco quando os gerentes de projeto operam em um ambiente que lhes concede altos níveis de autonomia.

Hipótese 3c-: A relação entre a orientação de metas de desempenho e evitação e o impacto no cliente é moderada negativamente pela autonomia, de modo que a relação é mais fraca em níveis mais altos de autonomia.

3 Metodologia

3.1. Amostra e Coleta de Dados

Todos os dados utilizados para testar as hipóteses foram coletados por meio de uma pesquisa online enviada a gerentes de projetos de TI e de vários segmentos identificados por meio da rede profissional LinkedIn. Para testar as hipóteses, utilizamos um questionário por meio de

uma pesquisa eletrônica via Google Forms, contendo 69 perguntas, que gerou 328 respostas válidas a partir de uma coleta inicial de 423 respostas. As respostas foram analisadas, e todos os itens duplicados, bem como registros com valores inválidos, foram removidos, resultando em um conjunto de dados de 328 respostas válidas. As respostas do questionário atendem ao nível de poder estatístico (Hair & Tatham, 1998).

Com anonimato assegurado, a pesquisa incluiu escalas de autoavaliação e perguntas para coletar informações demográficas dos participantes. Para abordar a potencial variância do método comum, seguimos as recomendações de Podsakoff et al. (2003). Verificamos cuidadosamente todas as afirmações para evitar potenciais interpretações errôneas e randomizamos as afirmações. O teste de Harman, uma técnica estatística usada para detectar viés de método comum, foi empregado para examinar se um único fator foi responsável por uma porção significativa da variância em nossos dados, com um limite de 50% comumente usado. O resultado da análise de fator único foi em torno de 21%, fornecendo alguma garantia de que a variância do método comum não é uma preocupação significativa em nossos dados.

Tabela 1: Estatística descritiva da amostra

Variable	Mean	SD	Min	Max	Most.Common
Idade	43,23	8,83	26	70	
Experiência profissional	21,29	9,7	1	76	
Tempo como gerente de projetos	10,4	6,22	0	35	
Tempo de treinamento	3,5	1,23	1	5	
Nível de educação			1	5	69.78% Higher education
Certificação			0	1	61.37% PMP
Gênero			1	3	70.09% male

Os dados fornecem uma visão geral abrangente da demografia dos entrevistados e das características relacionadas ao projeto, onde a idade média dos entrevistados é de aproximadamente 43 anos, com uma faixa de 26 a 70 anos, e com entrevistados em estágios intermediários de carreira. Em média, os entrevistados têm cerca de 21 anos de experiência profissional, com alguns tendo apenas 1 ano e outros até 76 anos. Essa ampla faixa sugere uma mistura de profissionais relativamente novos e altamente experientes na amostra. Especificamente, o tempo médio gasto como gerente de projeto é de cerca de 10 anos, indicando que muitos entrevistados têm experiência substancial nessa função específica.

O tempo de treinamento, medido em uma escala de 1 a 5, tem média de 3,5, sugerindo que os entrevistados geralmente têm um nível de treinamento moderado a alto. O nível de educação dos entrevistados é predominantemente alto, o que representa quase 70% da amostra, indicando um nível significativo de educação formal. A certificação é outro aspecto crítico, com aproximadamente 61% dos entrevistados sendo certificados. Essa alta porcentagem ressalta a importância da certificação formal no campo de gerenciamento de projetos.

A distribuição de gênero mostra que a maioria dos entrevistados (70%) são homens, o que provavelmente é masculino, dadas as distribuições de gênero típicas em gerenciamento de projetos. Isso destaca um potencial desequilíbrio de gênero no campo.

Em relação aos tipos de projetos gerenciados, o tipo de projeto mais comum é o Tipo 2, com quase 45% dos entrevistados trabalhando em tais projetos e com complexidade do projeto geralmente alta, com 57% (Nível 3) dos casos entrevistados. A natureza das empresas para as quais os entrevistados trabalham é quase igualmente dividida entre dois tipos, indicando uma gama diversificada de ambientes organizacionais.

A duração e o orçamento do projeto tendem a se agrupar em torno do meio de suas respectivas escalas, com os níveis de duração e orçamento mais comuns sendo 3. Isso sugere que a maioria dos projetos tem duração e escopo financeiro moderados.

