



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**EDISSA MOREIRA DA SILVA**

**A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ESTRATÉGICA, GERENCIAMENTO DE  
PROJETO E OS DESEMPENHOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, A  
NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO E FINANCEIRO.**

**FORTALEZA  
2021**

EDISSA MOREIRA DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ESTRATÉGICA, GERENCIAMENTO DE PROJETO E OS DESEMPENHOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS, A NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO E FINANCEIRO.**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho

Fortaleza  
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Centro Universitário Christus - Unichristus  
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do  
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586r Silva, Edissa Moreira da.  
A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ESTRATÉGICA,  
GERENCIAMENTO DE PROJETO E OS DESEMPENHOS DE  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS, A NÍVEL DA  
ORGANIZAÇÃO E FINANCEIRO. / Edissa Moreira da Silva. - 2021.  
65 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro  
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,  
Fortaleza, 2021.  
Orientação: Profa. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho .

1. Gestão Estratégica. 2. Gestão de Projetos. 3. Organização  
Baseada em Projeto. I. Título.

CDD 658

## Edissa Moreira da Silva

Monografia apresentada ao Curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel.

9,5

---

Média Final

*Luciana Freire de Lima Marinho*

---

Dra. Luciana Freire de Lima Marinho  
Orientador(a)

*Camilla Cruz de Carvalho*

---

Dra. Camilla Cruz de Carvalho  
Examinador(a)

*Elnivan M. de Souza*

---

Dr. Elnivan Moreira de Souza  
Examinadora(a)

**Data da Aprovação: 23/06/2021**

## RESUMO

Os projetos são empreendimentos temporários que exercem papéis dentro das organizações, seja desenvolver produtos e serviços ou implantar ações que apoiem a estratégia organizacional. Inseridas nesse contexto, este estudo busca analisar a relação entre organizações baseadas em projetos, a visão baseada em recurso e a desempenho da empresa. A partir de um modelo estrutural, esta pesquisa estrutura-se, metodologicamente, como exploratória de natureza quantitativa e descritiva. Os dados foram coletados por meio digital com uma amostra de 101 respondentes, que trabalharam com gestão de projetos no último ano. A amostra contemplou 63,4% de homens e 36,6% de mulheres que trabalham em empresas de médio e grande porte e demonstraram possuir maturidade de mercado. A análise dos dados da pesquisa foi realizada através da análise fatorial e equações estruturais. Os resultados englobam os efeitos positivos advindo das organizações baseadas em projetos no desempenho da gestão de projetos, no desempenho organizacional e nos resultados financeiros em momento de crise (Pandemia). Concluindo que, a partir desse efeito, a missão, visão, atuação e estratégia das organizações condicionará a uma vantagem competitiva sustentável.

**Palavras-chaves:** gestão estratégica; gestão de projetos; organização baseada em projeto.

## ABSTRACT

Projects are temporary undertakings that play roles within organizations, whether developing products and services or implementing actions that support the organizational strategy. In this context, this study seeks to analyze the relationship between project-based organizations, the resource-based view and company performance. Based on a structural model, this research is methodologically structured as exploratory, quantitative and descriptive. Data were collected digitally with a sample of 101 respondents who worked with project management in the last year. The sample included 63.4% of men and 36.6% of women who work in medium and large companies and demonstrated market maturity. The analysis of research data was carried out through factor analysis and structural equations. The results encompass the positive effects arising from project-based organizations on project management performance, organizational performance and financial results in moment of crisis (Pandemic). Concluding that, from this effect, the mission, vision, performance and strategy of organizations will condition a sustainable competitive advantage.

**Keywords:** strategic management; project management; project-based organization.

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Tipos de organizações baseadas em projetos .....        | 25 |
| Quadro 2 - Tipologia de recursos .....                             | 29 |
| Quadro 3 - Exemplos de capacidades da empresa.....                 | 30 |
| Tabela 1 - Resultado do modelo estrutural (n=101) .....            | 42 |
| Tabela 2 - Organizações Baseadas em Projetos .....                 | 42 |
| Tabela 3 – Recursos Valorosos da Gestão de Projetos.....           | 42 |
| Tabela 4 – Recursos Raros da Gestão de Projetos.....               | 43 |
| Tabela 5 - Recursos Inimitáveis da Gestão de Projetos.....         | 44 |
| Tabela 6 - Alinhamento para Gestão de Projetos .....               | 45 |
| Tabela 7 - Elementos para Comunicação dos Projetos.....            | 45 |
| Tabela 8 - Elementos para a Integração dos Projetos .....          | 46 |
| Tabela 9 - Elementos para Desempenho a Nível de Projetos.....      | 46 |
| Tabela 10 - Elementos para Desempenho a Nível Organizacional ..... | 47 |
| Tabela 11 - Desempenho Financeiro em tempos de crise .....         | 47 |
| Tabela 12 - Resultado do modelo de mensuração (n=101) .....        | 48 |
| Tabela 13 - Estatísticas das relações estruturais (n=101).....     | 49 |
| Tabela 14 - Estatísticas das relações estruturais (n=101).....     | 51 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Modelo de organização orientada para projetos. ....   | 20 |
| Figura 2 - Modelo estelar de Galbraith (2014) .....  | 22 |
| Figura 3 - Fatores que influenciam o design das OBP. ....  | 23 |
| Figura 4 - Modelo de Estratégia para Projeto e seus componentes .....  | 26 |
| Figura 5 - Modelo de Conceitual .....  | 33 |
| Figura 6 - Modelo de Estrutural da relação entre Gestão Estratégica e Gestão de Projetos ....  | 33 |
| Figura 7 - Modelo de Estrutural da mediação do desempenho da organização e do projeto na relação entre OBP e a desempenho financeira. .... | 34 |
| Figura 8 - Modelo de Estrutural da mediação da VRIO na relação entre OBP e a desempenho do projeto, da organização e financeira. ....      | 35 |
| Figura 9 - Representação da Modelagem de Equação Estrutural com valores de $f^2$ , $R^2$ e correlações .....                               | 51 |
| Figura 10 - Modelo Estrutural Final .....  | 53 |

## SUMÁRIO

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>2</b>   | <b>REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Gestão estratégica .....</b>  | <b>13</b> |
| 2.1.1      | <i>Planejamento estratégico .....</i>  | <i>15</i> |
| 2.1.2      | <i>Gestão de Projetos .....</i>  | <i>18</i> |
| <b>2.2</b> | <b>A visão baseada em recurso no contexto da implementação do planejamento estratégico por meio de gestão de projetos.....</b>   | <b>28</b> |
| <b>2.3</b> | <b>Modelo estrutural da pesquisa .....</b>   | <b>33</b> |
| <b>3</b>   | <b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Tipologia da Pesquisa.....</b>  | <b>36</b> |
| <b>3.2</b> | <b>Amostra da pesquisa .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>3.3</b> | <b>Coleta dos dados .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>3.4</b> | <b>Análise dos dados.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>4</b>   | <b>RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Caracterização dos pesquisados .....</b>  | <b>41</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Etapa 1 - A relação entre gestão estratégica e de projetos.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>4.3</b> | <b>Etapa 2 – Definição das características da organização baseada em projetos, seus recursos e a desempenho da gestão de projetos, da organização e financeira. ....</b>   | <b>42</b> |
| <b>4.4</b> | <b>Etapa 3 – Modelo estrutural da mediação da desempenho da organização em relação a organização baseada em projetos e seu desempenho da gestão e o desempenho financeiro em momento de crise (Pandemia) .....</b> | <b>49</b> |
| <b>4.5</b> | <b>Etapa 4 - A relação entre a organização baseada em projeto, modelo do VRIO e a desempenho organizacional.....</b>   | <b>51</b> |
| <b>4.6</b> | <b>Discursões .....</b>  | <b>53</b> |
| <b>5</b>   | <b>CONCLUSÃO.....</b>  | <b>56</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>57</b> |
|            | <b>APÊNDICE 1 – Tabela de cargas fatorias de modelo estrutural.....</b>  | <b>60</b> |
|            | <b>ANEXO 1 - Questionário sobre gerenciamento de projetos e estratégia .....</b>   | <b>61</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Entende-se por projeto como sendo um empreendimento temporário, cujo objetivo é criar um produto, serviço ou um resultado único. Em outras palavras, a empresa utiliza projetos para converter estratégia em novos produtos, serviços e processos, que proporcionem a satisfação das necessidades de seus clientes (LARSON; GRAY, 2016).

Assim, alinhar os projetos às metas estratégicas da empresa é fundamental para o sucesso dos projetos e vice-versa, pois eles podem roteirizar a execução de objetivos e estratégias de uma organização, quer seja parcial ou totalmente, afetando o seu posicionamento.

Neste sentido, o gestor de projetos deve compreender a missão e a estratégia da empresa, objetivando conseguir adesão em decisões polêmicas de *trade-off*, que são relevantes para obtenção da vantagem competitiva da empresa.

Existem dois modelos principais para empresa obter vantagem competitiva e resultado acima da média, os quais podem considerar o ambiente externo ou interno. O primeiro proporciona o alinhamento entre o ambiente externo e o ambiente organizacional, estabelecendo a hipótese principal do modelo Organização Industrial, onde o ambiente externo tem mais influência na escolha da estratégia do que os recursos internos, suas capacitações e competências. E o segundo compreende o modelo baseado em recursos, no qual o ambiente interno, ou seja, recursos, capacidades e competências exclusivas da empresa têm mais influência na seleção de estratégias do que ambiente externo. Os dois modelos proporcionam *insights* relacionados a seleção e utilização de estratégias com êxito.

Quanto ao alinhamento de projetos em relação ao modelo de obtenção de vantagem competitiva, pode acontecer de forma vertical, referindo-se ao conjunto de ações necessárias à implementação da estratégia, desde a formulação aos seus desdobramentos nos diversos níveis organizacionais, e horizontal, que envolve o entendimento das necessidades dos clientes e o alinhamento dos processos interfuncionais capazes de satisfazer clientes e investidores (CARVALHO; RABECHINI JR., 2019).

Esses dois níveis de alinhamento ambiental da gestão de projetos se referem ao processo de governança, que configura o sistema de valores, responsabilidades, processos e políticas que são forças motrizes de projetos em direção aos objetivos organizacionais (CARVALHO; RABECHINI JR., 2019).

O alinhamento nem sempre é fácil, podendo acontecer tensões e contradições. A literatura revela que 45% dos projetos na área da Tecnologia da Informação (TI) são executados com orçamentos acima do planejado e uma determinada porcentagem dos projetos chegam a

entregar 50% do valor previsto (MCKINSEY AND COMPANY, 2012 *apud* PAPKE-SHIELDS; BOYER-WRIGHT, 2017).

O campo de planejamento estratégico é amplo e possuem uma série de metodologias e técnicas de apoio. Jugdev e Müller (2005, *apud* ZOLFAGHARI, ALIAHMADI; MAZDEH, 2017) concordam no surgimento de uma nova era para o gerenciamento de projetos, no qual, se une a área de estudo de planejamento estratégico e se surge o gerenciamento estratégico de projetos (GEP). Esse alinhamento entre áreas de conhecimento, a nível corporativo pode ser considerado como fator crítico de sucesso ou um dos fatores de um potencial sucesso (ZOLFAGHARI; ALIAHMADI; MAZDEH, 2017).

No âmbito do gerenciamento de projetos, surge as organizações baseadas em projetos (OBP) com objetivo de viabilizar a inovação, as transformações e as tomadas de decisão em organizações de multidimensionais. Em contextos emergentes e de alto risco, por exemplo, pode auxiliar na implementação da estratégia condicionando o desempenho organizacional favorável (GALBRAITH, 2014; MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017).

Estando as áreas de estudo, estratégia e gerenciamento de projetos, conectadas pela busca do sucesso estratégico e crescimento dos negócios este estudo discute sobre a vantagem da gestão de projetos para a implementação da estratégica na perspectiva das organizações baseada em projetos e na visão baseada em recurso para criação de valor.

Assim esse estudo tem por finalidade responder a seguinte pergunta: qual a relação entre as organizações baseadas em projetos, seus recursos e seu desempenho no mercado? Para responder a esse questionamento inicial foi definido como objetivo geral compreender a relação entre as organizações baseadas em projetos, seus recursos e seu desempenho do gerenciamento de projetos, desempenho a nível de organização e desempenho financeiro em momento de crise (Pandemia).

E para se atingir o objetivo geral proposto nesta pesquisa, foram estabelecidos: (1) identificar as características das organizações baseadas em projetos e seus recursos, baseados no modelo do VRIO; (2) analisar a relação entre organização baseada em projeto e a desempenho do projeto, a nível de organização e financeira em momento de crise (Pandemia) da empresa; (3) examinar a relação organização baseada em projetos, seus recursos e desempenho do gerenciamento de projetos, da organização e financeira durante a Pandemia.

Portanto, o presente estudo inicia resgatando conceitos sobre a gestão estratégica e a relação entre pensamento e planejamento estratégico. Trazendo variáveis globais que direcionam esse pensamento na construção do planejamento. Aprofundando em seguida os

conceitos que perpassam o planejamento estratégico, o posicionamento estratégico e estratégias de mercado.

Seguindo esse raciocínio, alguns dos conceitos básicos sobre gerenciamento de projetos são apresentados juntamente com a definição e caracterização de organização baseadas em projetos. Para a construção do raciocínio de pesquisa, é discorrido o conceito de gestão estratégica de projetos e suas vantagens. Em seguida, são abordados conceitos sobre criação de valor organizacional através da visão baseada em recurso na implementação do planejamento estratégico.

Para atender a todos os objetivos e responder a pergunta de partida, essa pesquisa é de natureza exploratória e quantitativa, sendo classificada como pesquisa de levantamento (*survey*). Foi aplicado questionário digital com especialistas em gestão de projetos, envolvidos no último ano com projeto, totalizando 101 pesquisados. Para análise dos dados utilizou-se de análise multivariada, análise fatorial e equação estrutural, com auxílio dos softwares SPSS e Smart PLS.

Por fim, foram efetuadas as análises dos dados, quando se buscou confirmar ou rejeitar as hipóteses estabelecidas ao longo do trabalho. Posteriormente, apresenta-se as conclusões, referências, anexos e apêndices.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES**

Este referencial teórico objetiva conceder suporte a pesquisa, que parte do pressuposto que as empresas baseadas em recursos podem implementar seu planejamento estratégico mediante uso da gestão de projetos. Essa construção teórica perpassa pelo conhecimento gerado em gestão estratégica, apresentando, inicialmente, a relação simbiótica entre o pensamento e o planejamento estratégico.

Em seguida, retrata o processo de planejamento estratégico com ênfase na implementação da estratégia através da gestão de projetos. Posteriormente, descreve a gestão de projetos, trazendo a centralidade as organizações baseadas em projetos.

### **2.1 Gestão estratégica**

A gestão estratégica é resultado da interação entre o pensamento estratégico e o planejamento estratégico, os quais não são importantes em si mesmos, mas se complementam propiciando aos colaboradores desenvolvimento de mente criativa e analítica, simultaneamente. Em outras palavras, ser criativo no desenvolvimento de ações e, posteriormente, ver as implicações das ideias no mundo real. Neste sentido, a presente seção aborda a relação entre o pensamento e o planejamento estratégico apresentando suas etapas e diferenças.

A gestão estratégica conduz a organização de seu ponto de partida para um posicionamento estratégico futuro e planejado, atendendo e atingindo objetivos e visão, exercendo missão e valores constituídos pela organização (DECOURT, 2012). Ao mesmo tempo, em que a alta administração deve estar preparada para desenvolver planos estratégicos de média e longo prazo, como também, planos de curto e curtíssimo prazo para atender a alguma mudança de cenário (WRIGHT, 2009).

Neste sentido, é importante compreender que o pensamento estratégico é um processo sequencial, envolve síntese, divergência e criatividade, no qual as ideias encontradas são avaliadas cuidadosamente e implementadas quando válidas (KICH; PEREIRA, 2014).

Tem como função descobrir estratégias que possam redefinir as regras para o jogo competitivo, vislumbrando futuros potenciais e diferentes do presente, pois o sucesso de hoje não garante o do futuro. Uma vez que, as vantagens competitivas podem ser copiadas ou superadas (HERACLEOUS, 1998; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; KICH; PEREIRA, 2014).

Portanto, o pensamento estratégico torna o planejamento estratégico mais robusto, aprimorando o processo pelo qual a consciência apreende as mudanças no ambiente, nos recursos internos e na forma de alocação dos mesmos (DECOURT, 2012).

Assim, o planejamento estratégico conduz o estrategista a direção que a organização deve seguir, bem como os recursos que utilizará para que caminhe na direção estabelecida. Engloba a análise, metas, etapas e formalização, bem como a articulação das relações entre as ações a serem implementadas (KICH; PEREIRA, 2014). Consiste no processo de operacionalização das estratégias desenvolvidas no pensamento estratégico e uma forma de apoiá-las.

Para Kotler (1975), o planejamento estratégico é uma metodologia que permite às organizações se direcionarem quanto aos seus objetivos buscando elevar seu grau de interação com o ambiente externo e interno. “A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos, objetivos funcionais” (ALDAY, 2020).

Vale salientar, que o planejamento estratégico tem diversos objetivos, entre os quais: elevação da competitividade; redução de riscos; pensar sobre o futuro da organização; agregar as decisões das áreas funcionais em um plano geral; e aumentar os pontos fortes, eliminando as fraquezas organizacionais (PEREIRA, 2011).

Segundo Oliveira (1988) e Greenley (1986, *apud* PEREIRA, 2011), algumas das principais vantagens do planejamento estratégico são: permitir o comportamento colaborativo das áreas funcionais da organização; possibilitar que a organização mude de um posicionamento passivo para ativo; coordenar a execução dos planos táticos e operacional; integrar todas as funções organizacionais em um planejamento geral; reduzir o tempo e os recursos gastos em corrigir erros cometidos em ações que não possuem um grau de importância e impacto estratégico/organizacional significativo; ordenar das prioridades; fortalecer o processo de descentralização e de planejamento; desenvolver e fortalecer a comunicação interna; orientar os gestores a uma tomada de decisão mais efetiva; e possibilitar as prioridades no cronograma do plano estratégico, entre outras.

Portanto, o planejamento consiste em um método que permite as organizações de forma colaborativa definir seus objetivos, tendo como referência a interação entre o ambiente interno e externo. Quando em situações contingentes, as decisões da organização devem ser centradas em problemas específicos numa perspectiva sistêmica. Simultaneamente, as decisões de readequação do planejamento no novo cenário podem acarretar sucesso ou fracasso do desempenho empresa.

A subseção a seguir retrata os fundamentos conceitual do planejamento estratégico.

### 2.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico consiste no processo administrativo que permite estabelecer os caminhos a serem percorridos pelas empresas maximizando a interação entre o ambiente interno e externo (MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2010). Podendo ser dividido nas seguintes etapas (MINTZBERG; AHSTRAND; LAMPEL, 2010):

- premissas – na qual se define a finalidade organizacional, socioeconômica fundamental, valores da alta gerência e exame de oportunidades e ameaças e pontos fortes e fracos;
- planejamento – quando se delinea planejamento estratégicos, mediante o estabelecimento da missão da empresa, bem como seus objetivos estratégicos de longo prazo, políticas e estratégias, posteriormente, definem-se programas de médio prazo e o plano de curto prazo (plano de ação);
- implementação e revisão – contemplam a organização para implementação do plano de curto prazo e a revisões e avaliações dos planos.

É importante, salientar que na fase do planejamento, Porter (2005) defende que o objetivo do estrategista é encontrar uma posição na qual a empresa possa se defender das forças de mercado ou influenciá-las ao seu favor.

Para isso, deve aprender e integrar as atividades que executa de forma que criem vantagens competitivas, as quais sejam capazes de criarem valor para seus *stakeholders* (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018).

Assim, o posicionamento estratégico é condição *sine qua non* para obtenção de vantagem competitiva. Sendo compreendido como forma diferente e exclusiva que uma empresa deseja vender seus produtos/serviços, atender os clientes e, conceitualmente, saber onde a empresa pode, quer ou pretende ir (DECOURT, 2012).