Em resumo, os dados descrevem uma amostra de gerentes de projeto experientes, bem-educados e predominantemente homens, que são certificados e gerenciam projetos complexos em vários setores. Os insights obtidos com esses dados podem ajudar a entender a demografia e as características profissionais dos gerentes de projeto, o que pode ser valioso para treinamento direcionado, programas de certificação e políticas organizacionais destinadas a melhorar as práticas de gerenciamento de projetos.

3.1. Medidas

3.1.1 Variáveis dependentes

Neste estudo, focamos em três dimensões-chave do sucesso do projeto, derivadas da escala de cinco dimensões desenvolvida por Shenhar e Dvir (2007). Essas dimensões são particularmente relevantes para as interações mais frequentes de Gerentes de Projeto (PMs) ao longo do ciclo de vida do projeto (Shenhar et al., 2001). As três dimensões que consideramos são eficiência do projeto, impacto na equipe do projeto e impacto no cliente.

A eficiência do projeto avalia o sucesso do projeto em termos de cumprimento das metas do cronograma e permanência dentro do orçamento planejado. A segunda dimensão, sucesso do projeto - impacto na equipe do projeto, avalia o efeito do projeto nos membros da equipe. Esta medida considera fatores como satisfação da equipe, motivação e oportunidades de crescimento pessoal e profissional. A terceira dimensão, sucesso do projeto - impacto no cliente, avalia se os resultados do projeto atenderam às expectativas das principais partes interessadas do projeto, particularmente o cliente.

Para todas as três dimensões, as respostas foram fornecidas em uma escala do tipo Likert de 5 pontos, onde 1 representa forte discordância e 5 representa forte concordância. O valor para cada dimensão foi calculado usando a média das respostas aos respectivos itens.

Ao focar nessas três dimensões - eficiência do projeto, impacto na equipe e impacto no cliente - nosso estudo visa fornecer uma compreensão mais holística do sucesso do projeto. Essa abordagem reconhece que, embora atender às restrições de tempo e orçamento seja importante, os aspectos mais suaves do desenvolvimento da equipe e da satisfação do cliente são igualmente cruciais para o sucesso do projeto e da organização a longo prazo.

3.1.2 Variáveis independentes

Neste estudo, também incorporamos a escala de orientação de metas de VandeWalle para entender as orientações motivacionais de gerentes de projeto e membros da equipe, incluindo três dimensões: orientação de metas de aprendizagem, orientação de metas de desempenho de comprovação e orientação de metas de evitação de desempenho.

As três dimensões foram medidas com respostas fornecidas em uma escala do tipo Likert variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) e utilizando usando a média das

respostas aos respectivos itens. Ao incorporar a escala de orientação de metas de VandeWalle, nosso estudo visa fornecer uma compreensão mais profunda dos fatores motivacionais que influenciam as práticas e os resultados do gerenciamento de projetos.

Para medir a autonomia, utilizamos a escala de Lumpkin et al. (2009). Autonomia se refere ao grau de independência e discricção permitido aos indivíduos em seu trabalho. É um fator crítico para determinar o quão motivados e empoderados os membros da equipe se sentem em suas funções. A escala de Lumpkin et al. inclui vários itens que capturam a essência da autonomia, como a extensão em que os indivíduos podem tomar decisões, a liberdade para determinar como realizar tarefas e a capacidade de tomar iniciativa sem precisar da aprovação de superiores. As respostas a esses itens são fornecidas em uma escala do tipo Likert variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

3.2 Análise de dados

As hipóteses foram testadas usando regressão OLS. Analisamos cinco modelos para cada dimensão do sucesso do projeto: eficiência, impacto na equipe e impacto no cliente. Para explorar mais os efeitos de moderação, empregamos a técnica Johnson-Neyman (JN) (Hayes et al., 2017), que avalia o efeito moderador da autonomia. A técnica JN identifica um espectro de valores onde não existe diferença significativa entre os grupos sendo avaliados, referido como a região de não significância (White, 2003).

4 Análise e discussão dos resultados

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas e as correlações entre as variáveis. As correlações não são altas o suficiente para levantar preocupações sobre multicolinearidade. Além disso, as pontuações do Fator de Inflação de Variância (VIF) variam de 1,87 a 2,20, que estão bem abaixo do limite comumente aceito para riscos de multicolinearidade (Hair & Tatham, 1998). O limite comum para identificar multicolinearidade usando o VIF é tipicamente definido em 5 para multicolinearidade moderada, sugerindo que a variável pode ser altamente correlacionada com outras variáveis, e em 10 para alta multicolinearidade, o que é frequentemente considerado problemático e pode justificar investigação adicional ou remoção da variável.