Existem diversos fatores que podem dar às organizações vantagens competitivas de mercado. Esses elementos permeiam, por exemplo, os recursos humanos de qualidade, qualificação, cultura organizacional, capacidade inovativa e de transformação, integrações e aquisições verticais, relações institucionais, redes e alianças entre empresas, superar as forças do mercado, entre outros. (SERRA et al., 2014; PENG, 2008).

Essa interação entre os fatores tem por fundamento, buscar medidas que elevem o nível organizacional, ou mesmo a criação de um modelo de como competir com sucesso no mercado, por consequência, dar a organização vantagem competitiva (SERRA et al., 2014; PENG, 2008).

Peng (2008) defende que existem três principais perspectivas que precedem a estratégia: a competição baseada em indústria; condições e transações institucionais; e recursos e capacidades específicos da empresa.

A competição baseada na indústria (ou em organização industrial) defende que os retornos são determinados por características externas, e não pelos recursos e capacidades internos exclusivos da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018). Porter (1991), um dos precursores dessa escola, defende que o valor de uma empresa surge a partir de um conjunto de forças, entre as quais: compradores; fornecedores; concorrentes; novos entrantes; e produtos substitutos. E que desempenho da organização acima da média está relacionado com a capacidade das estratégias implementadas superarem as forças do mercado.

Essa vantagem pode ser obtida através do custo reduzido ou da diferenciação, que, por sua vez, origina-se do desempenho da própria empresa (recursos internos) ou da estrutura industrial, em outras palavras da habilidade da empresa de alcançar melhor desempenho do que seus concorrentes ou lidar com as cinco forças de mercado (poder de barganha do consumidor e fornecedor, barreiras de novos entrantes e produtos substitutos e a rivalidade interna do mercado) melhor que seus rivais (PORTER, 2005; NEVES, 2009; HILL; JONES, 2013).

Já a visão baseada nas instituições é fundamentada em interações humanas, podendo ser formais e informais. Conforme Scott (1995 *apud* PENG, 2002), as instituições são definidas como estruturas e ocupações, que podem ser normativas, reguladoras ou cognitivas e fundamentam as interações sociais. Sendo delimitadas como regras políticas, sociais e jurídicas por onde se baseiam as atividades sociais (PENG, 2002; DAVIS, NORTH, 1971).

Destaca-se que a visão baseada nas instituições trabalha com a interação dinâmica entre instituições e empresas, resultando a estratégia de negócio. Portanto, Peng et al. (2009) conclui que a visão baseada em instituição pode contribuir para as visões baseadas em indústria e no recurso com *insights* significativos (PENG, 2002; MIKE W. PENG et al., 2009).

Por fim, a visão baseada no recurso (VBR) busca construir a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências das empresas. A vantagem competitiva sustentável, de acordo com Barney (1991), leva em consideração quatro características dos recursos: valor, raridade, imitabilidade e dificuldade de substituir (BARNEY; ARIKAN, 2005 ; BARNEY, 1991 ;BARNEY, 2017; PORTER, 1991).

Para desenvolvimento da teoria existem termos chaves, um deles é a definição de “recursos”. Os recursos contemplam um espectro de fenômenos individuais, sociais e organizacionais, representados por ativos e competências específicas da empresa, utilizados pelas empresas para desenvolver e implementar estratégias (DROUIN; JUGDEV, 2013).

Alinhada vantagem competitiva aos objetivos estratégicos da empresa, o desafio seguinte do planejamento estratégico é sua implementação, que pode ser feita através de programas, portfólios e projetos. Justifica-se esse método, pois ele viabiliza e oportuniza o alcance de resultados desejados, por meio das práticas de gestão de projetos, que em sua essência objetiva reduzir riscos de execução de projetos não prioritários e não agregadores de valor e, em especial, alinha os objetivos definidos em cada projeto aos objetivos estratégicos da organização.

Marcelino Diez (2007 *apud* KERZNER, 2007, p.158) reforça a relevância das organizações utilizarem a gestão de projetos enquanto ferramenta de implementação de seu planejamento estratégico:

As empresas devem concordar quanto à importância estratégica da gestão de projetos, quanto ao fato de ela ter se tornado uma competência organizacional fundamental e quanto à importância do papel desempenhado pelo gerente de projetos no sucesso de um projeto. Além disso, deve existir uma definição mais explícita da relação entre os projetos e o sucesso da organização, entre os projetos e o plano estratégico da empresa e a empresa como um todo.

Sobre a relação dos projetos e do planejamento estratégico mencionado anteriormente, Larson e Gray (2016) acrescentam que todo projeto deve buscar ter, claramente, uma ligação com a estratégia empresarial, especialmente, porque a implementação da estratégia é executada por meio de projetos.

A premissa da integração é a existência de um plano estratégico e de um processo para determinar as prioridades com base na contribuição de cada projeto para o plano. Um fator importante para garantir a integração bem-sucedida do plano e do projeto é criar um processo aberto e transparente (LARSON; GRAY, 2016).

Duque e Pelissari (2014) relatam que para caracterizar o alinhamento das áreas, o gerenciamento de projetos deve suportar a gestão estratégica com objetivos de:

- criar, selecionar e priorizar as estratégias pretendidas;
- coordenar as ações necessárias para que as estratégias pretendidas se tornem deliberadas e, por conseguinte, realizadas;

- permitir que as estratégias emergentes sejam detectadas e tratadas durante todo o percurso; e transformadas, caso isto realmente se configure em um novo objetivo, em estratégias realizadas; e
- assegurar que as estratégias não-realizadas sejam assim definidas (não-realizadas) por intenções explícitas da organização em não as realiza de fato.

Diante disso, é possível estabelecer a seguinte hipótese para investigar a relação entre gestão estratégica e gestão de projetos:

***H<sub>1</sub>: as mudanças na gestão estratégica em virtude da crise (Pandemia) causada pelo COVID influenciaram mudanças na gestão de projetos.***

Dessa forma, o entendimento por parte da organização da gestão de projetos como um ativo estratégico se torna um critério chave para o sucesso dos projetos e, conseqüentemente, da implementação da estratégia. A ênfase na melhoria dos processos e no sucesso de projetos ajudará a organização em ter uma visão holística do valor do gerenciamento de projetos (JUGDEV; MÜLLER, 2005; KERZNER, 2007).

Isso implicará na mudança gradual da visão da gestão de projetos de um nível tático para um nível estratégico da organização. Com a mudança de visão dos gestores sobre os projetos, é de fundamental importância o desenvolvimento de uma metodologia de implementação e controle dos projetos para dotar a organização de uma consistência (JUGDEV; MÜLLER, 2005; KERZNER, 2007).

Seguindo, a subseção irá tratar da gestão estratégica de projetos.

### 2.1.2 Gestão de Projetos

O projeto pode ser conceituado como uma organização de pessoas ou um conjunto único de processos que possuem uma temporalidade, um começo e um fim bem definidos. Além disso os projetos são únicos, singulares, produzindo um resultado diferente dos outros existentes que, por mais que tenham alguma semelhança a outros, os objetivos, o produto ou algum aspecto será distinto (CARVALHO; RABECHINI JR., 2019).

O gerenciamento de projetos compreende desde o planejamento ao controle dos recursos que envolvem o projeto. Como duas principais atribuições, definir o planejamento e em seguida executá-lo, consolidando os objetivos do projeto (GIDO; CLEMENTS; BAKER, 2018).

Diante da crescente complexidade de produtos, mercados em rápida mudança, expertise comercial multifuncional, inovação e mercado centrados no cliente e incerteza

tecnológica, surge o modelo de organização baseada em projeto (OBP) como uma proposta de gerenciamento natural para esses sistemas com elevado grau de complexidade (HOBDA, 2000).

Nesse contexto, a OBP é uma nova forma de organização, que se caracteriza por ter atividades desenvolvidas e administradas mediante sistema de organizações temporárias na forma de projetos, programas e portfólio como operação/processos do negócio, os quais viabilizam e facilitam a estratégia organizacional (PMBOK, 2000 *apud* SATO; DERGINT; HATAKEYAMA, 2004; GAREIS; HUEMANN, 2007; MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017) . Diante do exposto estabeleceu como hipótese para investigação:

***H<sub>2</sub>: as organizações baseadas em projetos têm como característica ser organizações temporárias na forma de projetos, programas e portfólio.***

Gemünden, Lehner e Kock (2018) reforçam que o direcionamento prático das organizações voltadas a projetos perpassa pela escolha dos projetos certos, seleção e contratação de gerente e colaboradores competentes, definição de metodologias de gestão, culminando no estabelecimentos de objetivo com enfoque estratégico e sustentável, capazes de gerar valor para todas as partes interessadas da organização.

Sob esse olhar, diretores e gerentes têm como função criar condições de apoiar e fomentar projetos, tanto no ambiente interno quanto externo, promovendo ligações entre tarefas em três níveis (GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018):

- gerenciamento de projetos únicos (gerenciamento de projeto), que consiste em uma tarefa temporária e específica, promovendo soluções específicas para diferentes tipos de projetos;
- gerenciamento de projetos (gerenciamento de portfólio de projetos) que considera a gestão de recursos humanos, contemplando o desenvolvimento e motivação dos recursos humanos, em especial, o estabelecimento de carreira para gerentes de projetos, desenvolvimento de competências individuais, institucionalizando os processos de aprendizado através da gestão do conhecimento para aprendizagem coletiva sistemática, estabelecendo estrutura de gerenciamento de portfólio de projetos; e
- liderança da organização orientada a projetos que possui estrutura, contemplando organização e processos, planejamento e controle e sistema de tecnologia da informação para apoiar a tomada de decisão, pessoas e valores.

As OBP, portanto, organizam estruturas, pessoas e cultura/valor (figura 3) em torno dos requisitos do projeto, que geralmente ultrapassam as fronteiras tradicionais da indústria e da empresa (GAREIS; HUEMANN, 2007; GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).

Figura 1 - Modelo de organização orientada para projetos.



Fonte: Gemünden; Lehner; Kock (2018).

Diante disso, é possível estabelecer também a seguinte hipótese para investigação:

***H<sub>3</sub>: as organizações baseadas em projetos têm como característica estruturas, pessoas, cultura e criação de valor em torno dos requisitos dos projetos.***

Nesse contexto, a estrutura compreende as variáveis que permitem coordenar e controlar os cenários em torno dos projetos, no intuito de tornar seus objetivos estratégicos alinhados e exequíveis, evitando riscos elevados, além de permitir as equipes se adaptem aos recursos existentes, evitando sobrecarga de trabalho. Para tal, deve haver transparência estratégica e organizacional, a fim de que a gestão do portfólio de projetos seja sustentada por planejamento e controle, propiciando sinergia entre os projetos. Ao mesmo tempo, em que os processos sejam suportados por sistema de informações eficiente (GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018). Dessa forma, buscando definir as características das OBP, estabeleceu-se mais uma hipótese de investigação:

***H<sub>4</sub>: as organizações baseadas em projetos têm como característica gestão fundamentadas em projetos.***

Já a perspectiva das pessoas consiste nos recursos humanos, que devem ser preparados para trabalharem em ambientes de projetos (estruturas matriciais), assumindo multifuncionalidade e trocando, constantemente, conhecimentos e experiências. Alguns aspectos devem ser observados, como por exemplo: barreiras que possam surgir e dificultem o

compartilhamento do conhecimento para aprendizado organizacional; pressões de tempo; e cumprimento de tarefas. Nesse modelo, liderança e trabalho em equipe são facilitadores de todo o processo, como também, as contribuições da gestão de recursos humanos para desenvolvimento das competências e carreiras das pessoas. Salienta-se, ainda, a gestão do conhecimento em contextos de projetos através das lições aprendidas em comunidades práticas de conhecimento tácito (GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018).

Por fim, a perspectiva de criação de valor, que, nesse modelo, admite três valores essenciais, os quais agem como força motriz do gerenciamento de projetos e de inovação (GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018):

- orientação para o futuro – onde se deve priorizar metas de longo prazo, tendo como base o desenvolvimento sustentável, afora que os projetos devem assumir o formato para desenvolver e implementar estratégias para aprimorar e/ou transformar a organização;
- orientação empreendedora – propicia aos indivíduos comportamento proativo e capacidade de responder a níveis mais elevados de clareza estratégica e operacional, levando a empresa a uma melhor preparação para o futuro; e
- orientação para as partes interessadas – agrupa a ideia de combinação de conhecimento e cooperação entre os *stakeholders*.

Neste sentido, a OBP pode ser toda a empresa ou unidades de negócios dentro do próprio sistema organizacional, ou seja, as OBP podem representar unidades organizacionais independentes em organizações maiores (TURNER; KEEGAN, 2002 *apud* MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017).

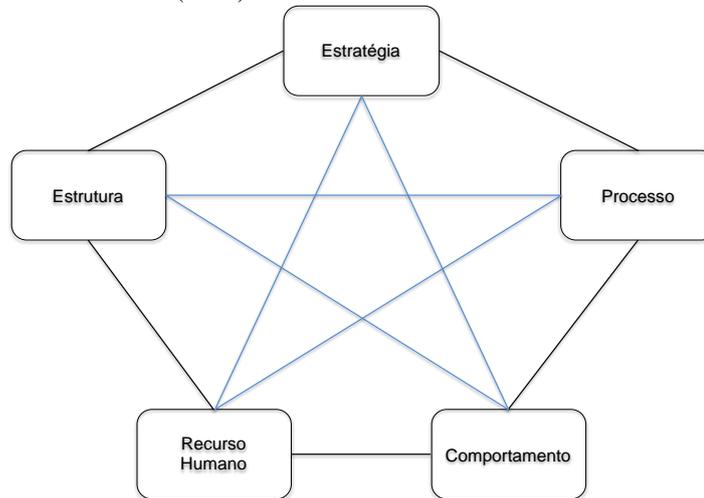
Podem ser enquadradas em duas categorias (PMBOK, 2000; SATO; DERGINT; HATAKEYAMA, 2004):

- a primeira - organizações que tenham receitas principalmente por meio de projetos para terceiros; e
- na segunda - organizações que adotaram o gerenciamento de projetos onde vários projetos são administrados ao mesmo tempo, coexistindo com operações de rotina. “Neste caso, até as operações rotineiras, quando limitadas no tempo, podem ser tratadas como projetos”.

Desse modo, as organizações baseadas em projetos se tornam fatores importantes para a estratégia organizacional, especialmente, em mercados muito competitivos. Miterev, Mancini e Turner (2017) propõem um design organizacional das OBP baseados no modelo

estrelar de Galbraith (2014) e os fatores que influenciam as cinco perspectivas do modelo, que são: estratégia, processo, recursos humanos, comportamento e estrutura. Os cinco nós do modelo estrela representam as perspectivas da organização (veja figura 2).

Figura 2 - Modelo estelar de Galbraith (2014)



Fonte: Adaptado por Miterev, Mancini e Turner (2017).

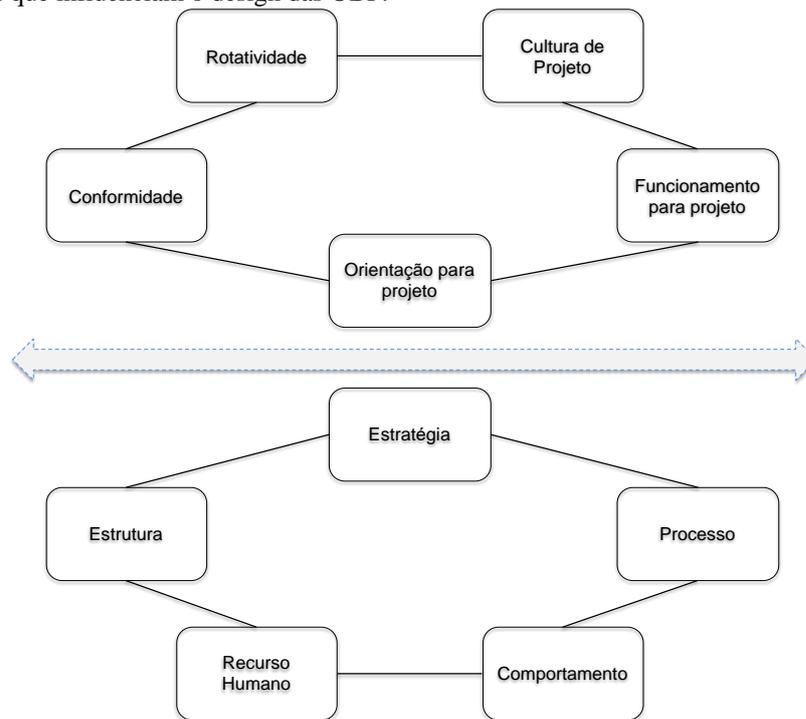
A estratégia é a direção a qual a organização seguirá, pelo qual direcionará os objetivos organizacionais, o comportamento das pessoas na organização e como guia na tomada de decisão. A estrutura está relacionada a orientação quanto aos poderes e autoridades na hierarquia e no arranjo organizacional. Os recursos humanos é a dimensão das pessoas que compõe o design organizacional, nesta dimensão está a concentração das habilidades, competências e mentalidades que se guiam com a estratégia da empresa. O comportamento está relacionado as relações entre as pessoas na organização que pode influenciar no andamento dos projetos. Por fim, o processo é a metodologia técnica e estruturada que guiará a organização no cumprimento das metas, objetivos e na resolução de problemas (TURNER et al., 2010; MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017). Diante do exposto, é possível estabelecer como hipótese:

***H5: as organizações baseadas em projetos têm como característica tomadas de decisões estratégicas que consideram o portfólio ou programas de projetos.***

Miterev, Mancini e Turner (2017) tomaram, como base para a construção do modelo e dos fatores, as principais vantagens que os modelos organizacionais tradicionais tinham. O objetivo era elaborar um modelo que representasse as organizações baseadas em projetos e não perdessem essas vantagens para garantir a validação do *design* organizacional para OBP, ao invés de manterem um *design* hierárquico funcional (TURNER; MITEREV, 2019).

Nesse sentido, definiram o modelo em duas partes, a primeira composta pelos elementos orientação para projetos, conformidade, rotatividade, cultura de projetos e funcionamento para projetos, e os cinco elementos da segunda estrela refletem os elementos da estrela de Galbraith (2014 apud MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017) (veja Figura 4):

Figura 3 - Fatores que influenciam o design das OBP.



Fonte: Galbraith (2014); Miterev; Mancini; Turner (2017).

A orientação para projetos está relacionada com: a tomada de decisão estratégica; reconhecer que os processos de negócio são baseados em projetos; e voltado ao processo de tomada de decisão estratégica, onde todos na organização devem aderir (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017).

Em OBP, o funcionamento e o gerenciamento de projetos consistem em processos de negócios primários, assim advoga Galbraith (2014 apud MAYLOR et al., 2015), embora seu foco esteja voltado para a intenção, a configuração ou a adequação estratégica do negócio (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017).

Neste sentido, os autores sugerem sobre a cultura na orientação para projeto em OBP deve ter como foco o desenvolvimento e a adoção de valores capazes de lidar com incertezas, contradições, mudanças e colaboração (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017). Diante disso, é possível definir como hipótese:

***H<sub>6</sub>: as organizações baseadas em projetos têm como característica foco no desenvolvimento e adoção de valores capazes de lidar com as incertezas.***

A conformidade na OBP projeta estruturas organizacionais que forneçam ajustes (MITEREV; MANCINI; TURNER, 2017): entre processos e estratégia; entre linha e projetos; entre processos em diferentes funções; e entre os contextos interno e externo.

Por fim, a rotatividade de recursos humanos na OBP é um fator constante, por conta da necessidade de reconfiguração das equipes no início e fim dos projetos, realocando seus recursos humanos em um processo virtuoso de desenvolvimento organizacional. Diante disso é possível estabelecer como hipóteses para investigar as OBP:

***H7: as organizações baseadas em projetos têm como característica estrutura organizacional que permite ajustes entre linha e projetos, processos em diferentes funções e contextos interno e externo.***

O relacionamento das áreas do modelo de estrela com os fatores que influenciam a concepção das OBP é descrito por Miterev, Mancini e Turner (2017) da seguinte forma:

- a decisão de ser orientado para o projeto é uma decisão estratégica porque afetam a estratégia geral da organização;
- a decisão indica que o trabalho baseado em projetos é o principal processo de negócios que a organização adotará;
- requer que a estrutura organizacional estabeleça conformidade entre o processo adotado e a decisão orientada para o projeto, entre a linha de produção e o processo no projeto, entre os processos das diferentes funções, e entre o processo adotado e o contexto;
- a organização deve adotar uma cultura de projeto para que o comportamento na organização reflita o trabalho baseado em projeto; e
- a rotatividade implícita no trabalho baseado em projeto exige que a organização adote uma abordagem de gestão de recursos humanos que reflita a rotatividade.