A Tabela 3 apresenta os resultados dos testes de hipóteses nas três dimensões do sucesso do projeto: eficiência do projeto, impacto na equipe do projeto e impacto no cliente do projeto e também a autonomia como moderadora das diferentes orientações de metas dos projetos. O modelo 1 mostra os efeitos das variáveis de controle sozinhas, estabelecendo uma linha de base para entender a influência de fatores demográficos e contextuais nos resultados. O modelo 2 adiciona as variáveis independentes, incluindo o moderador, permitindo a avaliação dos efeitos diretos desses principais preditores além das variáveis de controle. O modelo 3 representa os modelos completos, incorporando todas as variáveis e os efeitos de moderação, o que é essencial para examinar como as interações entre as variáveis independentes e o moderador influenciam os resultados.

Para as Hipóteses 1a+ e 1b+, as descobertas indicam que a autonomia não modera significativamente a relação entre a orientação para metas de aprendizagem e a eficiência do projeto ou o impacto na equipe do projeto. Isso sugere que, independentemente do nível de autonomia, a orientação para metas de aprendizagem leva a resultados consistentes em termos de eficiência e impacto na equipe. A orientação para metas de aprendizagem incentiva os indivíduos a ter um melhor desempenho, aumentando assim a eficiência do projeto. Ao mesmo tempo, a

autonomia cria um ambiente que permite que os profissionais apliquem efetivamente suas habilidades e conhecimentos, levando a melhores resultados. Embora não haja interação significativa entre as duas variáveis, os efeitos positivos diretos da orientação para metas de aprendizagem e da autonomia ressaltam seu papel na obtenção da eficiência do projeto.

Na Hipótese 1c+, a autonomia modera significativamente a relação entre a orientação para metas de aprendizagem e o impacto no cliente do projeto. Neste caso, à medida que a autonomia aumenta, a influência positiva da orientação para metas de aprendizagem nos resultados do cliente se torna mais pronunciada. A presença de altos níveis de autonomia amplifica esses efeitos, permitindo que os profissionais de projeto entreguem um valor ainda maior ao cliente.

Testamos o efeito moderador da autonomia proposto na Hipótese 1c+ aplicando as técnicas de Johnson-Neyman (JN), e o resultado é mostrado na Figura 2. Os resultados do teste JN indicam que a relação entre a Orientação para Metas de Aprendizagem (OMA) e o Impacto do Projeto no Cliente é significativa para quase todos os valores observados de Autonomia, especificamente para valores acima de 1,55. O gráfico mostra que o efeito do OMA no Impacto do Projeto no Cliente é positivo em todos os níveis de autonomia, conforme indicado pelas inclinações ascendentes de todas as linhas. No entanto, essa relação positiva se torna mais forte (inclinação mais íngreme) à medida que a autonomia aumenta, representada pelas linhas mais claras no gráfico.

É importante observar que o intervalo do Impacto do Cliente do Projeto é de 3,0 a 5,0, com valores previstos variando de aproximadamente 3,89 a 5,04. Isso explica por que as linhas no gráfico começam em valores mais altos no eixo y, mesmo em níveis mais baixos de OMA. Esses resultados sugerem que o OMA é particularmente relevante quando associado a níveis mais altos de autonomia, indicando que os gerentes de projetos com um OMA serão mais capazes de aplicar seu conhecimento, se adaptar a novas situações e gerenciar as complexidades do projeto.

Para as Hipóteses 2a+, 2b+ e 2c+, as descobertas indicam que a autonomia não modera significativamente a relação entre a orientação de metas de comprovação de desempenho e a eficiência do projeto, o impacto na equipe do projeto ou o impacto no cliente. Isso sugere que, embora não haja interação significativa entre a orientação de metas de comprovação de desempenho, provar a orientação para objetivos e a autonomia, a presença da autonomia continua sendo valiosa no suporte ao sucesso do projeto em todas essas várias dimensões, mesmo que não amplifique os efeitos do desempenho - provar a orientação para objetivos, conforme inicialmente hipotetizado.