Por conta disso, o impacto significativo das OBP é eficaz na integração de diferentes tipos de conhecimento e habilidades e no tratamento de riscos e incertezas do projeto. Elas podem responder a ativos emergentes na produção e, igualmente, responder de forma flexível às mudanças nas necessidades dos clientes (GEMÜNDEN; LEHNER; KOCK, 2018). “Em resumo, OBP é considerada o tipo de organização ideal para o mundo globalizado atual, de constante mudança, onde os trabalhos tendem a ser únicos, inovadores e transitórios.” (SATO; DERGINT; HATAKEYMA, 2004).

Em suma, os projetos têm por algumas das principais características a singularidade, a complexidade, as incertezas, tipos de indústrias ou produção, objetivos e metas

específicos. Essas organizações orientadas ao projeto tornam-se viabilizadores da inovação, da implementação de sistemas organizacionais complexos e dinâmicos (CARVALHO; RABECHINI JR., 2019).

Sendo assim, as OBP apresentam tipologias de acordo com o tipo de projeto pelo qual são orientadas. Whitley (2006) descreveu a heterogeneidade de empresas orientadas a projetos baseado em dois critérios e a combinação dessas duas condições levou a quatro tipos ideais (quadro 3). Os dois critérios usados foram, a singularidade de objetivos e resultados e a distinção e estabilidade de funções de trabalho, identidades profissionais e habilidades.

Quadro 1 - Tipos de organizações baseadas em projetos

| <i>Separação e estabilidade de funções de trabalho</i> | <i>Singularidade dos objetivos e dos resultados</i>   |   |
|--|---|---|
|  | <b>BAIXA</b>  | <b>ALTA</b>   |
| <b>BAIXA</b>   | <u>OBP Organizacionais</u> que produzem resultados múltiplos e variados com habilidades e funções diferentes e mutáveis. Por exemplo, consultoria estratégica, empresas de software, serviços empresariais inovadores   | <u>OBP Precários</u> , produzindo resultados incomuns e arriscados com habilidades e funções mutáveis. Por exemplo, algumas empresas de biotecnologia, empresas de software de Internet, muitas empresas do Vale do Silício |
| <b>ALTA</b>  | <u>OBP Construtiva</u> produzindo resultados múltiplos e incrementalmente relacionados com funções e habilidades distintas e estáveis. Por exemplo, alguns serviços comerciais e profissionais, incluindo empresas de publicidade de Londres, empresas dinamarquesas de móveis e máquinas, alguns consultores de TI | <u>OBP Contratual</u> produzindo resultados únicos e coordenando tarefas por meio de funções e habilidades padronizadas, separadas e estáveis. Por exemplo, projetos de construção complexos                                |

Fonte: Whitley (2006).

A tipologia de Whitley (2006) pode guiar as organizações nos seus processos decisórios, nos planejamentos dos objetivos, metas e, especificamente, os planos estratégicos da organização.

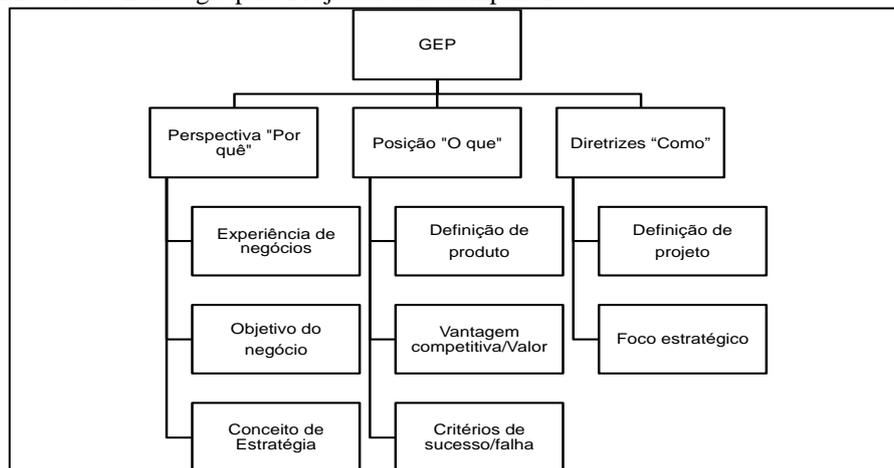
A literatura tradicional de gestão de projetos se centrava em uma perspectiva operacional dos projetos. Com a evolução do pensamento tradicional, no entanto, se percebeu que deveriam incorporar o pensamento estratégico ao gerenciamento de projetos, o que torna os projetos mais complexos e exigentes do que antes. Tal condição, exigiu a construção de uma nova abordagem, a gestão estratégica de projetos (GEP) (PATANAKUL; SHENHAR, 2012).

Essa abordagem exige dos gestores e pesquisadores da área de gestão de projetos que auxiliem as organizações, executivos e equipes de projetos na direção, planejamento e execução de projetos com uma nova mentalidade que foque no curto e longo prazo, bem como na sustentabilidade de suas organizações e stakeholders (PATANAKUL; SHENHAR, 2012).

Patanakul e Shenhar (2012) consideram que para a evolução contínua da GEP o conceito de estratégia de projetos deve estar claro, bem definido, de fácil implementação e sem ambiguidades. Isso alcançado, a estratégia do projeto se torna parte integrante do planejamento e execução dos projetos, aliando-se, naturalmente, aos componentes tradicionais dos planos de projetos.

Patanakul e Shenhar (2012) entendem que a estratégia dos projetos é a perspectiva do projeto, posição e diretrizes sobre o que fazer e como fazê-lo, para obter a maior vantagem competitiva e o melhor valor do projeto. A definição dos autores se baseia em três variáveis: perspectiva, posição e plano. Com o estudo dos fatores notaram que o GEP possui um sentido mais amplo e não apenas um direcionamento para o sucesso. Devida a isso, expandiram em oito componentes para a análise da GEP (Figura 5).

Figura 4 - Modelo de Estratégia para Projeto e seus componentes



Fonte: Patanakul; Shenhar (2012).

Os autores concluem a discussão acrescentando que o modelo estratégico para projetos não é fixo e que é bastante flexível de acordo com os objetivos, foco e nível do projeto. Contudo, fundamentam que o modelo apresentado é estável e que pode acomodar orientações suficientes para gestores de projeto e fornece ampla flexibilidade a ser ajustada durante o aprendizado e desenvolvimento do projeto (PATANAKUL; SHENHAR, 2012).

Isto posto, as metodologias desenvolvidas não necessitam de um grau de complexidade elevado. No entanto, faz-se necessário o alinhamento dos objetivos e integração do processo de implementação para garantir que os mais diversos setores organizacionais estejam trabalhando de maneira coordenada e objetivamente (KERZNER, 2007).

Os métodos de gerenciamento de projetos não podem garantir o sucesso. Contudo que as metas sejam realistas e haja recursos e habilidades suficientes para atingi-las, elas apenas aumentarão as chances de sucesso. Uma das vantagens plano de estratégico para projetos é que

ele é um meio de comunicar as metas gerais a todos da organização. Isso pode proporcionar ciclos de feedback vertical de cima para baixo, de baixo para cima e entre os vários departamentos funcionais da organização (KERZNER, 2007).

A vantagem final descrita por Kerzner (2007) é considerada a mais importante que: é o raciocínio exigido durante todo o processo. O desenvolvimento do planejamento exige dos gestores e equipes de projeto parte de um processo de pensamento lógico e dá a metodologia coerência e confiabilidade.

Sendo assim, o planejamento estratégico compreende uma parte valiosa do processo de GEP. Os fatores críticos para o sucesso do planejamento compreendem três *cases* (KERZNER, 2007):

- fatores qualitativos: compreende a análise organizacional de alguns componentes tradicionais como tempo alocado, custos orçados, padrões de qualidade definidos pelos clientes e se expande para análise de parâmetro como mudanças mínima ou mutuamente acertadas quanto aos objetivos, manutenção da cultura e dos valores corporativos da organização e manutenção do fluxo de trabalho habitual da organização;
- fatores organizacionais: compreende no equilíbrio de interesses das partes envolvidas no projeto, gerentes de projeto, gerente da área e sponsor. Esse equilíbrio é demonstrado pela designação da responsabilidade e da autoridade de cada parte. Sendo, portanto, o sucesso dos projetos ligado a responsabilidade final que é a junção da responsabilidade e autoridade dos participantes; e
- fatores quantitativos: esse fator está relacionado com a implementação e aceitação das ferramentas da gestão de projetos destinadas a sustentar a metodologia. Como para planejamento de projetos, estimativas e controles de custos, cronogramas dos recursos, acompanhamento da situação, auditoria ou sistemas de informação de gestão de projetos.

O planejamento estratégico de projetos deve, portanto, passar por processos de melhoria contínua sendo estrategicamente importante para a organização. Tais melhorias devem ser orientadas por fatores internos como, por exemplo, uma cultura mais colaborativa e disponibilidade de softwares, e externos como relacionamento com os fornecedores, clientes e demais stakeholders, fatores sociais, fatores de mercado e fatores tecnológicos (KERZNER, 2007).

A partir disso, Zolfaghari, Aliahmadi e Mazdeh (2017) definem o GEP como um conjunto de esforços feitos por todos os colaboradores em diferentes níveis organizacionais e

em momentos diferentes para atingir a eficácia esperada do projeto; em outras palavras, criação de valor com base na vantagem competitiva. Portanto, o GEP “é considerado um fator crítico de sucesso, ou pelo menos um fator de sucesso, para que os projetos atinjam a eficácia do projeto no mundo de hoje.” (ZOLFAGHARI; ALIAHMADI; MAZDEH, 2017, P. 323).

Com base nesse entendimento, estabeleceu-se mais hipóteses de investigação:

***H<sub>8</sub>: a resultado financeira das organizações baseadas em projeto está relacionada ao número de clientes, receita, custo e lucro.***

Diante do que foi argumentado nesta seção, pode-se concluir que o principal objetivo da melhoria contínua da GEP e do planejamento estratégico de projetos é a criação de valor organizacional, a excelência no alcance das metas estratégicas da organização e, por conseguinte, vantagem competitiva.

## **2.2 A visão baseada em recurso no contexto da implementação do planejamento estratégico por meio de gestão de projetos**

No empenho de explicar o desempenho das organizações na área da gestão estratégica, foi desenvolvido a visão baseada em recurso (VBR). Essa teoria assume a heterogeneidade das empresas em relação ao controle dos seus recursos e suas capacidades estratégicas.

Os recursos de uma empresa podem ser definidos como os bens tangíveis e intangíveis que estão vinculados a mesma, entre os quais se citam (BARNEY, 2014): nomes, marcas, conhecimento, tecnologia, recursos humanos, contratos, máquinas e equipamentos, procedimentos, capital, etc.

A VBR busca construir a vantagem competitiva a partir dos recursos e competências das empresas, sob o argumento de que empresas num setor possam ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que elas controlam, que por sua vez, eles podem não ser perfeitamente variáveis ao longo das empresas e que, portanto, a heterogeneidade poderá ser duradoura (BARNEY, 2014).

Os recursos contemplam um espectro de fenômenos individuais, sociais e organizacionais, sendo constituídos de ativos, capacidades, competências específicas, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimentos, entre outros, que são controlados por uma empresa, permitindo que ela conceba e coloque em prática estratégias que melhorem sua efetividade (BARNEY, 2014; DROUIN; JUGDEV, 2013).

Podendo ser categorizados como (BARNEY, 2014): recurso físico -compreende fábricas, equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas; capital humano - contempla treinamento, experiência, juízo, inteligência, relacionamentos, ideias de gestores e de colaboradores da empresa; e capital organizacional inclui estrutura de relatórios da empresa, planejamento formal e informal, controle e sistemas coordenados e relações entre os grupos formais e informais dentro e fora da empresa.

Outra classificação utilizada divide os recursos em tangíveis e intangíveis. Os tangíveis são aqueles que podem ser vistos e quantificados, seu valor é limitado pois são difíceis de criar negócios ou valores adicionais. Há quatro tipos de recursos tangíveis, que são (BARNEY; HESTERLY, 2017; HITT; IRELAND; HOSKISSO, 2018; PENG, 2008):

Quadro 2 - Tipologia de recursos

| Recurso Tangível | Conceito  | Exemplos  |
|------------------|---|---|
| Financeiro       | contempla todo o dinheiro que a empresa utiliza para criar e implementar estratégias. | dinheiro de fontes diversas, lucros retidos   |
| Físico           | compreende toda a tecnologia física utilizada por uma empresa.                        | Planta e equipamentos da empresa, localização geográfica e seu acesso a matéria prima |
| Organizacionais  | congrega atributos de grupos de pessoas   | Sistemas formais de planejamento, controle e coordenação.                             |
| Tecnologia       | consiste nas ações tecnológicas   | Patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos.                           |

Fonte: Barney e Hesterly (2017), Hitt, Ireland e Hoskisson (2018) e Peng (2008).

Os recursos intangíveis podem ser definidos como ativos desenvolvidos e acumulados ao longo da história da empresa, sendo fonte superior e potente de competências essenciais. Seu valor é difícil de mensurar, entender, comprar, imitar ou substituir. Podem ser classificados em (BARNEY; HESTERLY, 2017; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; PENG, 2008):

- humanos - incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e visão individual de gerentes e colaboradores;
- inovação compreende ideias, capacitações científicas, capacidade de inovar; e
- recursos relacionados à reputação contemplam reputação para os clientes, marca, percepções de qualidade, durabilidade confiabilidade do produto,

reputação dos fornecedores, para interações relações eficientes, eficazes de suporte e mutuamente benéficas.

Assim, os recursos são fonte criadora de valor, gerando vantagem competitiva para empresas. Salienta-se que quando os recursos são capazes de pôr em prática estratégia que não pode ser imitada por nenhum concorrente atual ou potencial, esses recursos geram vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 2014).

O valor dos recursos tangíveis e intangíveis podem variar, podendo ter posicionamentos econômicos e estratégicos distintos. A importância desses recursos podem determinar a capacidade das empresas de implementarem as estratégias no mercado em que atuam (BARNEY; ARIKAN, 2005).

As capacidades são conceituadas como conjunto integrado deliberadamente para se executar uma tarefa ou um conjunto de tarefas específicas, as quais podem ser distintas indo da seleção de pessoal até o desenvolvimento e implementação de projetos. As capacidades são essenciais ao desenvolvimento de vantagem competitiva, pois estão relacionadas a elaboração, transmissão e troca de informações e conhecimento por meio do capital humano da empresa, tendo como exemplo gerenciamento, fabricação, pesquisa e desenvolvimento, sistemas de informação, distribuição, entre outros (BARNEY; HESTERLY, 2017; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; PENG, 2008).

As competências essenciais, portanto, são as capacidades geradoras de vantagem competitiva para uma empresa, refletindo sua personalidade, surgindo no decorrer do tempo, através do acúmulo e aprendizado de como distribuir diferentes recursos e capacidades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018).

Quadro 3 - Exemplos de capacidades da empresa

| Áreas Funcionais           | Capacidades  |
|----------------------------|--|
| Distribuição               | Uso efetivo de técnicas de gestão logística  |
| Recursos Humanos           | Motivação, empoderamento e retenção de funcionários  |
| Sistema de Gerenciamento   | Controle efetivo e eficiente do estoque por meio de métodos de coleta de dados de pontos de vendas   |
| Marketing                  | Promoção eficaz de produtos de marca<br>Serviço eficiente de atendimento de clientes<br>Merchandising inovador   |
| Gestão                     | Capacidade de visualizar o futuro do mercado da moda   |
| Produção                   | Design e habilidades de produção que gerem produtos confiáveis<br>Qualidade de design e produto<br>Miniaturização de componentes e produtos                            |
| Pesquisa e Desenvolvimento | Tecnologia inovadora<br>Desenvolvimento de soluções sofisticadas de controle<br>Transformação rápida da tecnologia em novos produtos e processos<br>Tecnologia digital |

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2018).

As competências essenciais podem assumir a configuração de uma árvore, onde as raízes podem ser consideradas como a competência central da empresa (*core business*), o caule e os principais galhos são produtos centrais, os ramos menores são as unidades negócios e as folhas, flores e frutos são produtos (PRAHALAD; HAMEL, 1990 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL;2010).

Já a competência central, nesse sentido, é uma consequência do aprendizado coletivo, cuja fonte é a coordenação de aptidões diversas de produção e integração de tecnologias concorrentes no contexto organizacional. Para tal, a formação da competência central emerge de recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de serem imitados, além de possuir uma estrutura organizacional capaz de explorá-los (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018; PENG, 2008).

Para Barney (1991, 2014), o recurso de uma empresa para ter o potencial de gerar vantagem competitiva sustentável deverá possuir quatro atributos: valor, raridade, imitabilidade e dificuldade de substituir.

Os recursos valiosos permitem que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente, em outras palavras, conceba e coloque em prática estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia organizacional (BARNEY, 2014; BARNEY; HESTERLY, 2017).

Os recursos raros são valiosos e não controlados por muitos dos seus concorrentes ou potencialmente concorrentes de determinada empresa, então se torna uma vantagem competitiva para aquelas que o detém (BARNEY, 2014; BARNEY; HESTERLY, 2017).

Os recursos de difícil imitação são valiosos e raros, concebendo as empresas estratégias inovadoras, que não poderão ser facilmente copiadas por outras empresas, uma vez que não possuiriam esses recursos relevantes. Neste sentido, os recursos inimitáveis proporcionam vantagem competitiva se a concorrência tiver desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-los, comparadas as empresas que já possuem (BARNEY, 2014; BARNEY; HESTERLY, 2017). Ressalta-se, ainda, que os recursos inimitáveis podem emergir de condições históricas singulares e complexidade social.

Os recursos valiosos, raros e de difícil imitação geram um padrão organizacional único a empresa, em virtude da sua forma específica de exploração (BARNEY; HESTERLY, 2017).

Barney (2001) advoga que recursos como habilidades, experiências e perspectivas dos funcionários não podem ser facilmente replicados, representando, assim, vantagem

competitiva sustentável. Baker, Ali e French (2019) complementam que as organizações que se beneficiam desses recursos exclusivos e ganham vantagem competitiva apresentam melhoria do desempenho organizacional.

Quando os conceitos acima são confrontados a gestão de projetos, pode-se inferir que o projeto, enquanto grupo temporário de indivíduos que necessitam de vários recursos, que se combinam de forma única, mediante capacidade essenciais, no intuito de alcançar vantagem competitiva, encontrando na visão baseada em recursos alicerce para seu desenvolvimento de forma sustentável.

Em outras palavras, o gerenciamento de projetos engloba ferramentas, técnicas e práticas baseadas em conhecimento aplicadas aos projetos para alcançar metas organizacionais e entregar produtos e serviços aos clientes. Para isso, integra ativos tangíveis e intangíveis. O primeiro congrega conhecimento codificado ou explícito, enquanto o segundo está fundamentado no conhecimento tácito (saber o que e como fazer) (MATHUR; JUGDEV; SHING FUNG, 2013).

Os recursos intangíveis de gerenciamento de projetos têm uma maior probabilidade de serem raros e difíceis de serem imitados, pois em situações diversas incluem em seus processos *brainstorm*, mentoria, aprendizagem por experiência, trocas sociais informais. Por conseguinte, são fontes potenciais de vantagem competitiva (MATHUR; JUGDEV; SHING FUNG, 2013). Portanto, a gestão de projetos emerge como fonte de vantagem competitiva para ajudar as empresas alavancarem seus recursos.