Para a Hipótese 3a-, as descobertas indicam que a autonomia modera significativamente a relação entre a orientação de metas para evitar o desempenho e a eficiência do projeto. Os resultados mostram que, à medida que a autonomia aumenta, o impacto negativo da orientação de metas para evitar o desempenho na eficiência do projeto se torna mais fraco.

Testamos o efeito moderador da Autonomia na relação entre Desempenho-Evitar Orientação de Metas e Eficiência do Projeto, conforme proposto na Hipótese 3a-, usando a técnica Johnson-Neyman (JN) (Figura 3). Os resultados são ilustrados no gráfico de interação acima. A análise JN indica que a relação entre Desempenho-Evitar Orientação de Metas e Eficiência do Projeto é significativa quando a Autonomia está abaixo de 2,93.

Tabela 2: Matriz de correlação

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1 Gênero	1.00														
2 Escolaridade	0.10*	1.00													
3 Compl.	-0.02	0.09	1.00												
4 Prof. Exp.	-0.18***	0.08	0.13**	1.00											
5 Idade	-0.13**	0.11*	0.16***	0.82***	1.00										
6 PMg Exp.	-0.10*	0.16***	0.25***	0.63***	0.68***	1.00									
7 PMG Train.	-0.03	0.12**	0.18***	0.02	0.02	0.18***	1.00								
8 Certif.	-0.01	0.02	-0.02	-0.07	-0.07	0.09	0.12**	1.00							
9 OMA	-0.02	-0.04	0.13**	0.04	-0.00	-0.02	0.03	-0.07	1.00						
10 OMCD	0.04	-0.07	-0.13**	-0.13**	-0.16***	-0.12**	-0.01	0.01	0.06	1.00					
11 OMED	0.01	-0.05	-0.07	-0.14***	-0.12**	-0.10*	-0.04	0.08	-0.22***	0.37***	1.00				
12 Auton.	0.03	-0.06	0.06	0.08	0.03	0.09	0.00	0.05	0.23***	0.08	0.06	1.00			
13 Eficiência	-0.03	0.00	0.02	0.12**	0.09	0.06	0.04	-0.01	0.37***	0.08	-0.04	0.33	1.00		
14 Impacto no time	0.07	-0.05	0.11*	0.19***	0.19***	0.12**	0.03	-0.04	0.47***	0.03	-0.11*	0.43	0.33	1.00	
15 Impacto no cliente	0.03	-0.07	0.15***	0.12**	0.07	0.07	0.01	-0.07	0.42***	0.01	-0.12**	0.29	0.43	0.29	1.00

Tabela 3: Resultados da regressão

Models	Eficiência do projeto (EP)			Impacto no time		
	1	2	3	1	2	3
Resultados	β	β	β	β	β	β
	p	p	p	p	p	p
Gênero	-0,007 0.932	0.005 0.955	-0,035 0.645	0.148 0.032***	0.164 0.006***	0.127 0.024*
Idade	-0,002 0.783	0.004 0.572	0.003 0.667	0.008 0.277	-0,055 0.190	0.011 0.018*

Prof. Exper.	0.012 0.101	0.006 0.355	0.006 0.352	0.009 0.135	0.033 0.509	0.002 0.650
PMg Exper.	-0,004 0.783	-0,005 0.540	-0,004 0.602	-0,005 0.483	-0,007 0.277	-0.00 0.340
Esolaridade	-0,009 0.895	0.033 0.567	0.038 0.512	-0,083 0.109	-0,055 0.190	-0.04 0.300
Treinamento	0.028 0.417	0.028 0.376	0.029 0.358	0.017 0.531	0.015 0.491	0.013 0.530
Certificação	-0,004 0.961	0.006 0.940	-0,007 0.862	-0,018 0.781	-0,003 0.957	-0.01 0.820
Complexidade	0.007 0.933	-0,070 0.315	0.083 0.098*	0.089 0.143	0.009 0.855	0.015 0.760
Orientação a meta de aprendizado (OMA)		0.430 0.000***	0.494 0.082*		0.425 0.000***	0.413 0.045*
Orientação a meta de comprovação de desempenho (OMCD)		0.034 0.497	0.175 0.399		0.015 0.680	0.02 0.850
Orientação a meta de evitação de desempenho (OMED)		0.015 0.775	-0,414 0.062*		-0,016 0.687	-0.00 0.980
Autonomia (OEA)		0.268 0.000***	0.236 0.613		0.255 0.000***	0.259 0.440
OMA * OEA			-0,026 0.7746			0.005 0.930
OMCD * OEA			-0,042 0.4975			-0.00 0.920
OMED * OEA			0.129 0.049**			-0.00 0.890
N	328	328	328	328	328	328
F	0.73	8.059	6.897	2.81	16.68	13.18
R2 %	1.84	24.07	25.33	6.72	39.63	39.33
R2 Adj. %	0,00	21.09	21.65	4.32	37.25	36.34
p-v (M)	0.66	0.000***	0.000***	0.005***	0.000***	0.000**

p.value: *, **, *** nota-se significância at 10%, 5% e 1% respectivamente.