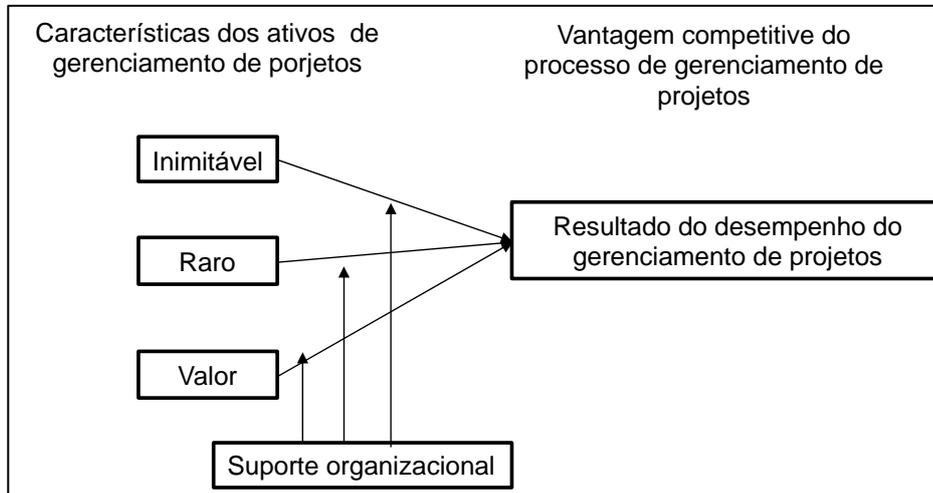
Neste sentido, a gestão de projetos bem-sucedida deve implementar estratégias que agreguem valor não só a empresa, mas especialmente aos seus *stakeholders*, entregando benefícios, que podem ser percebidos como melhorias ou incrementos de valor aos negócios. Os benefícios são geralmente obtidos usando técnicas de gerenciamento de programas e projetos.

Neste sentido, Mathur, Jugdev e Shing Fung (2013) propuseram modelo conceitual que vincula as características dos recursos de gerenciamento de projetos, como variáveis independentes, aos resultados de desempenho do gerenciamento do projeto (variável dependente).

Assim, se os recursos do gerenciamento de projetos forem valiosos, raros e inimitáveis e tiver suporte organizacional podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável, gerando assim o desempenho organizacional superior. Neste sentido, Mathur, Jugdev e Shing Fung (2013) consideraram que as características valiosa, rara e inimitável

prevejam os resultados de desempenho do gerenciamento de projetos na presença de suporte organizacional, que pode ser observado na figura 5.

Figura 5 - Modelo de Conceitual



Fonte: Mathur; Jugdev; Fung (2013, p. 116).

Isto posto, a seguir será descrito o desenvolvimento dos modelos propostos por essa pesquisa a partir das literaturas apresentadas anteriormente.

### 2.3 Modelo estrutural da pesquisa

A presente pesquisa está dividida em três etapas diferentes. O primeiro busca comprovar a influência que ambiente externo, no caso a crise provocada pelo Covid, exerce na relação entre gestão estratégica e de projetos, para atender ao objetivo 1.

Figura 6 - Modelo de Estrutural da relação entre Gestão Estratégica e Gestão de Projetos



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

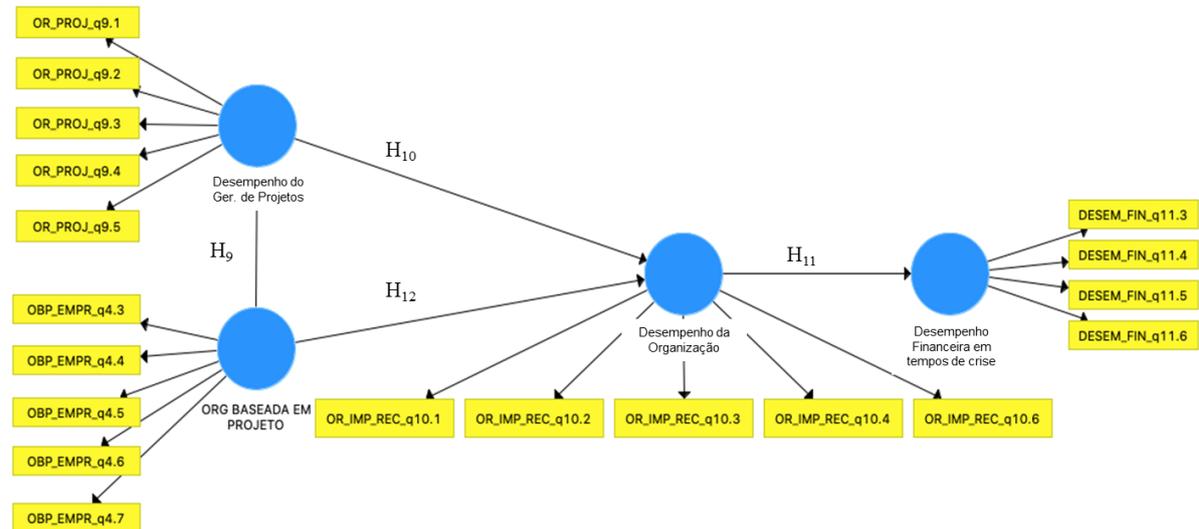
A segunda etapa foi efetuada em três fases distintas. A primeira etapa definir as características da organização baseada em projetos tendo como variáveis de análise: estruturas, pessoas, cultura e criação de valor em torno dos requisitos dos projetos (H<sub>3</sub>), gestão fundamentadas em projetos (H<sub>4</sub>), tomadas de decisões estratégicas voltadas aos portfólios ou programas de projetos (H<sub>5</sub>), *foco no desenvolvimento e adoção de valores capazes de lidar com as incertezas* (H<sub>6</sub>), *estrutura organizacional que permite ajustes entre linha e projetos,*

*processos em diferentes funções e contextos interno e externo.* (H7). Para tal, efetuar-se-á análise fatorial exploratória.

Posteriormente, a segunda, na qual se replicou o modelo proposto por Mathur, Jugdev e Shing Fung (2013). Finalmente, a terceira fase, que foi definir as características do desempenho financeiro das organizações baseadas em projeto em momento de crise (Pandemia), cujas variáveis observáveis são número de clientes, receita, custo e lucro (H8).

Em seguida, realizou-se a terceira etapa teve como foco analisar a relação entre organização baseada em projeto e a desempenho do projeto, da organização e financeira em momento de crise (Pandemia) da empresa. Convergindo para o modelo estrutural o qual defende que a desempenho da organização é mediadora da relação entre desempenho de gestão de projetos (H<sub>10</sub>) e organização baseada m projetos (H<sub>12</sub>) e o desempenho financeiro da empresa em momento de crise (Pandemia) (H<sub>11</sub>). Bem como, o efeito indireto da organização baseada em projetos no desempenho da gestão de projetos (H<sub>9</sub>). Veja figura 8.

Figura 7 - Modelo de Estrutural da mediação do desempenho da organização e do projeto na relação entre OBP e a desempenho financeira.



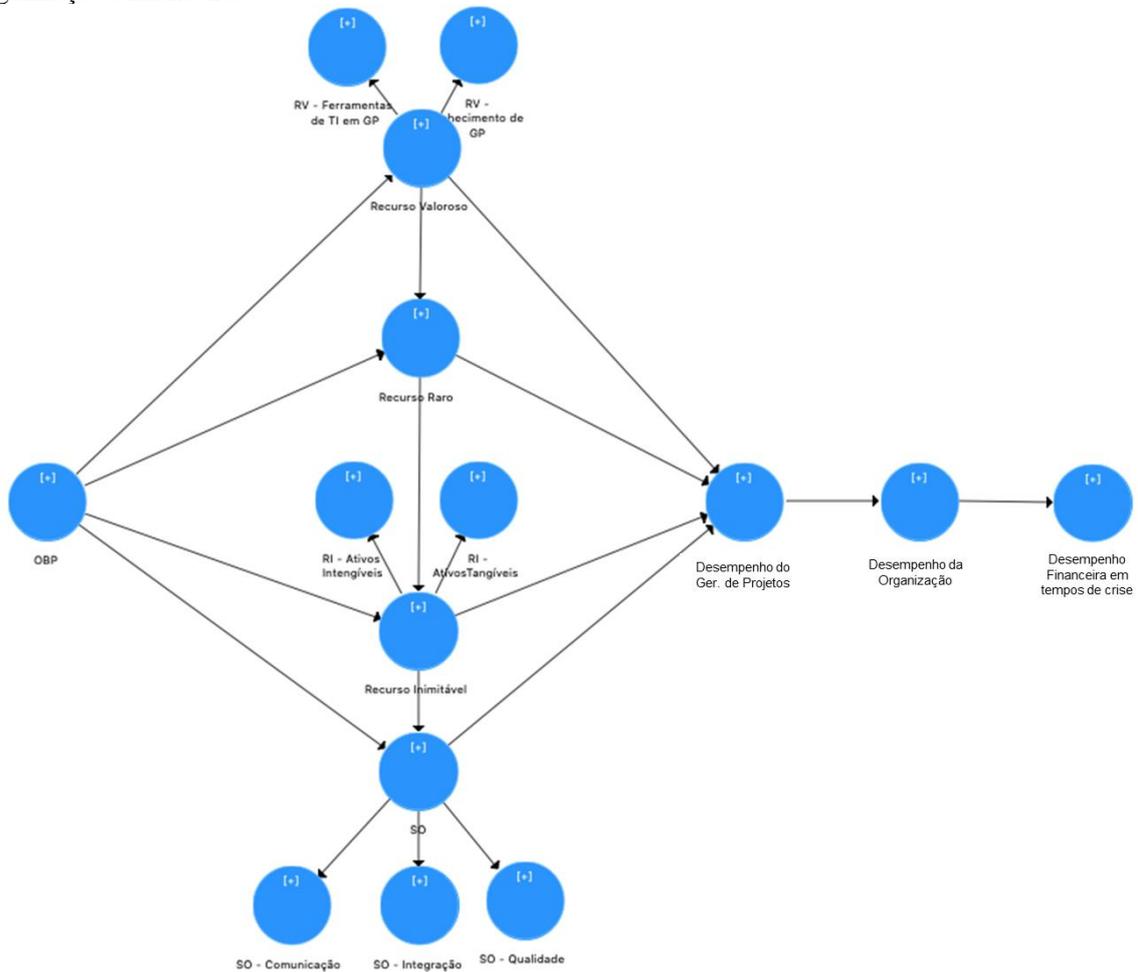
Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

A quarta etapa tem como foco comprovar o objetivo 3, que é examinar a relação organização baseada em projetos, seus recursos e desempenho do gerenciamento de projetos, da organização e financeira no momento de crise (Pandemia).

Esse estudo consiste na construção de um modelo no qual os recursos valiosos, raros, inimitáveis e suporte organizacional são mediadores da relação entre a organização baseada em projetos e a desempenho do gerenciamento de projetos. E essa influencia a

desempenho da organização. Por fim, desempenho da organização influencia a desempenho financeira da empresa em tempos de crise (Pandemia) (Veja Figura 9).

Figura 8 - Modelo de Estrutural da mediação da VRIO na relação entre OBP e a desempenho do projeto, da organização e financeira.



Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

Dessa forma, será descrito o percurso metodológico e tratamento de dados na sessão a seguir.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção descreve as principais características do processo metodológico a ser utilizado para a realização da pesquisa, no intuito de que sua execução permita o alcance dos objetivos definidos.

#### 3.1 Tipologia da Pesquisa

Esta investigação, do ponto de vista de sua natureza, é aplicada, uma vez que produz conhecimento para aplicação prática dirigida (FLICK, 2012) a responder o seguinte problema de pesquisa: qual a relação entre as organizações baseadas em projetos, seus recursos e seu desempenho no mercado?

Quanto a abordagem do problema e dos objetivos, a pesquisa é de natureza quantitativa e descritiva, respectivamente. Uma vez que utilizou a coleta de dados para testar hipóteses (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar as relações propostas pelo estudo entre a gestão estratégica e de projetos, como instrumento para o alcance da vantagem competitiva.

No que se refere aos procedimentos de pesquisa, a referida investigação é inicialmente a pesquisa bibliográfica, e, posteriormente, uma pesquisa de levantamento.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em livros e artigos científicos; e levantamento – através de interrogação direta à grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, mediante análise quantitativa, para então obter conclusão correspondente aos dados coletados.

Nesse contexto, a pesquisa bibliográfica foi efetuada de forma exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa, favorecendo a construção dos argumentos por progressão. O método utilizado para referente pesquisa foi efetuado da seguinte forma:

1. busca de palavras-chave “*strategic management*”; “*project management*”; “*project-based organization*”; “*project-oriented organization*”; “*resource-based view*”; “*project strategic management*”; na base de dados do SCOPUS;
2. na escolha dos artigos para leitura, foi utilizado o software VOSviewer para amarração temática e autoria dos artigos. Dessa forma, foi selecionado uma ordem temática e cronológica de leitura.;
3. a técnica de amostragem em bola de neve, que possibilitou identificar outros artigos,

mediante amostragem não probabilísticas por conveniência intencional, indicando novos artigos e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto, denominado ponto de saturação, nas bases de dados de Periódicos CAPES e do Google Acadêmico, referências bibliográficas seminais e pesquisa acadêmicas relacionadas as discussões teóricas investigadas (GRAY, 2014; COOPER; SCHINDEL, 2016; SILVA; MACHADO; NETO, 2016).

Já o levantamento transversal foi feito por amostragem, quando se definiu enquanto a população de interesse: gestores de projetos de organizações empresariais ou sem fins lucrativos. Os pesquisados foram interrogados em um único tempo, tendo como propósito descrever e analisar a incidência e interrelação das variáveis estudadas em um momento pandêmico. Possibilitando, portanto, fotografar a relação entre gestão estratégica e de projetos, sendo essa última considerada um instrumento para o alcance da vantagem competitiva.

Salienta-se que esse levantamento está dividido em duas partes: replicação – a qual apresenta como elemento de modificação entre essa pesquisa e a original a amostragem (MACLENNAN; AVRICHIR, 2013), tendo sido mantido o questionário proposto por Mathur, Jugdev e Fung (2013); e um desenho original (veja figura 6) que partiu da teoria explanada na subseção 2.1.

### **3.2 Amostra da pesquisa**

O tipo de amostragem da pesquisa foi probabilístico e não probabilístico por conveniência. Nessa situação, Gil (2002) orienta que o pesquisador selecione os elementos a ao acaso e que tem acesso, considerando que esses possam, de alguma forma, representar o universo necessário para a pesquisa. O universo da pesquisa são gestores de projetos de organizações empresariais ou sem fins lucrativos, que trabalharam em projeto no ano de 2020.

Os questionários foram enviados de forma digital (*Google Forms*) para gestores de projetos participantes das redes sociais do LinkedIn e Instagram. Foram organizados em duas vertentes de pesquisa, probabilística e por conveniência. Para probabilística foram enviadas 1334 mensagens através de grupos do LinkedIn e Instagram. Por conveniência foram requisitados cerca de 90 respondentes. Desses obteve-se, respectivamente, 61 e 36 respostas. Totalizando uma amostra de 101 respondentes.

### **3.3 Coleta dos dados**

Os dados foram coletados entre 10/04/2021 e 26/05/2021, através do software *Google Forms*. O instrumento de coleta de dados desenvolvido para essa pesquisa foi dividido em sete seções. A primeira sessão tratou da identificação do respondente através do e-mail e o questionamento sobre definição de projetos. Da seção 2 a 7, foram incluídas as 17 perguntas proposta por Mathur, Jugdev e Fung (2013), utilizando a Escala Likert com 7 pontos, guiadas para captar as percepções com extremos de “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. Há uma 18ª questão que busca captar o feedback e comentários adicionais sobre os tópicos da pesquisa (MATHUR; JUGDEV; FUNG, 2013).

A estruturação das questões tomou como base construtos de interesse do modelo teórico dos autores e foram incluídas outras perguntas (Veja anexo 1)

- Conceito de projeto com item aberto;
- Recursos valiosos de gerenciamento de projetos contemplou 12 itens;
- Recursos raros de gerenciamento de projetos contemplou 12 itens;
- Recursos inimitáveis de gerenciamento de projetos contemplou 12 itens;
- Características das organizações baseadas em projeto sete itens;
- Maturidade geral do processo de gerenciamento de projetos contemplou um item;
- Alinhamento organizacional das práticas de gerenciamento de projetos com a missão, serviços e produtos da empresa e o construto suporte organizacional contemplou três itens;
- Comunicação do projeto e o construto suporte organizacional contemplou três itens;
- Integração organizacional e o construto suporte organizacional contemplou cinco itens;
- Impacto dos recursos de gerenciamento de projetos no desempenho de nível de projeto contemplou cinco itens;
- Impacto dos recursos de gerenciamento de projetos no desempenho da empresa contemplou seis itens;
- Impacto dos recursos financeiros no desempenho da organização em momento de crise (Pandemia) com seis itens
- As perguntas que tratam da demografia com oito itens; e
- A pergunta 18 foi aberta.

### 3.4 Análise dos dados

Os dados da pesquisa foram analisados mediante o uso do *software SmartPLS®*. Esse software permite a análise descritiva dos dados e a análise fatorial exploratória e confirmatória, bem como a análise de equações estruturais.

A estatística descritiva teve como foco a caracterização dos participantes da pesquisa. A análise fatorial utilizou o método de extração dos fatores, uma vez que a redução de dados é uma preocupação deste estudo, focando no mínimo de fatores necessários para explicar a porção máxima da variância total representada pelo conjunto original das variáveis propostas por Mathur, Jugdev e Fung (2013) (as características dos recursos de gerenciamento de projetos, gerenciamento de projetos (variáveis independentes), suporte organizacional (variável moderadora) e resultados de desempenho de gerenciamento de projetos (variável dependente). Além de definir o construtor de organização baseada em projeto.

A matriz de carga fatorial estimada foi rotacionada pelo método Varimax, minimizando a variabilidade dos fatores. Foi utilizado Varimax (maximização de variância) como método de extração dos componentes principais. É um método de extração bastante utilizado, está em conformidade com o modelo de análise fatorial, no qual a variância comum é analisada e a variância única e a variância do erro são removidas (TABACHNICK; FIDELL, 2006 *apud* MATHUR; JUGDEV; FUNG, 2013).

Para avaliar análise fatorial exploratória foi se estabeleceu os seguintes parâmetros técnicos ((HAIR JR et al., 2009): (1) cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach para as variáveis, sendo considerados abaixo de 0,70 medíocres, aceitáveis valores a partir de 0,70 e de alta confiabilidade os índices a partir de 0,80; comunalidade superior 0,5; e cargas fatoriais acima de 0,4.

Na análise fatorial confirmatória, com o uso do Smart PLS, os parâmetros de adequação da amostra foram: critério de Fornell e Larcker – validade discriminante, onde as raízes quadradas das AVEs devem ser superiores que as correlações dos construtos, sendo aceito valores acima de 0,5; e confiabilidade composta confere o grau de confiança de cada variável na construção da dimensão a que pertence, cujo padrão aceitável é valores acima de 0,7.

Já na análise da modelagem de equações estruturais foram utilizados os seguintes parâmetros (BIDO; DA SILVA, 2019): tamanho do efeito ( $f^2$ ) ou indicador de Cohen que avalia quanto cada construto é “útil” para o ajuste do modelo, para ciências sociais e comportamentais os valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequeno, médio e grandes; avaliação do

coeficiente de Pearson ( $R^2$ ), que avalia a porção da variância das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo estrutural, para ciências sociais e comportamentais os valores de 2%, 13% e 26% são considerados pequeno, médio e grandes; valor t – avalia a significância das correlações e regressões variado devendo ter valores superiores 1,96; e valor-p inferior a 0,05 como parâmetro para definir que a relação é significativa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta sessão serão demonstrados os resultados obtidos e as discussões pertinentes sobre os resultados. Essa análise guiará a discussão teórica e empírica proposto por esta pesquisa em busca alcançar seus objetivos.

### **4.1 Caracterização dos pesquisados**

Quanto a amostra de pesquisa, verificou-se que 38,6% das empresas faturam de R\$1 a R\$10 milhões e 44% das empresas faturam de R\$10 a R\$50 ou mais milhões anuais. Dessa forma, uma parcela da amostra atua em empresas de pequeno porte e a maior parte da amostra atua em empresas de médio porte, considerando seu faturamento anual.