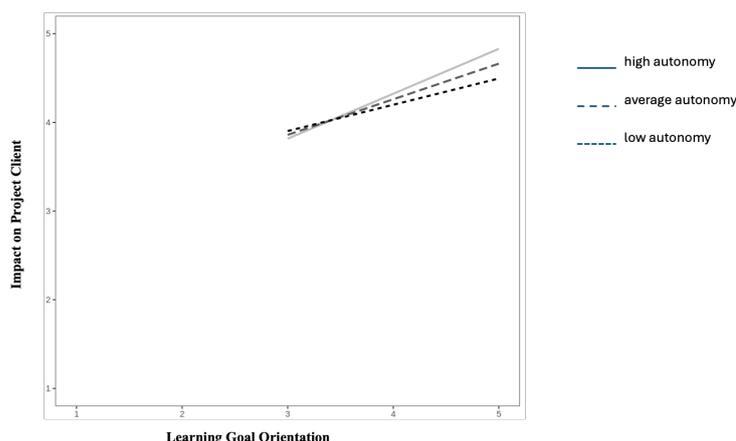


Figura 2: Efeito de moderação da autonomia na orientação dos objetivos de aprendizagem e impacto no cliente

Dentro do intervalo observado de Autonomia, que é de 1,00 a 5,00, os resultados revelam que em níveis mais baixos de Autonomia (abaixo de 2,93), há uma relação negativa significativa entre a Orientação de Metas para Evitar Desempenho e a Eficiência do Projeto. Isso sugere que quando os gerentes de projeto têm autonomia limitada, uma Orientação de Metas para Evitar Desempenho mais alta está associada à diminuição da eficiência do projeto. Isso pode ser devido ao fato de que os gerentes com uma orientação de Evitar Desempenho podem ser mais cautelosos e menos decisivos quando não têm autonomia, levando a resultados de projeto menos eficientes.

No entanto, para níveis de Autonomia entre 2,93 e 5, a relação não é significativa. Isso implica que, dentro dessa faixa, a Autonomia não modera significativamente a relação entre a Orientação de Metas para Evitar Desempenho e a Eficiência do Projeto. Portanto, simplesmente aumentar a autonomia dentro dessa faixa pode não ser suficiente para neutralizar os efeitos negativos de uma Orientação de Metas para Evitar Desempenho na eficiência do projeto. As descobertas sugerem que, embora baixos níveis de autonomia exacerbem o impacto negativo de uma Orientação de Metas para Evitar Desempenho na eficiência do projeto, aumentar a autonomia dentro da faixa observada não altera significativamente essa relação. Outras estratégias ou intervenções podem ser necessárias para aumentar a eficiência do projeto para gerentes com uma Orientação de Metas para Evitar Desempenho.

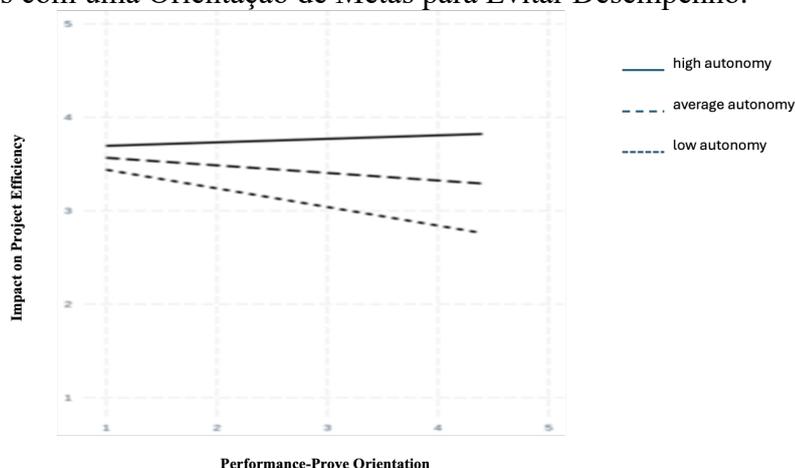


Figura 3: Efeito de moderação da autonomia na orientação de evitar o desempenho e impacto na eficiência do projeto