Tratando de números de funcionários se destacou empresas possuindo de 1 a 50 colaboradores com 26.7% da amostra e de 50 a 250 colaboradores com 22.8%. Confirmando um perfil das empresas de pequeno e médio porte.

A idade das organizações concentra-se em um intervalo de menos de 10 anos de existência representado por 25.7%. Porém essa porcentagem é seguida, com 23.8%, por empresas de 26 a 50 anos.

Dos 102 respondentes, o setor da economia predominante foi de serviços de consultoria representando 23% da amostra, seguido pelo setor de tecnologia da informação (TI) representado por 20% da amostra. À vista disso, os respondentes integram funções de gerentes de projetos ou membros de equipes de projeto com 45.5 % e 25.3 %, respectivamente.

Os profissionais que participaram, em sua maioria, não possuem designação de projetos ou certificações caracterizado por 55.4% e 44.6 % da amostra possuem algum tipo de designação ou certificação. O grau de instrução que prevaleceu foi a nível de graduação com 64.4%. A caracterização quanto a gênero houve uma prevalência do sexo masculino com 63.4 % e 36.6 % para o sexo feminino.

### **4.2 Etapa 1 - A relação entre gestão estratégica e de projetos**

Marcelino Diez (2007 *apud* KERZNER, 2007), Duque e Pelissari (2014) e Larson e Gray (2016) defenderam a gestão de projetos enquanto ferramenta de implementação do planejamento estratégico. Jugdev e Muller (2005) e Kerzner (2007) acrescentaram que a gestão de projetos é um ativo estratégico relevante para o sucesso da gestão estratégica da empresa.

Por conseguinte, estabeleceu-se como hipótese que a gestão estratégica influencia na gestão de projetos em contexto de crise (Pandemia).

Os dados do resultado do modelo estrutural revelam que: a variável endógena mudanças na gestão de projetos da empresa na Pandemia tem efeito médio ( $R^2=14\%$ ) (veja Tabela 1); o resultado do valor-p foi inferior 0.05, revelando que a relação entre gestão estratégica e de projeto no contexto da pandemia é significativa; o valor-t foi de 3.037; e por fim avaliou-se o quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo, através da medida de  $f^2$ , que foi 0.16, isso significa que a relação entre a gestão estratégica e de projeto no contexto da Pandemia tem feito moderado.

Tabela 1 - Resultado do modelo estrutural (n=101)

|   | Hipótese       | $f^2$ | Coefficiente estrutural | Erro Padrão | Valor -t | Valor-p | $R^2$ |
|---|----------------|-------|-------------------------|-------------|----------|---------|-------|
| COVID MUDANÇA GE => COVID - MUDANÇA NA GP | H <sub>1</sub> | 0.163 | 0.374                   | 0.123       | 3.037    | 0.002   | 0.14  |

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída Smart PLS, 2021.

#### 4.3 Etapa 2 – Definição das características da organização baseada em projetos, seus recursos e a desempenho da gestão de projetos, da organização e financeira.

A etapa dois foi realizado em três etapas. A primeira realizou-se análise fatorial dos construtos organização baseada em projeto (OBP). A segunda etapa foi avaliação da validade discriminante e convergente. Na terceira etapa, efetuou-se o modelo estrutural.

Na análise fatorial exploratória, o primeiro construto analisado foi a organização baseada em projeto. Na primeira rodada, o item atividades desenvolvidas e administradas na sua empresa são efetuadas mediante sistema de organizações temporárias na forma de projetos, programas e portfólio como operação/processos do negócio (INF\_EMPR\_q4.2) foi excluído por não atender ao parâmetro de comunalidade de 0,5. Tendo como resultado quatro variáveis cujas cargas fatoriais variaram de 0,811 a 0,931, uma variância total explicada de 73,028%. Apresentando, portanto, um  $\alpha$  de Cronbach de 0,905. (veja Tabela 2).

Tabela 2 - Organizações Baseadas em Projetos

| Variáveis   | Fator |
|---|-------|
|   | 11    |
| OBP_EMPR_q4.3 - Estruturas, pessoas, cultura e criação de valor voltados a requisitos de projetos   | 0,840 |
| OBP_EMPR_q4.4 - Processos de negócio baseados em projetos e tomadas de decisões estratégicas considerando o portfólio ou programas de projetos. | 0,830 |

Tabela 2 - Organizações Baseadas em Projetos

| Variáveis  | Fator          |
|--|----------------|
|  | 11             |
| OBP_EMPR_q4.5 - Considera a empresa baseada em projetos  | 0,811          |
| OBP_EMPR_q4.6 - Foco no desenvolvimento e adoção de valores capazes de lidar com incertezas, riscos, mudanças e colaboração na gestão estratégica dos projetos | 0,931          |
| OBP_EMPR_q4.7 - A estrutura organizacional permite que ocorram ajustes entre projetos e processos em diferentes funções e contextos interno e externo          | 0,856          |
| <b>Percentual da Variação Explicada</b>  | <b>73,028%</b> |
| <b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>   | <b>0,905</b>   |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 2 componentes extraídos.

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída SPSS, 2021.

A compreensão dos itens está relacionada a estrutura, pessoas, cultura e criação de valor voltados a projetos, a processos de negócio tomando como orientação os projetos, portfólio ou programas, concordam em que as empresas são voltadas a projetos, onde o foco é no desenvolvimento e adoção de valores capazes de lidar com incertezas, riscos, mudanças e colaboração na gestão estratégica dos projetos e a estrutura organizacional permite ajustes entre projetos e processos em diferentes funções e contextos interno e externo. Portanto, foi eliminada a característica das atividades da empresa serem efetuadas mediante sistema de organização temporárias na forma de projetos, programas e portfólio como operações/processos (OBP\_EMPR\_q4\_2).

As variáveis que traduzem os recursos valiosos no gerenciamento de projetos foram divididas em dois fatores: o primeiro está relacionado a gestão do conhecimento em projetos; e o segundo ligado as ferramentas de gestão. O resultado da análise fatorial mostrou que oito variáveis possuem uma variância total explicada no valor de 64,041% e um  $\alpha$  de Cronbach de 0,835.

Tabela 3 - Recursos Valiosos da Gestão de Projetos

| Variáveis                               | Fator   |                        |
|---|---|------------------------|
|   | 1<br>Conhecimento de<br>gerenciamento de projetos | 2<br>Ferramentas de TI |
| RV_q1.1 - Material impresso             |   | 0,844                  |
| RV_q1.4 - Software                      |   | 0,679                  |
| RV_q1.9 - Comunidades práticas          |   | 0,639                  |
| RV_q1.6 - Acompanhamento de tarefas     | 0,687   |                        |
| RV_q1.7 - Modelos de gerenciamento      | 0,734   |                        |
| RV_q1.10 - Escritório de projetos       | 0,720   |                        |
| RV_q1.11 - Conhecimento tácito          | 0,828   |                        |
| RV_q1.12 - Mentoria                     | 0,794   |                        |
| <b>Percentual da Variação Explicada</b> | <b>49,948%</b>                                    | <b>14,093%</b>         |
| <b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>  | <b>0,836</b>                                      | <b>0,650</b>           |

Tabela 3 - Recursos Valorosos da Gestão de Projetos

| Variáveis | Fator   |                        |
|-----------|---|------------------------|
|           | 1<br>Conhecimento de<br>gerenciamento de projetos | 2<br>Ferramentas de TI |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída SPSS

O fator 1 está constituído de cinco itens com cargas fatoriais que variam de 0,687 a 0,828. Sua variância explicada foi de 49,948%, tendo como variáveis incluídas: acompanhamento de tarefas (RV\_q1.6), modelos de gerenciamento (RV\_q1.7), escritório de projetos (RV\_q1.10), conhecimento tácito (RV\_q1.11) e mentoria (RV\_q1.12).

O fator 2 contemplou três itens cuja cargas fatoriais variaram de 0,639 a 0,844. A variância explicada desse fator foi de 14,093%. As variáveis incluídas foram: material impresso (RV\_q1.1), software (RV\_q1.4) e comunidades práticas (RV\_q1.9).

Esse resultado emergiu da quarta rodada de análise. Na primeira, os itens: banco de dados (RV\_q1.2) e hardware (RV\_q1.3) foram eliminados, pois suas comunalidades apresentaram valores inferiores a 0,5. Na segunda rodada, a variável capital social de projeto (RV\_q1.8) apresentou valores de cargas fatoriais nos fatores 1, 2 e 3. Na terceira rodada, a variável metodologias de gerenciamento (RV\_q1.5) foi eliminada por possuir comunalidade inferior a 0,5.

Os recursos raros da gestão de projetos apresentaram um único fator, o qual traduzem compartilhamento de processos, técnicas e ferramentas de gestão de projetos. A variância total explicada foi de 69,460% com cargas fatoriais variando de 0,720 a 0,918 e um  $\alpha$  de Cronbach de 0,950. Na primeira rodada dessa análise foram eliminados material impresso (RA\_q2.1) e hardware (RA\_q2.3) em virtude da comunalidade inferiores a 0,5. Os itens incluídos foram (veja tabela a seguir).

Tabela 4 - Recursos Raros da Gestão de Projetos

| Variáveis                               | Fator<br>3   |
|---|--------------|
| RA_q2.2 - Banco de dados                | <b>0,788</b> |
| RA_q2.4 - Software                      | <b>0,720</b> |
| RA_q2.5 - Metodologias de gerenciamento | <b>0,896</b> |
| RA_q2.6 - Acompanhamento de tarefas     | <b>0,861</b> |
| RA_q2.7 - Modelos de gerenciamento      | <b>0,918</b> |
| RA_q2.8 - Capital social de projeto     | <b>0,751</b> |
| RA_q2.9 - Comunidades práticas          | <b>0,824</b> |
| RA_q2.10 - Escritório de projetos       | <b>0,834</b> |

|   |                |
|---|----------------|
| RA_q2.11 - Conhecimento tácito          | <b>0,891</b>   |
| RA_q2.12 - Mentoria                     | <b>0,829</b>   |
| <b>Percentual da Variação Explicada</b> | <b>69,460%</b> |
| <b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>  | <b>0,950</b>   |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componente extraído.

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída SPSS

As variáveis que retrataram os recursos inimitáveis se segmentaram em dois fatores, o fator quatro e cinco estão relacionados a ativos tangíveis e ativos intangíveis, respectivamente. A variação total explicada desse resultado apontou um percentual de 73,134%. O  $\alpha$  de Cronbach apontou um coeficiente de 0,910.

Tabela 5 - Recursos Inimitáveis da Gestão de Projetos

| Variáveis                               | Fator                 |                         |
|---|-----------------------|-------------------------|
|   | 4<br>Ativos tangíveis | 5<br>Ativos intangíveis |
| IN_q3.1 - Material impresso             | <b>0,817</b>          |                         |
| IN_q3.3 - Hardware                      | <b>0,824</b>          |                         |
| IN_q3.4 - Software                      | <b>0,809</b>          |                         |
| IN_q3.5 - Metodologias de gerenciamento | <b>0,719</b>          | 0,456*                  |
| IN_q3.6 - Acompanhamento de tarefas     | <b>0,730</b>          | 0,403*                  |
| IN_q3.8 - Capital social de projeto     |                       | <b>0,857</b>            |
| IN_q3.9 - Comunidades práticas          | 0,495*                | <b>0,699</b>            |
| IN_q3.11 - Conhecimento tácito          |                       | <b>0,846</b>            |
| IN_q3.12 - Mentoria                     | 0,437*                | <b>0,777</b>            |
| <b>Percentual da Variação Explicada</b> | <b>59,054%</b>        | <b>14,080%</b>          |
| <b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>  | <b>0,887</b>          | <b>0,881</b>            |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída SPSS

Relacionado aos ativos tangíveis, o fator 4 uniu cinco itens com cargas fatoriais variando de 0,719 a 0,824. Este componente apresentou 59,054% de variação total explicada. As variáveis tangíveis que integraram foram: material impresso (IN\_q3.1), hardware (IN\_q3.3), software (IN\_q3.4), metodologias de gerenciamento (IN\_q3.5) e acompanhamento de tarefas (IN\_q3.6).

O quinto fator resultou em uma variação total explicada de 14,080% com cargas fatoriais em um intervalo de 0,699 a 0,857. Os itens que são difíceis de imitar no gerenciamento de projetos são: capital social de projeto (IN\_q3.8), comunidades práticas (IN\_q3.9), conhecimento tácito (IN\_q3.11) e mentoria (IN\_q3.12).

O resultado demonstrado para recursos inimitáveis foi alcançado após três rodadas. O item banco de dados (IN\_q3.2) foi eliminado por possuir uma comunalidade inferior a 0,5.

Na segunda rodada foram eliminados os itens modelos de gerenciamento (IN\_q3.7) e escritório de projetos (IN\_q3.10) por possuírem cargas fatoriais conflitantes e um nível de variação inferior a 0,2.

O suporte organizacional foi dividido em três fatores distintos: alinhamento organizacional das práticas de gerenciamento de projetos com a missão, serviços e produtos da empresa; comunicação dos projetos; e integração dos projetos.

O fator 6 consiste no alinhamento das práticas de gestão de projetos com a missão (OR\_QUAL\_q6.1), serviços (OR\_QUAL\_q6.2) e produtos das organizações (OR\_QUAL\_q6.3). Como resultante, uma variação total explicada de 85,509% foi alcançada e cargas fatoriais variaram de 0,910 a 0,933 e um  $\alpha$  de Cronbach de 0,912. Os itens incluem a importância da qualidade das práticas de gerenciamento para a missão, serviços e produtos.

Tabela 6 – Alinhamento organizacional para Gestão de Projetos

| Variáveis   | Fator          |
|---|----------------|
|   | 6              |
| OR_QUAL_q6.1 - A qualidade das práticas de gerenciamento de projetos é importante para a missão da empresa    | 0,930          |
| OR_QUAL_q6.2 - A qualidade das práticas de gerenciamento de projetos é importante para os serviços da empresa | 0,933          |
| OR_QUAL_q6.3 - A qualidade das práticas de gerenciamento de projetos é importante para os produtos da empresa | 0,910          |
| <b>Percentual da Variação Explicada</b>   | <b>85,509%</b> |
| <b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>  | <b>0,912</b>   |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída SPSS

No que consiste a comunicação nos projetos a variação total explicada de 81,033% e um coeficiente de  $\alpha$  de Cronbach de 0,881. As cargas fatoriais possuem um intervalo de 0,865 a 0,931. Os elementos que compuseram o fator 7 incluem a habilidade de se comunicar com de forma hierárquica do projeto, da empresa e de forma aberta nos projetos.

Tabela 7 - Elementos para Comunicação dos Projetos

| Variáveis  | Fator          |
|--|----------------|
|  | 7              |
| OR_COM_q7.1 - Comunicação de forma ascendente na hierarquia do projeto | 0,931          |
| OR_COM_q7.2 - Comunicação de forma ascendente na hierarquia da empresa | 0,903          |
| OR_COM_q7.3 - Comunicação aberta sobre o projeto                       | 0,865          |
| <b>Percentual da Variação Explicada</b>                                | <b>81,033%</b> |
| <b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>                                 | <b>0,881</b>   |

Método de Extração: análise de Componente Principal

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída SPSS

A integração na gestão de projetos apresentou elementos com cargas fatoriais variando de 0,841 a 0,926. Uma variação total explicada de 79,393% e um  $\alpha$  de Cronbach de 0,933. Os insumos que compõem o fator 8 estão relacionados a uma alta gestão que apoia mesmo em fases críticas, onde as pessoas confiam umas nas outras, trabalham bem juntas, onde o ambiente incentiva a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento e informações.

Tabela 8 - Elementos para a Integração dos Projetos

| Variáveis  | Fator          |
|--|----------------|
|  | 8              |
| OR_OR_q8.1 - Apoio da alta gestão em fases críticas do projeto | 0,841          |
| OR_OR_q8.2 - Confiança entre os colaboradores                  | 0,901          |
| OR_OR_q8.3 - Trabalho em equipe                                | 0,860          |
| OR_OR_q8.4 - Incentivo a aprendizagem                          | 0,926          |
| OR_OR_q8.5 - Compartilhamento de conhecimento/ informação      | 0,924          |
| <b>Percentual da Variação Explicada</b>                        | <b>79,393%</b> |
| <b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>                         | <b>0,933</b>   |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída SPSS

Os cinco elementos que compõem o desempenho a nível de projeto possuem cargas fatoriais de 0,814 a 0,879. Apresentou um  $\alpha$  de Cronbach de 0,906 e uma variação total explicada de 73,657%. As variáveis compreendem o cumprimento da qualidade das entregas, as expectativas dos clientes, os requisitos de escopo do projeto, cronogramas do projeto e os custos do projeto.

Tabela 9 - Elementos para Desempenho do gerenciamento de projetos

| Variáveis                                      | Fator          |
|--|----------------|
|  | 9              |
| OR_PROJ_q9.1 - Qualidade das entregas          | 0,868          |
| OR_PROJ_q9.2 - Expectativas dos clientes       | 0,864          |
| OR_PROJ_q9.3 - Requisitos de escopo do projeto | 0,865          |
| OR_PROJ_q9.4 - Cronogramas do projeto          | 0,879          |
| OR_PROJ_q9.5 - Custos do projeto               | 0,814          |
| <b>Percentual da Variação Explicada</b>        | <b>73,657%</b> |
| <b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>         | <b>0,906</b>   |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída SPSS

Quanto ao desempenho a nível organizacional, o fator 10 apresentou uma variância total explicada de 66,436% com cargas fatoriais de 0,754 a 0,851. Os cinco elementos originados de duas rodadas apresentaram um coeficiente de  $\alpha$  de Cronbach de 0,873. Os itens que compuseram o fator 10 foram (veja tabela a seguir). Salienta-se que na primeira rodada, o

item recursos e capacidades/ inovação contínua (OR\_IMP\_REC\_q10.5) foi retirado por possuir uma comunalidade inferior a 0,5.

Tabela 10 - Elementos para Desempenho a Nível Organizacional

| Variáveis  | Fator          |
|--|----------------|
|  | 10             |
| OR_IMP_REC_q10.1 - Recursos e capacidades/ níveis de lucratividade | 0,835          |
| OR_IMP_REC_q10.2 - Recursos e capacidades/ participação no mercado | 0,848          |
| OR_IMP_REC_q10.3 - Recursos e capacidades/ satisfação do cliente   | 0,783          |
| OR_IMP_REC_q10.4 - Recursos e capacidades/ metas de vendas         | 0,851          |
| OR_IMP_REC_q10.6 - Recursos e capacidades/ fidelidade do cliente   | 0,754          |
| <b>Percentual da Variação Explicada</b>                            | <b>66,436%</b> |
| <b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>                             | <b>0,873</b>   |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída SPSS

O desempenho financeiro em tempos de crise engloba contextos adversos, onde há mudanças bruscas de mercado, possíveis crises, momento econômicos que gerem picos de desenvolvimento ou declínios. Sobre isso, os itens que compuseram o fator 12 foram: lucro, ampliação de receita e aumento no número de clientes. A variância total explicada alcançada foi de 78,657%, cargas fatoriais de 0,845 a 0,927 e um coeficiente de  $\alpha$  de Cronbach de 0,861.

Tabela 11 – Desempenho Financeiro em tempos de crise

| Variáveis  | Fator          |
|--|----------------|
|  | 11             |
| DESEM_FIN_q11.3 - A empresa teve lucro                         | 0,887          |
| DESEM_FIN_q11.4 - A empresa ampliou sua receita                | 0,927          |
| DESEM_FIN_q11.6 - A empresa teve aumento no número de clientes | 0,845          |
| <b>Percentual da Variação Explicada</b>                        | <b>78,657%</b> |
| <b><math>\alpha</math> de Cronbach</b>                         | <b>0,861</b>   |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 3 componentes extraídos.

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída SPSS

Para o alcance dos resultados foram realizadas três rodadas. Em primeira instância foi excluído os fatores: mudanças na gestão de projetos da empresa (DESEM\_FIN\_q11.1) e mudanças na gestão estratégica da empresa (DESEM\_FIN\_q11.2) por apresentarem matrizes anti-imagem inferiores a 0,5. Na segunda rodada, o item redução de custo (DESEM\_FIN\_q11.5) foi eliminado por corte de comunalidade não atingindo coeficiente igual ou superior a 0,5.