Para as Hipóteses 3b- e 3c-, os resultados indicam que a autonomia não modera significativamente a relação entre a orientação de metas para evitar o desempenho e o impacto na equipe do projeto ou no cliente do projeto. Isso sugere que, independentemente do nível de autonomia, a orientação de metas para evitar o desempenho leva a resultados consistentemente negativos em termos de dinâmica da equipe e impacto no cliente. No entanto, é importante observar que, embora o efeito de moderação hipotético não tenha sido observado, a autonomia em si ainda pode contribuir positivamente para esses resultados.

Embora não haja interação significativa entre as duas variáveis, os efeitos positivos diretos da autonomia enfatizam seu papel no aprimoramento da dinâmica da equipe e da satisfação do cliente, mesmo quando a orientação de metas para evitar o desempenho está presente.

5 Conclusões/Considerações finais e contribuições

Embora as orientações de metas — categorizadas em orientações de aprendizagem, comprovação de desempenho e evitação de desempenho — tenham sido estudadas antes, o papel da autonomia em aprimorar ou mitigar esses efeitos permanece pouco explorado (Vandewalle et al., 2019; Chies & Mazieri, 2023; Sposito et al., 2023). Nosso estudo focou em como a autonomia influencia a eficácia das orientações de metas dos gerentes de projeto para alcançar o sucesso em três dimensões principais: eficiência do projeto, impacto na equipe e impacto no cliente.

Escolhemos essas dimensões porque são indicadores do sucesso do projeto e são moldadas pela capacidade do gerente de projeto de tomar decisões (Brodbeck et al., 2007) e as descobertas revelam que a autonomia desempenha um papel na moderação dos efeitos negativos da OMA.

Especificamente, enquanto baixos níveis de autonomia exacerbam o impacto prejudicial da OMA na eficiência do projeto, o aumento da autonomia parece amortecer esse efeito negativo apenas até certo ponto. Isso sugere que a autonomia pode ajudar a mitigar algumas das ineficiências associadas a uma orientação de evitar desempenho, particularmente em ambientes onde a liberdade de tomada de decisão é limitada (Gambardella et al., 2020; Bourgault et al., 2008). Além de níveis moderados, a autonomia adicional não altera significativamente a relação entre o OMA e a eficiência do projeto, sugerindo que outras intervenções podem ser necessárias, desafiando a visão simplista de que aumentar a autonomia universalmente leva a melhores resultados de projeto, destacando a complexidade do comportamento humano em contextos de gerenciamento de projetos.

A eficácia da autonomia como um amortecedor contra os efeitos negativos do OMED parece depender do grau de autonomia fornecido. Isso ressalta a importância de adaptar estratégias de gerenciamento a orientações de metas individuais e sugere que uma abordagem mais abrangente, combinando autonomia com outras medidas de suporte.

Para a relação entre orientação de meta de aprendizagem (OMA) e impacto no cliente do projeto, os resultados indicaram um efeito moderador significativo da autonomia. Assim, os profissionais de projeto que recebem mais autonomia podem aplicar seus conhecimentos e habilidades de forma mais eficaz, levando à melhoria da satisfação do cliente e dos resultados do projeto (Hoegl & Parboteeah, 2006; Martinsuo & Lehtonen, 2009). Por outro lado, a Orientação de Metas para Evitar Desempenho (OMED) apresenta um desafio mais complexo.

Embora a autonomia ajude a mitigar alguns dos efeitos negativos do OMED na eficiência do projeto, nossos resultados mostram que o OMED ainda tende a prejudicar a dinâmica da equipe e a satisfação do cliente. Isso indica que, embora a autonomia possa amortecer os impactos prejudiciais do OMED, ela não pode neutralizar inteiramente os comportamentos conservadores e avessos ao risco que frequentemente acompanham essa orientação (Vandewalle et al., 2015; Turner, 2022).

Com base no trabalho fundamental de Shenhar e Dvir (2007) sobre dimensões de sucesso do projeto, Vandewalle et al. (2019) sobre orientações de metas e Brodbeck et al. (2007) sobre autonomia, nosso estudo amplia a compreensão de como a autonomia do gerente de projeto influencia essas dinâmicas. Para capitalizar esses insights e como contribuição deste trabalho, recomendamos programas de desenvolvimento personalizados que não se concentrem apenas em aprimorar habilidades técnicas, mas também em promover o nível apropriado de autonomia em alinhamento com a orientação de metas de um gerente.

Para gerentes orientados para OMA, esses programas podem incluir treinamento em resolução inovadora de problemas e liderança adaptativa em ambientes autônomos. Para gerentes orientados para OMED, o foco deve ser em construir confiança na tomada de decisões e gerenciar os riscos associados a uma maior autonomia.

Entender a interação entre autonomia e orientação de metas é crucial para otimizar as práticas de gerenciamento de projetos. Organizações que alinham estrategicamente a autonomia com as orientações de metas de seus gerentes de projeto provavelmente verão melhorias na eficiência do projeto, na dinâmica da equipe e na satisfação do cliente. Esse alinhamento garante que os gerentes de projeto sejam capacitados e apoiados, levando a resultados de projeto mais bem-sucedidos.

6. Referências

- Bourgault, M., Drouin, N., & Hamel, É. (2008). Decision Making within Distributed Project Teams: An Exploration of Formalization and Autonomy as Determinants of Success. *Project Management Journal*, 39, S110 - S97.
- Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., & Mojzisch, A. (2007). Group decision making under conditions of distributed knowledge: The information asymmetries model. *Academy of Management Review*, 32(2), 459-479.
- Chies, T., & Mazieri, M. (2024). Learning goal orientation as a background to project efficiency: The mediating role of impact on the team. *European Business Review*, 36(3), 410-429.
- Dragoni, L., Tesluk, P., Russell, J., & Oh, I. S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731-743.
- Drury-Grogan, M. L. (2014). Performance on agile teams: Relating iteration objectives and critical decisions to project management success factors. *Information and Software Technology*, 56(5), 506-515.
- Gambardella, A., Khashabi, P., & Panico, C. (2020). Managing autonomy in industrial research and development: A project-level investigation. *Organization Science*, 31(1), 165-181.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Prentice Hall.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team goal commitment in innovative projects. *International Journal of Innovation Management*, 10(3), 299-324.
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25(1), 76-81.
- Keegan, A., & Turner, J. R. (2002). The management of innovation in project-based firms. *Long Range Planning*, 35(4), 367-388.
- Korzaan, M., & Erskine, M. (2018). The influence of goal orientation, goal commitment, and implementation mindset on project success. In *AMCIS 2018 Proceedings* (p. 25).
- Lishner, I., & Shtub, A. (2019). Measuring the success of lean and agile projects: Are cost, time, scope, and quality equally important? *The Journal of Modern Project Management*, 7(1), 1-4.

- Lumpkin, G. T., Coglisier, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
- Lundene, K., & Mohagheghi, P. (2018). How autonomy emerges as agile cross-functional teams mature. In *XP '18: Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development: Companion (Article No. 18, pp. 1-5)*.
- Martinsuo, M., & Lehtonen, P. (2009). Project autonomy in complex service development networks. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(2), 261-281.
- Meredith, J. R., & Zwikael, O. (2020). Achieving strategic benefits from project investments: Appoint a project owner. *Business Horizons*, 63(1), 61-71.
- Millhollan, C., & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT Project Manager Efficacy: A Review of the Literature Associated with Project Success. *Project Management Journal*, 47(5), 89-106.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 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., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.
- Sposito, L., Scafuto, I. C., Serra, F. R., & Ferreira, M. P. (2024). Influence of the project managers' expertise and experience in the success of projects: The moderating effect of emotional intelligence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1), 1-26.
- Turner, J. (2022). Forty years of organizational behaviour research in project management. *International Journal of Project Management*, 40(1), 9-14.
- Vandewalle, D., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2019). Goal Orientation: A Review of the Miles Traveled and the Miles to Go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 6,115-144
- Wang, W., Song, S., Chen, X., & Yuan, W. (2021). When learning goal orientation leads to learning from failure: The roles of negative emotion coping orientation and positive grieving. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Zhang, Q., Hao, S., Guo, J., & Tang, B. (2022). Effects of construction project managers' goal orientation on project performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(6), 141-155.