Os 10 fatores extraídos seguem a replicação dos autores Mathur, Jugdev e Fung (2013) que, por sua vez, alcançaram um resultado de 11 fatores. Sendo o Fator 11 uma contribuição desta pesquisa.

#### 4.4 Etapa 3 – Modelo estrutural da mediação do desempenho da organização em relação a organização baseada em projetos e seu desempenho da gestão e o desempenho financeiro em momento de crise (Pandemia)

A terceira etapa teve foi efetuada para alcançar o objetivo dois, analisar a relação entre organização baseada em projeto e a desempenho do projeto, da organização e financeira em momento de crise (Pandemia) da empresa. Para tal, realizou-se a avaliação da validade convergente e discriminante do modelo estrutural proposto.

O modelo apresenta à validade discriminante. Foi observado que todos os indicadores possuíam cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas variáveis latentes, e, a raiz quadrada da variância média extraída foi superior às correlações para todas as variáveis latentes, o que reforça a validade discriminante (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014, 2014). Foi verificado, também, a validade convergente, pois os valores de alfa de Cronbach e confiabilidade composta apresentam valores superiores a 0.7.

Tabela 12 - Resultado do modelo de mensuração (n=101)

|                                | Org<br>Baseada em<br>Projeto | Desempenho da<br>Organização | Desempenho<br>do Projeto | Desempenho<br>Financeira |       |
|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
| Org Baseada em Projeto_        | <b>0.854</b>                 |                              |                          |                          |       |
| Desempenho da Organização      | 0.400                        | <b>0.813</b>                 |                          |                          |       |
| Desempenho do Projeto          | 0.546                        | 0.473                        | <b>0.856</b>             |                          |       |
| Desempenho Financeira          | 0.320                        | 0.431                        | 0.222                    | <b>0.792</b>             |       |
| Alfa de Cronbach               | 0.907                        | 0.873                        | 0.910                    | 0.784                    | >0.7  |
| Confiabilidade composta        | 0.931                        | 0.907                        | 0.932                    | 0.864                    | >0.7  |
| Variância Média Extraída (AVE) | 0.729                        | 0.661                        | 0.733                    | 0.627                    | >.0.5 |

Nota 1 – Valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE, como são maiores que as correlações entre VL (valores fora da diagonal), há validade discriminante

|                  |                |                |                |         |
|------------------|----------------|----------------|----------------|---------|
| OBP_EMPR_q4.3    | <b>0.84987</b> | 0.36543        | 0.44808        | 0.38308 |
| OBP_EMPR_q4.4    | <b>0.81988</b> | 0.37038        | 0.43061        | 0.12308 |
| OBP_EMPR_q4.5    | <b>0.78513</b> | 0.18381        | 0.413          | 0.13168 |
| OBP_EMPR_q4.6    | <b>0.93404</b> | 0.37385        | 0.50735        | 0.2856  |
| OBP_EMPR_q4.7    | <b>0.87206</b> | 0.37372        | 0.51649        | 0.36804 |
| OR_IMP_REC_q10.1 | 0.33956        | <b>0.83094</b> | 0.42409        | 0.31864 |
| OR_IMP_REC_q10.2 | 0.18453        | <b>0.81696</b> | 0.29537        | 0.36589 |
| OR_IMP_REC_q10.3 | 0.42098        | <b>0.82079</b> | 0.47211        | 0.40803 |
| OR_IMP_REC_q10.4 | 0.23496        | <b>0.82789</b> | 0.3148         | 0.37977 |
| OR_IMP_REC_q10.6 | 0.38833        | <b>0.76813</b> | 0.3682         | 0.2734  |
| OR_PROJ_q9.1     | 0.50474        | 0.44429        | <b>0.88516</b> | 0.11792 |
| OR_PROJ_q9.2     | 0.62353        | 0.48283        | <b>0.89374</b> | 0.2489  |

Tabela 12 - Resultado do modelo de mensuração (n=101)

|                 | Org                |                           |                       |                       |
|-----------------|--------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                 | Baseada em Projeto | Desempenho da Organização | Desempenho do Projeto | Desempenho Financeira |
| OR_PROJ_q9.3    | 0.43377            | 0.40579                   | <b>0.86384</b>        | 0.24038               |
| OR_PROJ_q9.4    | 0.37812            | 0.34887                   | <b>0.85372</b>        | 0.0978                |
| OR_PROJ_q9.5    | 0.30678            | 0.29017                   | <b>0.78091</b>        | 0.23376               |
| DESEM_FIN_q11.3 | 0.19854            | 0.37929                   | 0.15284               | <b>0.87899</b>        |
| DESEM_FIN_q11.4 | 0.30197            | 0.41495                   | 0.26004               | <b>0.9096</b>         |
| DESEM_FIN_q11.5 | 0.14979            | 0.1783                    | 0.12061               | <b>0.46131</b>        |
| DESEM_FIN_q11.6 | 0.32731            | 0.3438                    | 0.14629               | <b>0.83264</b>        |

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída Smart PLS, 2021.

Posteriormente, realizou-se a modelagem de equação estrutural. O primeiro passo foi a avaliação do coeficiente de determinação de Pearson, quando se obteve como resultados: (1) variável endógena desempenho da organização tem efeito médio ( $R^2=0.233$ ) em relação aos preditores organização baseada em projetos e desempenho do projeto; (2) variável endógena desempenho do projeto tem efeito grande ( $R^2=0.298$ ) em relação a preditora organização baseada em projeto; e (3) variável endógena desempenho financeira ( $R^2=0.187$ ) possui efeito moderado em relação a desempenho da organização (veja Tabela 3).

Tabela 13 - Estatísticas das relações estruturais (n=101)

|  | Hipótese                        | VIF         | f <sup>2</sup> | Coefficiente estrutural | Erro Padrão  | Valor -t     | Valor p     | R <sup>2</sup> ajustado |
|--|---------------------------------|-------------|----------------|-------------------------|--------------|--------------|-------------|-------------------------|
| <b>Org baseada em projeto_ -&gt; desempenho organizacional</b>                     | <b>H<sub>12</sub> Rejeitada</b> | <b>1.42</b> | <b>0.036</b>   | <b>0.196</b>            | <b>0.128</b> | <b>1.520</b> | <b>0.12</b> | 0.233                   |
| Desempenho do gerenciamento do projeto -> <b>desempenho a nível organizacional</b> | H <sub>10</sub> Confirmada      | 1.42        | 0.124          | 0.364                   | 0.119        | 3.062        | 0.00        |                         |
| Org baseada em projeto_ -> <b>desempenho do gerenciamento do projeto</b>           | H <sub>9</sub> Confirmada       | 1.00        | 0.425          | 0.546                   | 0.069        | 7.944        | 0.00        | 0.298                   |
| Desempenho da organização -> <b>desempenho financeiro</b>                          | H <sub>11</sub> Confirmada      | 1.00        | 0.230          | 0.433                   | 0.085        | 5.114        | 0.00        | 0.187                   |

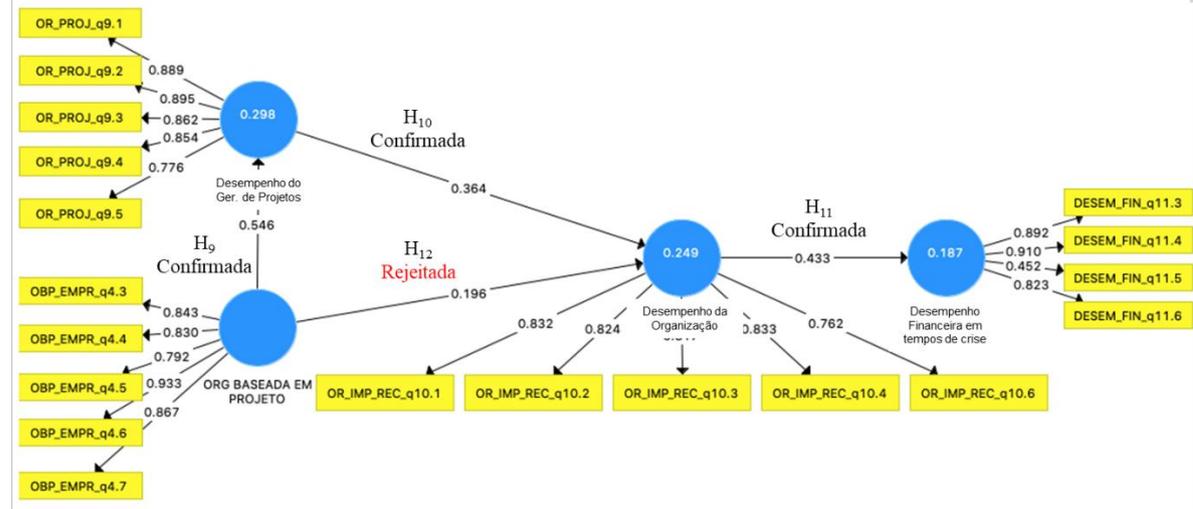
Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída Smart PLS, 2021.

Na sequência, analisou-se os valores das correlações e regressões lineares das modelagens de equações estruturais. O construto endógeno desempenho financeira apresenta um ajuste 23% em relação modelo. Já variável endógena, desempenho da organização, tem um ajuste médio em relação a desempenho do projeto (12,4%) e a organização baseada em projeto (3,6%). A variável endógena desempenho do projeto apresentou o melhor e o maior ajuste (42,5%) em relação a organização baseada em projeto.

O valor-p da relação entre organização baseada em projeto e desempenho da organização foi não significativa, resultando na rejeição dessa hipótese (H<sub>12</sub>). As demais relações foram significantes, ou seja, a organização baseada em projetos influencia a

desempenho do projeto, e esse influencia a desempenho da organização, que, por sua vez, influencia a desempenho financeira (veja Figura 9).

Figura 9 - Representação da Modelagem de Equação Estrutural com valores de  $f^2$ ,  $R^2$  e correlações



Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída Smart PLS, 2021.

#### 4.5 Etapa 4 - A relação entre a organização baseada em projeto, modelo do VRIO e a desempenho organizacional

A quarta etapa do estudo foi realizado, inicialmente, a análise dos componentes confirmatórios do modelo composto pelos construtos OBP, recurso valoroso, recurso raro, recurso inimitável, suporte organizacional, desempenho de projeto, desempenho da organização e a desempenho financeira. Foi realizada uma rodada, verificou-se entre os valores das cargas cruzadas das variáveis observáveis nas variáveis latentes e todas apresentaram cargas significativas (ver apêndice 1). O modelo apresentou validade discriminante e validade convergente.

O passo seguinte foi a realização da análise componentes confirmatórios para realização da modelagem de equação estrutural. efetuou-se a avaliação do coeficiente de determinação de Pearson, quando se obteve como resultados: (1) a variável endógena recurso raro apresentou um coeficiente de  $R^2=0,038$ ; (2) a variável endógena suporte organizacional que demonstrou um efeito explicativo elevado de 57% sobre o modelo estrutural; (3) as variáveis endógenas recurso inimitável, recurso valoroso e desempenho de gestão de projetos apresentaram efeito elevado com coeficientes acima de  $R^2=0,287$ ; (4) as variáveis desempenho financeira e desempenho da organização apresentaram efeito moderado com coeficientes acima de  $R^2=0,13$ . (veja Tabela 13).

Tabela 14 - Estatísticas das relações estruturais (n=101)

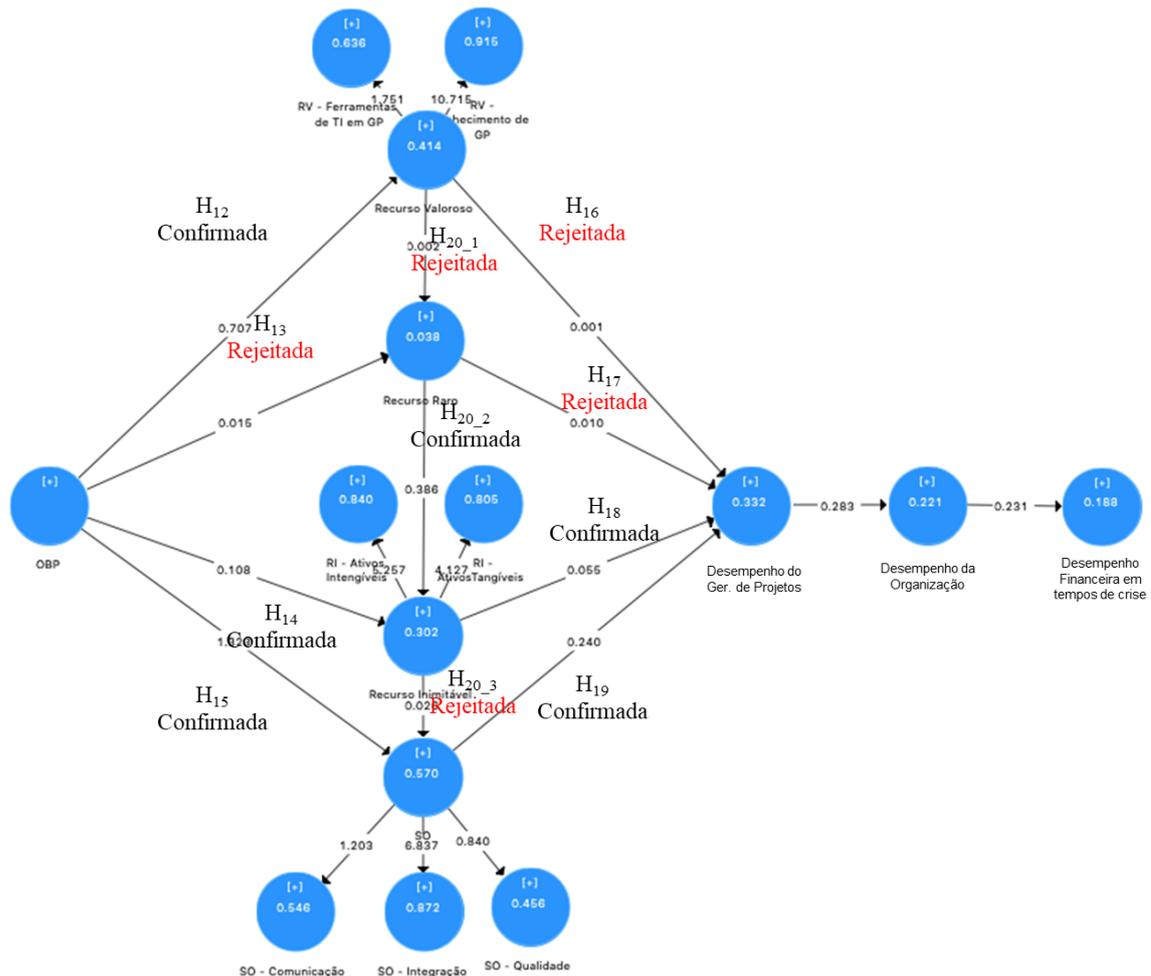
| Hipótese   | VIF                                | f <sup>2</sup> | Coefficiente Estrutural | Erro Padrão | Valor-t | Valor-p | R <sup>2</sup> |        |
|--|------------------------------------|----------------|-------------------------|-------------|---------|---------|----------------|--------|
| <b>OBP =&gt; Recurso Inimitável</b>                          | <b>H<sub>14</sub> Confirmada</b>   | 1.038          | 0.108                   | 0.280       | 0.099   | 2.817   | 0.005          | 0.2871 |
| <b>Recurso Raro =&gt; Recurso Inimitável</b>                 | <b>H<sub>20_2</sub> Confirmada</b> | 1.038          | 0.386                   | 0.529       | 0.082   | 6.468   | 0.000          |        |
| <b>OBP =&gt; Recurso Raro</b>                                | <b>H<sub>13</sub> Rejeitada</b>    | 1.707          | 0.015                   | -0.157      | 0.112   | 1.401   | 0.161          | 0.0382 |
| <b>Recurso Valoroso =&gt; Recurso Raro</b>                   | <b>H<sub>20_1</sub> Rejeitada</b>  | 1.707          | 0.002                   | -0.053      | 0.128   | 0.414   | 0.679          |        |
| <b>OBP =&gt; Recurso Valoroso</b>                            | <b>H<sub>12</sub> Confirmada</b>   | 1.000          | 0.707                   | 0.644       | 0.076   | 8.490   | 0.000          | 0.4143 |
| <b>OBP =&gt; SO</b>  | <b>H<sub>15</sub> Confirmada</b>   | 1.033          | 1.323                   | 0.767       | 0.061   | 12.639  | 0.000          | 0.5700 |
| <b>Recurso Inimitável =&gt; SO</b>                           | <b>H<sub>20_3</sub> Rejeitada</b>  | 1.033          | 0.026                   | -0.107      | 0.103   | 1.042   | 0.297          |        |
| <b>Desempenho da Organização =&gt; Desempenho Financeira</b> | <b>H<sub>13_4</sub> Confirmada</b> | 1.000          | 0.231                   | 0.433       | 0.086   | 5.009   | 0.000          | 0.1877 |
| <b>Desempenho de GP =&gt; Desempenho da Organização</b>      | <b>H<sub>13_3</sub> Confirmada</b> | 1.000          | 0.283                   | 0.470       | 0.078   | 5.996   | 0.000          | 0.2205 |
| <b>Recurso Inimitável =&gt; Desempenho de GP</b>             | <b>H<sub>18</sub> Confirmada</b>   | 1.572          | 0.055                   | 0.240       | 0.119   | 2.019   | 0.044          | 0.3037 |
| <b>SO =&gt; Desempenho de GP</b>                             | <b>H<sub>19</sub> Confirmada</b>   | 1.489          | 0.240                   | 0.488       | 0.112   | 4.359   | 0.000          |        |
| <b>Recurso Raro =&gt; Desempenho de GP</b>                   | <b>H<sub>17</sub> Rejeitada</b>    | 1.470          | 0.010                   | -0.098      | 0.120   | 0.815   | 0.415          |        |
| <b>Recurso Valoroso =&gt; Desempenho de GP</b>               | <b>H<sub>16</sub> Rejeitada</b>    | 1.726          | 0.001                   | 0.030       | 0.158   | 0.192   | 0.848          |        |

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída Smart PLS.

Seguindo a análise, o valor-p das relações organização baseada em projeto e recurso raro (H<sub>13</sub>), recurso valoroso e recurso raro (H<sub>20\_1</sub>), recurso inimitável e suporte organizacional (H<sub>20\_3</sub>), recurso raro e desempenho de gestão de projeto (H<sub>17</sub>) e recurso valoroso e desempenho de gestão de projetos (H<sub>16</sub>) não foram significantes, resultando na rejeição dessas hipóteses.

O VIF a demonstrou resultados em um intervalo de 1 a 1,725. O coeficiente f<sup>2</sup> dispõe dos seguintes resultados: (1) a relação entre as variáveis recurso raro e recurso inimitável e as variáveis endógenas recurso valioso e suporte organizacional refletem um efeito elevado sobre o ajuste do modelo (f<sup>2</sup>>0,35); (2) as variáveis endógenas desempenho financeira, desempenho da organização e a relação de suporte organizacional e desempenho de gestão de projetos apresentaram uma contribuição moderada sobre o ajuste do modelo (f<sup>2</sup>>0,15); (3) as relações entre organizações baseadas em projetos e recursos inimitáveis e recurso inimitável e resultados de desempenho do gerenciamento de projetos resultaram em uma contribuição pequena para o modelo (f<sup>2</sup>>0,02).

Figura 10 - Modelo Estrutural Final



Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída Smart PLS, 2021.

#### 4.6 Discursões

O primeiro estudo analisou o impacto que a gestão estratégica das empresas pode exercer sobre a gestão de projetos em situações contingentes, como de Pandemia. Essa relação foi confirmada. A variável endógena gestão projetos em momento de crise (Pandemia) possui um ajuste moderado em relação ao construto gestão estratégica em momento de crise (Pandemia) bem como, variância de efeito médio ( $R^2=4\%$ ). Sendo assim, a notabilidade deste resultado para empresas auxilia na tomada de decisão da implementação da gestão estratégica mediante a gestão de projeto.

Em um segundo objetivo, foi traçado a influência das organizações baseadas em projetos e a desempenho financeira das organizações. Averiguou-se, dessa forma, que as OBP não exercem influência direta desempenho da organização, mas no desempenho dos projetos.

Essa exerce influência direta no desempenho da organização o que afeta a desempenho financeira em momento de crise (Pandemia), como no caso da Pandemia de Covid. Assim dizendo, a rede de influências garante o apoio que o modelo de gestão das OBP afeta a desempenho de projeto e da organização como um todo e os resultados financeiros.

Diante da análise do modelo proposto por Mathur, Jugdev e Fung (2013), pode-se verificar que as variáveis do construto recurso valoroso resultado dessa pesquisa não coincidiram com a proposição dos autores. Na constituição dos fatores valorosos, foram considerados itens relacionados a comunidades práticas, conhecimento tácito e mentoria como recursos valorosos. Dessa forma, divergindo dos autores que consideraram os itens banco de dados, hardware e metodologias de gerenciamento integrado seus respectivos fatores. Em contrapartida, os coeficientes de  $\alpha$  de Cronbach e os percentuais de variação explicada foram próximos.

Os recursos raros dos autores, Mathur, Jugdev e Fung (2013), dividiram-se em dois fatores. Os resultados dessa pesquisa orientaram a constituição de um único fator. Os itens foram semelhantes havendo o acréscimo do capital social do projeto e conhecimento tácito como recurso raro para essa pesquisa e divergindo dos autores que consideraram material impresso e hardware como raros. Isto posto, a variação total explicada e o  $\alpha$  de Cronbach são completamente distintos, uma vez que a quantidade de fatores não é igual.

Para recursos inimitáveis foram compostos em dois fatores que orientam em ativos tangíveis e ativos intangíveis semelhante aos autores. Na composição dos fatores foi considerado nessa pesquisa o acompanhamento de tarefas como inimitável e Mathur, Jugdev e Fung (2013) são discordantes considerando banco de dados e modelos de gerenciamento. Assim sendo, o  $\alpha$  de Cronbach apresentaram-se muito próximos. Contudo, as variações explicadas, nesta pesquisa, mostraram uma tendência ao fator quatro, ativos tangíveis, quanto os autores mostram um equilíbrio explicativo dos fatores sobre os recursos inimitáveis.

O fator suporte organizacional - qualidade das práticas de gerenciamento de projetos para alinhamento organizacional mostrou cargas fatoriais próximas. Da mesma maneira, a variação total explica e coeficiente de  $\alpha$  de Cronbach e a constituição dos itens iguais.

No suporte organizacional - comunicação dos projetos os resultados alcançados foram muito semelhantes, alcançando uma diferença de variação total explicada inferior a 2%. As cargas fatoriais e o  $\alpha$  de Cronbach seguem um padrão de semelhança, reforçando os resultados, e os itens se constituíram iguais.

Para o suporte organizacional - integração dos projetos, as cargas fatoriais alcançadas por este estudo foram superiores ao dos autores, Mathur, Jugdev e Fung (2013),

mostrando uma correlação superior. A variação total explicada atingiu uma diferença de quase 10% e um coeficiente de  $\alpha$  de Cronbach próximo ao dos autores.

Diferente do anterior, o fator referente a desempenho a nível de projetos, apresentou cargas fatoriais inferiores ao dos autores. A partir disso, a variância explicada houve uma diferença de 5% aproximadamente. Para esse fator, relacionado a desempenho a nível organizacional, a variância total explicada e o  $\alpha$  de Cronbach atingiram resultados semelhantes. As cargas fatoriais demonstraram resultados inferiores, porém ainda próximos. Os itens que compuseram o fator se distinguiram, pois os recursos e capacidades ligados a inovação contínua foi desconsiderado.

Em um segundo estudo, verificou-se a relação das OBP, o modelo VRIO e a desempenho das organizações. As variáveis comprovam a significância dessas organizações na formação do fator 11 com 73% de variância explicada e um  $\alpha$  de Cronbach de 0,905.

Um dos achados desta pesquisa foi a não confirmação do modelo VRIO como uma sequência, ou seja, se o recurso é valioso então poderá ser ou não raro, se o recurso é raro então poderá ser ou não inimitável, se o recurso é inimitável então ele poderá ou não gerar suporte organizacional (valioso  $\rightarrow$  raro  $\rightarrow$  inimitável  $\rightarrow$  suporte organizacional).

Contudo, esta pesquisa comprovou a existência do efeito que as organizações baseadas em projetos exercem nos recursos valiosos, nos recursos inimitáveis e no suporte organizacional que, por sua vez, exercem influência sobre a desempenho da gestão de projetos. O recurso raro atua como suporte para os recursos inimitáveis.

Portanto, é legítimo afirmar que para melhor performar nos projetos as organizações devem avaliar aqueles recursos valiosos, os que são difíceis de imitar e que geram maior suporte organizacional. No dia a dia das organizações estamos falando de viabilizar o compartilhamento de conhecimento, incentivar a aprendizagem, propiciar um ambiente que em que as pessoas trabalham melhor, ou seja, o recurso mais difícil de imitar das organizações, seu capital intelectual, os conhecimentos adquiridos, as lições aprendidas com os projetos e a vivência diária nos projetos, por conseguinte, seu recurso mais valioso.

## 5 CONCLUSÃO

Por meio da problemática levantada e com base na metodologia definida, o presente artigo atendeu ao proposto quando analisou a relação entre organização baseada em projeto, visão baseada em recurso e a desempenho das empresas.

Dentre os principais achados da pesquisa, pode-se citar: a gestão estratégica influencia na gestão de projetos em momento de crise (Pandemia); as organizações baseadas em projetos exercem grande influência sobre a desempenho da gestão dos projetos. Essa, por sua vez, impacta, significativamente, a desempenho organizacional que influencia a desempenho financeira em momento de crise (Pandemia); e as organizações baseadas em projetos influenciam no suporte organizacional que impacta a desempenho da gestão de projetos; assim como as OBP implicam nos recursos inimitáveis, este sendo apoiado e influenciado pelos recursos raros, e a desempenho da gestão do projeto; demonstrando que nas organizações as variáveis recurso inimitável e suporte organizacional tem efeito elevado sobre a OBP, e que a desempenho do projeto tem efeito elevado sobre os recursos inimitáveis e o suporte organizacional. Foi mostrado que as OBP aliado a recursos valioso, inimitáveis e de suporte organizacional exercem significativa influência sobre a desempenho dos projetos que, no que lhe concerne, exerce sobre a desempenho das organizações e isso impacta diretamente no resultado financeiro.

A limitação da pesquisa foi a dificuldade de resposta, por se tratar de um público específico, com envio de mensagens pelas redes sociais a partir de grupos profissionais voltados a gestão de projetos. Os respondentes sentiram-se desconfortáveis com a extensão da ferramenta de pesquisa. Para futuras pesquisa, sugere-se a ampliação da amostra na tentativa de fortalecer os resultados já encontrados ou confirmar resultados que possam ter sido rejeitados por esta.

O principal fator que pode guiar as organizações, em contextos de contingências, é o corpo técnico e científico de suas organizações. Visando isso, o exposto neste estudo pode guiar o gerenciamento dessas empresas que impactará a organização a nível projeto, a nível organizacional e a nível de resultados financeiros. Todos esses efeitos apoiam a missão e a visão de futuro delas, otimizando sua atuação e garantindo uma vantagem competitiva sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **REV FAE**, v. 3, n. 2, p. 9–16, 2020.
- BAKER, M.; ALI, M.; FRENCH, E. The impact of women's representation on desempenho in project-based and non-project-based organizations. **International Journal of Project Management**, v. 37, n. 7, p. 872–883, out. 2019.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1 mar. 1991.
- BARNEY, J. Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada. In: **Estratégia baseada em recursos [recurso eletrônico]: 15 artigos clássicos para sustentar vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten- year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, p. 8, 2001.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-based View. In: **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. [s.l.] John Wiley & Sons, Ltd, 2005. p. 123–182.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 5. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2017.
- BIDO, D. D. S.; DA SILVA, D. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, 2 maio 2019.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DECOURT, F. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- DROUIN, N.; JUGDEV, K. Standing on the shoulders of strategic management giants to advance organizational project management. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 7, n. 1, p. 61–77, 20 dez. 2013.
- DUQUE, W. S.; PELISSARI, A. S. Gerenciamento de Projetos e Gestão Estratégica: Proposição de um Modelo Teórico. v. 35, p. 12, 2014.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa [recurso eletrônico]: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GALBRAITH, J. R. **Designing organizations: strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels**. 3. ed ed. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 2014.
- GAREIS, R.; HUEMANN, M. **Maturity models for the project-oriented company. The Gower Handbook of Project Management** Maturity models for the project-oriented company. Gower: Aldershot, 2007.

- GEMÜNDEN, H. G.; LEHNER, P.; KOCK, A. The project-oriented organization and its contribution to innovation. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 1, p. 147–160, jan. 2018.
- GIDO, J.; CLEMENTS, J.; BAKER, R. **Gestão de projetos**. 7. ed. São Paulo: Cenagage Learning, 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HERACLEOUS, L. Strategic thinking or strategic planning? **Long Range Planning**, v. 3, n. 31, p. 481–487, 1998.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSO, R. E. **Administração esratégica: competitividade e globalização: conceitos**. São Paulo: Cengage, 2018.
- HOBDAY, M. The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? **Research Policy**, v. 29, n. 7–8, p. 871–893, ago. 2000.
- JUGDEV, K.; MÜLLER, R. A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. **Project Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 19–31, 2005.
- KERZNER, H. **Gestão de projetos [recurso eletrônico] : as melhores práticas**. 2` ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. Pensamento Estratégico nas Organizações. **Revista de Ciências da Administração**, p. 134–145, 15 ago. 2014.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- LARSON, E. W.; GRAY, C. F. **Gerenciamento de projetos: o processo gerencial**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- MATHUR, G.; JUGDEV, K.; SHING FUNG, T. Project management assets and project management desempenho outcomes: Exploratory factor analysis. **Management Research Review**, v. 36, n. 2, p. 112–135, 18 jan. 2013.
- MIKE W. PENG et al. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63–81, 1 ago. 2009.
- MINTZBERG, H.; AHSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia [recurso eletrônico]: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MITEREV, M.; MANCINI, M.; TURNER, R. Towards a design for the project-based organization. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 3, p. 479–491, abr. 2017.
- PAPKE-SHIELDS, K. E.; BOYER-WRIGHT, K. M. Strategic planning characteristics applied to project management. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 2, p. 169–179, 2017.

PATANAKUL, P.; SHENHAR, A. J. What Project Strategy Really Is: The Fundamental Building Block in Strategic Project Management. **Project Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 4–20, fev. 2012.

PENG, M. W. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, n. 2, p. 251–267, 1 ago. 2002.

PENG, M. W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica** Departamento de Ciências da Administração?UFSC, , 2011. Disponível em: <[http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao\\_livros\\_admpub/16-administra%E7%E3o%20estrat%E9gica/livro\\_grafica%20administra%E7%E3o%20estrat%E9gica.pdf](http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/16-administra%E7%E3o%20estrat%E9gica/livro_grafica%20administra%E7%E3o%20estrat%E9gica.pdf)>. Acesso em: 4 nov. 2020

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56–73, 23 maio 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SATO, C. E. Y.; DERGINT, D. E. A.; HATAKEYMA, K. **A organização baseada em projetos (OBP) como um sistema adaptativo complexo (SAC)**. . In: XXIII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. Paraná: 2004. Disponível em: <[https://www.academia.edu/23334409/A\\_organiza%C3%A7%C3%A3o\\_baseada\\_em\\_projetos\\_OBP\\_como\\_um\\_sistema\\_adaptativo\\_complexo\\_SAC\\_](https://www.academia.edu/23334409/A_organiza%C3%A7%C3%A3o_baseada_em_projetos_OBP_como_um_sistema_adaptativo_complexo_SAC_)>. Acesso em: 10 nov. 2020

TURNER, R.; MITEREV, M. The Organizational Design of the Project-Based Organization. **Project Management Journal**, v. 50, n. 4, p. 487–498, ago. 2019.

WHITLEY, R. Project-based firms: new organizational form or variations on a theme? **Industrial and Corporate Change**, v. 15, n. 1, p. 77–99, 1 fev. 2006.

WRIGHT, P. L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZOLFAGHARI, S.; ALIAHMADI, A.; MAZDEH, M. M. From strategy to project effectiveness: introducing the three stages of strategic project management. **Int. J. Business Excellence**, v. 12, n. 3, p. 308–328, 2017.

## APÊNDICE 1 – Tabela de cargas fatoriais de modelo estrutural

Tabela 15 - Resultado do modelo de mensuração (n=101)

|                                | OBP          | Perform<br>Financeira | Perform da<br>Organização | Performanc<br>e de GP | RI - Ativos<br>Intengíveis | RI - Ativos<br>Tangíveis | RV -<br>Conhec. de<br>GP | RV - Ferram<br>de TI em GP | Recurso<br>Raro | SO -<br>Comunicaçã<br>o | SO -<br>Integração | SO -<br>Qualidade |
|--------------------------------|--------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------|-------------------|
| OBP                            | <b>0.854</b> |                       |                           |                       |                            |                          |                          |                            |                 |                         |                    |                   |
| Performance Financeira         | 0.311        | <b>0.791</b>          |                           |                       |                            |                          |                          |                            |                 |                         |                    |                   |
| Performance da Organização     | 0.404        | 0.426                 | <b>0.812</b>              |                       |                            |                          |                          |                            |                 |                         |                    |                   |
| Performance de GP              | 0.547        | 0.218                 | 0.478                     | <b>0.856</b>          |                            |                          |                          |                            |                 |                         |                    |                   |
| RI - Ativos Intengíveis        | 0.282        | 0.060                 | 0.109                     | 0.240                 | <b>0.858</b>               |                          |                          |                            |                 |                         |                    |                   |
| RI - Ativos Tangíveis          | 0.070        | 0.042                 | 0.050                     | 0.175                 | 0.663                      | <b>0.833</b>             |                          |                            |                 |                         |                    |                   |
| RV - Conhecimento de GP        | 0.660        | 0.246                 | 0.353                     | 0.376                 | 0.229                      | 0.156                    | <b>0.794</b>             |                            |                 |                         |                    |                   |
| RV - Ferramentas de TI em GP   | 0.427        | 0.149                 | 0.194                     | 0.297                 | 0.319                      | 0.374                    | 0.595                    | <b>0.768</b>               |                 |                         |                    |                   |
| Recurso Raro                   | -0.192       | -0.096                | -0.212                    | -0.085                | 0.396                      | 0.461                    | -0.209                   | -0.005                     | <b>0.833</b>    |                         |                    |                   |
| SO - Comunicação               | 0.511        | 0.257                 | 0.430                     | 0.391                 | 0.033                      | -0.108                   | 0.488                    | 0.192                      | -0.162          | <b>0.900</b>            |                    |                   |
| SO - Integração                | 0.707        | 0.263                 | 0.471                     | 0.546                 | 0.200                      | 0.051                    | 0.558                    | 0.354                      | -0.137          | 0.711                   | <b>0.891</b>       |                   |
| SO - Qualidade                 | 0.488        | 0.124                 | 0.201                     | 0.255                 | -0.102                     | -0.234                   | 0.376                    | 0.172                      | -0.237          | 0.453                   | 0.367              | <b>0.925</b>      |
| Alfa de Cronbach               | 0.907        | 0.784                 | 0.873                     | 0.910                 | 0.881                      | 0.890                    | 0.853                    | 0.660                      | 0.950           | 0.882                   | 0.935              | 0.915             |
| Fiabilidade composta           | 0.931        | 0.865                 | 0.906                     | 0.932                 | 0.918                      | 0.919                    | 0.895                    | 0.810                      | 0.958           | 0.927                   | 0.951              | 0.947             |
| Variância Média Extraída (AVE) | 0.730        | 0.626                 | 0.659                     | 0.732                 | 0.737                      | 0.694                    | 0.630                    | 0.589                      | 0.694           | 0.810                   | 0.794              | 0.855             |
|                                | OBP          | Perform<br>Financeira | Perform da<br>Organização | Performanc<br>e de GP | RI - Ativos<br>Intengíveis | RI - Ativos<br>Tangíveis | RV -<br>Conhec. de<br>GP | RV - Ferram<br>de TI em GP | Recurso<br>Raro | SO -<br>Comunicaçã<br>o | SO -<br>Integração | SO -<br>Qualidade |
| OBP_EMPR_q4.3                  | <b>0.842</b> | 0.383                 | 0.375                     | 0.451                 | 0.287                      | 0.119                    | 0.476                    | 0.273                      | -0.070          | 0.491                   | 0.664              | 0.392             |
| OBP_EMPR_q4.4                  | <b>0.826</b> | 0.123                 | 0.373                     | 0.432                 | 0.175                      | 0.016                    | 0.538                    | 0.352                      | -0.125          | 0.384                   | 0.566              | 0.489             |
| OBP_EMPR_q4.5                  | <b>0.802</b> | 0.135                 | 0.191                     | 0.416                 | 0.298                      | 0.105                    | 0.521                    | 0.372                      | -0.146          | 0.270                   | 0.520              | 0.457             |
| OBP_EMPR_q4.6                  | <b>0.933</b> | 0.287                 | 0.382                     | 0.510                 | 0.249                      | 0.021                    | 0.640                    | 0.365                      | -0.266          | 0.531                   | 0.624              | 0.469             |
| OBP_EMPR_q4.7                  | <b>0.864</b> | 0.369                 | 0.383                     | 0.518                 | 0.205                      | 0.047                    | 0.631                    | 0.460                      | -0.198          | 0.474                   | 0.635              | 0.298             |
| DESEM_FIN_q11.3                | 0.190        | <b>0.874</b>          | 0.374                     | 0.449                 | 0.004                      | -0.016                   | 0.172                    | 0.070                      | -0.068          | 0.188                   | 0.239              | 0.070             |
| DESEM_FIN_q11.4                | 0.292        | <b>0.898</b>          | 0.413                     | 0.256                 | 0.072                      | 0.086                    | 0.193                    | 0.181                      | -0.099          | 0.178                   | 0.247              | 0.073             |
| DESEM_FIN_q11.5                | 0.146        | <b>0.493</b>          | 0.178                     | 0.121                 | 0.204                      | 0.067                    | 0.158                    | -0.013                     | 0.030           | 0.236                   | 0.159              | 0.083             |
| DESEM_FIN_q11.6                | 0.320        | <b>0.833</b>          | 0.341                     | 0.143                 | -0.037                     | 0.001                    | 0.247                    | 0.177                      | -0.128          | 0.232                   | 0.181              | 0.164             |
| OR_IMP_REC_q10.1               | 0.338        | 0.321                 | <b>0.829</b>              | 0.424                 | 0.012                      | 0.048                    | 0.402                    | 0.160                      | -0.233          | 0.318                   | 0.375              | 0.205             |
| OR_IMP_REC_q10.2               | 0.181        | 0.362                 | <b>0.801</b>              | 0.295                 | 0.005                      | 0.002                    | 0.208                    | 0.030                      | -0.144          | 0.182                   | 0.197              | 0.089             |
| OR_IMP_REC_q10.3               | 0.414        | 0.407                 | <b>0.824</b>              | 0.474                 | 0.109                      | -0.035                   | 0.290                    | 0.190                      | -0.144          | 0.473                   | 0.483              | 0.160             |
| OR_IMP_REC_q10.4               | 0.233        | 0.377                 | <b>0.817</b>              | 0.315                 | 0.102                      | 0.083                    | 0.223                    | 0.070                      | -0.202          | 0.241                   | 0.243              | 0.153             |
| OR_IMP_REC_q10.6               | 0.383        | 0.270                 | <b>0.786</b>              | 0.370                 | 0.180                      | 0.108                    | 0.267                    | 0.262                      | -0.140          | 0.423                   | 0.496              | 0.180             |
| OR_PROJ_q9.1                   | 0.504        | 0.118                 | 0.448                     | <b>0.895</b>          | 0.265                      | 0.157                    | 0.371                    | 0.269                      | -0.075          | 0.445                   | 0.608              | 0.284             |
| OR_PROJ_q9.2                   | 0.620        | 0.248                 | 0.488                     | <b>0.898</b>          | 0.229                      | 0.137                    | 0.435                    | 0.281                      | -0.123          | 0.460                   | 0.633              | 0.251             |
| OR_PROJ_q9.3                   | 0.432        | 0.237                 | 0.408                     | <b>0.852</b>          | 0.171                      | 0.142                    | 0.265                    | 0.203                      | -0.057          | 0.209                   | 0.332              | 0.149             |
| OR_PROJ_q9.4                   | 0.381        | 0.101                 | 0.354                     | <b>0.850</b>          | 0.191                      | 0.155                    | 0.214                    | 0.214                      | -0.035          | 0.240                   | 0.333              | 0.210             |
| OR_PROJ_q9.5                   | 0.305        | 0.231                 | 0.292                     | <b>0.777</b>          | 0.133                      | 0.173                    | 0.244                    | 0.300                      | -0.046          | 0.200                   | 0.279              | 0.153             |
| IN_q3.11                       | 0.140        | 0.001                 | -0.006                    | 0.098                 | <b>0.853</b>               | 0.523                    | 0.171                    | 0.194                      | 0.344           | -0.071                  | 0.099              | -0.143            |
| IN_q3.12                       | 0.276        | 0.011                 | 0.051                     | 0.247                 | <b>0.913</b>               | 0.656                    | 0.222                    | 0.421                      | 0.374           | 0.045                   | 0.165              | -0.082            |
| IN_q3.8                        | 0.314        | 0.090                 | 0.259                     | 0.250                 | <b>0.777</b>               | 0.377                    | 0.179                    | 0.076                      | 0.250           | 0.142                   | 0.307              | -0.025            |
| IN_q3.9                        | 0.236        | 0.103                 | 0.093                     | 0.215                 | <b>0.884</b>               | 0.664                    | 0.205                    | 0.330                      | 0.374           | 0.001                   | 0.138              | -0.100            |
| IN_q3.1                        | 0.177        | 0.101                 | 0.025                     | 0.197                 | 0.518                      | <b>0.827</b>             | 0.217                    | 0.299                      | 0.312           | -0.053                  | 0.100              | -0.121            |
| IN_q3.3                        | 0.055        | 0.039                 | 0.121                     | 0.056                 | 0.408                      | <b>0.751</b>             | 0.133                    | 0.200                      | 0.262           | -0.087                  | 0.051              | -0.164            |
| IN_q3.4                        | 0.006        | 0.003                 | 0.020                     | 0.123                 | 0.562                      | <b>0.839</b>             | 0.127                    | 0.348                      | 0.486           | -0.187                  | 0.000              | -0.217            |
| IN_q3.5                        | 0.051        | 0.004                 | 0.061                     | 0.154                 | 0.641                      | <b>0.872</b>             | 0.118                    | 0.333                      | 0.384           | -0.047                  | 0.052              | -0.165            |
| IN_q3.6                        | 0.019        | 0.039                 | 0.006                     | 0.179                 | 0.594                      | <b>0.870</b>             | 0.073                    | 0.348                      | 0.437           | -0.072                  | 0.020              | -0.290            |
| RV_q1.10                       | 0.477        | 0.226                 | 0.367                     | 0.327                 | 0.145                      | 0.163                    | <b>0.749</b>             | 0.447                      | -0.187          | 0.292                   | 0.366              | 0.330             |
| RV_q1.11                       | 0.448        | 0.211                 | 0.155                     | 0.223                 | 0.029                      | -0.018                   | <b>0.724</b>             | 0.253                      | -0.151          | 0.466                   | 0.371              | 0.294             |
| RV_q1.12                       | 0.620        | 0.105                 | 0.237                     | 0.281                 | 0.233                      | 0.160                    | <b>0.856</b>             | 0.562                      | -0.176          | 0.449                   | 0.583              | 0.298             |
| RV_q1.6                        | 0.468        | 0.289                 | 0.371                     | 0.335                 | 0.260                      | 0.165                    | <b>0.778</b>             | 0.478                      | -0.166          | 0.324                   | 0.322              | 0.203             |
| RV_q1.7                        | 0.581        | 0.173                 | 0.270                     | 0.324                 | 0.207                      | 0.125                    | <b>0.854</b>             | 0.566                      | -0.152          | 0.416                   | 0.533              | 0.364             |
| RV_q1.1                        | 0.243        | 0.084                 | 0.016                     | 0.194                 | 0.245                      | 0.369                    | 0.298                    | <b>0.720</b>               | 0.036           | 0.031                   | 0.136              | 0.026             |
| RV_q1.4                        | 0.286        | 0.163                 | 0.181                     | 0.133                 | 0.239                      | 0.349                    | 0.439                    | <b>0.718</b>               | -0.003          | -0.004                  | 0.156              | 0.057             |
| RV_q1.9                        | 0.416        | 0.102                 | 0.209                     | 0.321                 | 0.258                      | 0.208                    | 0.576                    | <b>0.857</b>               | -0.027          | 0.324                   | 0.440              | 0.250             |
| RA_q2.10                       | -0.081       | -0.094                | -0.247                    | -0.102                | 0.390                      | 0.352                    | -0.186                   | 0.043                      | <b>0.835</b>    | -0.113                  | -0.045             | -0.199            |
| RA_q2.11                       | -0.212       | -0.133                | -0.183                    | -0.081                | 0.311                      | 0.346                    | -0.254                   | -0.060                     | <b>0.891</b>    | -0.121                  | -0.108             | -0.187            |
| RA_q2.12                       | -0.179       | -0.052                | -0.160                    | -0.044                | 0.373                      | 0.413                    | -0.158                   | 0.046                      | <b>0.831</b>    | -0.226                  | -0.160             | -0.155            |
| RA_q2.2                        | -0.137       | -0.063                | -0.238                    | 0.006                 | 0.265                      | 0.263                    | -0.261                   | -0.117                     | <b>0.783</b>    | -0.123                  | -0.157             | -0.110            |
| RA_q2.4                        | -0.026       | 0.001                 | -0.134                    | 0.010                 | 0.267                      | 0.423                    | 0.016                    | 0.048                      | <b>0.713</b>    | -0.010                  | -0.022             | -0.077            |
| RA_q2.5                        | -0.208       | -0.087                | -0.198                    | -0.050                | 0.346                      | 0.430                    | -0.181                   | -0.024                     | <b>0.900</b>    | -0.169                  | -0.156             | -0.261            |
| RA_q2.6                        | -0.230       | -0.104                | -0.185                    | -0.199                | 0.329                      | 0.465                    | -0.159                   | 0.110                      | <b>0.866</b>    | -0.158                  | -0.120             | -0.286            |
| RA_q2.7                        | -0.215       | -0.082                | -0.222                    | -0.128                | 0.384                      | 0.409                    | -0.222                   | 0.009                      | <b>0.920</b>    | -0.152                  | -0.146             | -0.224            |
| RA_q2.8                        | -0.157       | -0.079                | -0.066                    | 0.007                 | 0.276                      | 0.324                    | -0.138                   | -0.038                     | <b>0.749</b>    | -0.099                  | -0.068             | -0.265            |
| RA_q2.9                        | -0.089       | -0.082                | -0.112                    | -0.060                | 0.330                      | 0.409                    | -0.156                   | -0.090                     | <b>0.822</b>    | -0.126                  | -0.128             | -0.156            |
| OR_COM_q7.1                    | 0.503        | 0.200                 | 0.437                     | 0.328                 | 0.027                      | -0.121                   | 0.447                    | 0.145                      | -0.195          | <b>0.931</b>            | 0.652              | 0.458             |
| OR_COM_q7.2                    | 0.396        | 0.222                 | 0.403                     | 0.343                 | 0.047                      | -0.054                   | 0.452                    | 0.155                      | -0.144          | <b>0.896</b>            | 0.596              | 0.357             |
| OR_COM_q7.3                    | 0.476        | 0.272                 | 0.319                     | 0.385                 | 0.015                      | -0.113                   | 0.420                    | 0.218                      | -0.096          | <b>0.873</b>            | 0.669              | 0.404             |
| OR_OR_q8.1                     | 0.632        | 0.275                 | 0.503                     | 0.481                 | 0.057                      | -0.099                   | 0.378                    | 0.141                      | -0.162          | 0.673                   | <b>0.843</b>       | 0.395             |
| OR_OR_q8.2                     | 0.614        | 0.239                 | 0.403                     | 0.472                 | 0.171                      | 0.036                    | 0.515                    | 0.315                      | -0.112          | 0.676                   | <b>0.902</b>       | 0.332             |
| OR_OR_q8.3                     | 0.596        | 0.261                 | 0.392                     | 0.425                 | 0.188                      | 0.088                    | 0.561                    | 0.374                      | -0.147          | 0.669                   | <b>0.863</b>       | 0.321             |
| OR_OR_q8.4                     | 0.662        | 0.176                 | 0.431                     | 0.542                 | 0.220                      | 0.085                    | 0.512                    | 0.381                      | -0.092          | 0.566                   | <b>0.924</b>       | 0.323             |
| OR_OR_q8.5                     | 0.643        | 0.221                 | 0.371                     | 0.514                 | 0.250                      | 0.111                    | 0.515                    | 0.361                      | -0.099          | 0.584                   | <b>0.921</b>       | 0.266             |
| OR_QUAL_q6.1                   | 0.502        | 0.115                 | 0.166                     | 0.231                 | -0.061                     | -0.172                   | 0.363                    | 0.211                      | -0.215          | 0.384                   | 0.367              | <b>0.931</b>      |
| OR_QUAL_q6.2                   | 0.443        | 0.122                 | 0.245                     | 0.218                 | -0.085                     | -0.229                   | 0.350                    | 0.168                      | -0.233          | 0.411                   | 0.317              | <b>0.933</b>      |
| OR_QUAL_q6.3                   | 0.409        | 0.109                 | 0.147                     | 0.257                 | -0.138                     | -0.249                   | 0.330                    | 0.097                      | -0.210          | 0.464                   | 0.334              | <b>0.910</b>      |

Fonte: Elaborado com base no resultado da pesquisa – Saída Smart PLS, 2021.

## ANEXO 1 - Questionário sobre gerenciamento de projetos e estratégia

| Questão 1. Recursos VALIOSOS melhoram a posição financeira de uma empresa e são fontes de força. Avalie o quanto você concorda ou discordar de cada uma das seguintes afirmações.  |                        |   |   |   |   |   |                        |
|--|------------------------|---|---|---|---|---|------------------------|
|  | Discordo<br>Fortemente | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo<br>Fortemente |
| 1.1 O material impresso de gerenciamento de projetos é um recurso valioso (fonte de força) em minha empresa (por exemplo, manuais, livros).  |                        |   |   |   |   |   |                        |
| 1.2 Os bancos de dados são recursos valiosos (fontes de força) na minha empresa (por exemplo, bancos de dados de projetos, bancos de dados de gerenciamento de conhecimento, simulações de gerenciamento de risco, como a análise de Monte Carlo).   |                        |   |   |   |   |   |                        |
| 1.3 O hardware do computador é um recurso valioso (fonte de força) na minha empresa.   |                        |   |   |   |   |   |                        |
| 1.4 O software é um recurso valioso (fonte de força) na minha empresa (por exemplo, Primavera, Microsoft Office).  |                        |   |   |   |   |   |                        |
| 1.5 As metodologias de gerenciamento de projetos são recursos valiosos em minha empresa.   |                        |   |   |   |   |   |                        |
| 1.6 Os modelos de gerenciamento de projetos são recursos valiosos (fontes de força) em minha empresa (por exemplo, listas de verificação ou formulários para casos de negócios do projeto, cartas, lições aprendidas, registros de problemas, relatórios de status, solicitações de mudança) |                        |   |   |   |   |   |                        |
| 1.7 O acompanhamento do trabalho do projeto é um recurso valioso (fonte de vantagem) em minha empresa.   |                        |   |   |   |   |   |                        |
| 1.8 A rede de relacionamentos, que a minha empresa possui, é um ponto forte, sendo considerado um recurso valioso.   |                        |   |   |   |   |   |                        |
| 1.9 As pessoas envolvidas nos projetos da minha empresa regularmente compartilham e aprendem com base em interesses comuns aos projetos, isso é considerado um recursos valiosos (fontes de vantagem competitiva)  |                        |   |   |   |   |   |                        |
| 1.10 A minha empresa possui um escritório de gerenciamento de projetos, sendo esse um recurso valioso (fonte de vantagem competitiva)  |                        |   |   |   |   |   |                        |
| 1.11 A experiência dos gestores e da equipe de projetos (conhecimento tácito - conhecimento pessoal e experiencial compartilhado mostrando aos outros como as coisas são feitas) da minha empresa é um recurso valioso.  |                        |   |   |   |   |   |                        |
| 1.12 Na minha empresa há mentoria para os participantes de projetos diversos, isso é um recurso valioso (fonte de vantagem).   |                        |   |   |   |   |   |                        |

| Questão 2. Recursos RAROS são únicos e poucas empresas os possuem. Avalie o quanto você concorda ou discorda de cada uma das seguintes afirmações.   |                     |   |   |   |   |   |                     |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
|  | Discordo Fortemente | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo Fortemente |
| 2.1 Na minha empresa, o material impresso (por exemplo - manuais, livros, relatórios, entre outros) de gerenciamento de projetos é um recurso raro.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 2.2 Na minha empresa, os bancos de dados de projetos (ex.: bancos de dados de projetos, bancos de dados de gerenciamento de conhecimento, simulações de gerenciamento de risco, como análises de Monte Carlo) são recursos raros que minha empresa possui.                       |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 2.3 Os hardwares dos computadores usados para projeto são recursos raros, que minha empresa possui.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 2.4 A minha empresa usa software (por exemplo, Primavera, Microsoft Office) de projeto, que é um recurso raro.   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 2.5 A minha empresa possui metodologias de gerenciamento de projetos, que considero recursos raros (poucas empresas possuem)   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 2.6 O acompanhamento de atividades de projeto é um recurso raro que minha empresa possui.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 2.7 Os modelos de gerenciamento de projetos são recursos raros que minha empresa possui (por exemplo, listas de verificação ou formulários para casos de negócios do projeto, cartas, lições aprendidas, registros de problemas, relatórios de status, solicitações de mudança). |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 2.8 Capital social do projeto - a rede de relacionamentos fortes ou fracos que uma pessoa tem com outras pessoas dentro ou fora da empresa, é um recurso raro que minha empresa possui.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 2.9 Comunidades de práticas de gerenciamento de projetos (em que as pessoas regularmente compartilham e aprendem com base em interesses comuns) são recursos raros que minha empresa possui.   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 2.10 Escritórios de gerenciamento de projetos são recursos raros que minha empresa possui.   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 2.11 Conhecimento tácito de gerenciamento de projetos é um recurso raro que minha empresa possui, por exemplo, conhecimento pessoal e experiencial compartilhado, mostrando aos outros como as coisas são feitas.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 2.12 A mentoria de projetos é um recurso raro que minha empresa possui.  |                     |   |   |   |   |   |                     |

| Questão 3. Recursos INIMITÁVEIS são muito difíceis de serem copiados pelos concorrentes. Recursos inimitáveis não têm iguais. Avalie o quanto você concorda ou discorda de cada uma das seguintes afirmações.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
|  | Discordo Fortemente | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo Fortemente |
| 3.1 O material impresso de gerenciamento de projetos da minha empresa é um recurso muito difícil para os concorrentes copiarem (por exemplo, manuais, livros).   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 3.2 Os bancos de dados da minha empresa são recursos muito difíceis de serem copiados pelos concorrentes (por exemplo, bancos de dados de projetos, bancos de dados de gerenciamento de conhecimento, simulações de gerenciamento de risco, como análises de Monte Carlo).   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 3.3 O hardware de computador da minha empresa é um recurso muito difícil de ser copiado pelos concorrentes.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 3.4 O software da minha empresa é um recurso muito difícil para os concorrentes copiarem (por exemplo, Primavera, Microsoft Office).   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 3.5 As metodologias de gerenciamento de projetos da minha empresa são recursos muito difíceis de serem copiados pelos concorrentes.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 3.6 Na minha empresa, o acompanhamento do trabalho do projeto é um recurso muito difícil de ser copiado pelos concorrentes.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 3.7 Os modelos de gerenciamento de projetos da minha empresa são recursos muito difíceis de serem copiados pelos concorrentes (por exemplo, listas de verificação ou formulários para casos de negócios do projeto, cartas, lições aprendidas, registros de problemas, relatórios de status, solicitações de mudança). |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 3.8 Na minha empresa, o capital social do projeto - a rede de relacionamentos fortes ou fracos que uma pessoa tem com outras pessoas dentro ou fora da empresa - é um recurso que é muito difícil para os concorrentes copiarem.   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 3.9 Na minha empresa, comunidades de práticas de gerenciamento de projetos (nas quais as pessoas regularmente compartilham e aprendem com base em interesses comuns) são recursos muito difíceis de serem copiados pelos concorrentes.   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 3.10 Os escritórios de gerenciamento de projetos da minha empresa são recursos muito difíceis de serem copiados pelos concorrentes.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 3.11 O conhecimento tácito de gerenciamento de projetos da minha empresa é um recurso muito difícil para os concorrentes copiarem (por exemplo, conhecimento pessoal e experiencial compartilhado ao mostrar aos outros como as coisas são feitas).  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 3.12 Na minha empresa, mentoria é um recurso muito difícil para os concorrentes copiarem.  |                     |   |   |   |   |   |                     |

|   |   |
|---|---|
| Questão 4. Qual nível descreve melhor o nível geral de maturidade em gerenciamento de projetos da sua empresa; isto é, como evoluiu e sofisticadas são as práticas? |   |
|   | Nível inicial: Nossas práticas de gerenciamento de projetos são principalmente temporárias e caóticas; contamos com as competências de gerenciamento de projetos de alguns indivíduos.                          |
|   | Nível repetível: Nossas práticas de gerenciamento de projetos incluem um sistema e planos de gerenciamento de projetos, com base na experiência anterior.   |
|   | Nível definido: as práticas de gerenciamento de projetos são comumente usadas na empresa; temos um entendimento de toda a organização das atividades, funções e responsabilidades de gerenciamento de projetos. |
|   | Nível gerenciado: Nossas práticas de gerenciamento de projetos são estáveis e medimos os processos em relação às metas organizacionais; variações são identificadas e tratadas.                                 |
|   | Nível de otimização: Nossas práticas de gerenciamento de projetos abrangem toda a organização e toda a organização está focada na melhoria contínua.  |

|  |                     |   |   |   |   |   |                     |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
| Questão 5. A qualidade das práticas de gerenciamento de projetos da minha empresa é importante para: |                     |   |   |   |   |   |                     |
|  | Discordo Fortemente | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo Fortemente |
| 5.1 A missão da empresa (o negócio em que está inserida).  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 5.2 Os serviços da empresa.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 5.3 Os produtos da empresa.  |                     |   |   |   |   |   |                     |

|  |                     |   |   |   |   |   |                     |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
| Questão 6. Na minha empresa, posso:                  |                     |   |   |   |   |   |                     |
|  | Discordo Fortemente | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo Fortemente |
| 6.1 Comunique-se para cima na hierarquia do projeto. |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 6.2 Comunique-se para cima na hierarquia da empresa. |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 6.3 Comunique-se abertamente sobre o projeto.        |                     |   |   |   |   |   |                     |

| Questão 7. Na minha empresa:   |                     |   |   |   |   |   |                     |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
|  | Discordo Fortemente | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo Fortemente |
| 7.1 A alta gerência me apoia, mesmo nas fases críticas do projeto.     |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 7.2 As pessoas confiam umas nas outras                                 |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 7.3 As pessoas trabalham bem juntas.                                   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 7.4 O ambiente incentiva a aprendizagem                                |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 7.5 O ambiente promove o compartilhamento de conhecimento / informação |                     |   |   |   |   |   |                     |

| Questão 8. Os processos de gerenciamento de projetos da minha empresa geralmente nos permitem: |                     |   |   |   |   |   |                     |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|---------------------|
|  | Discordo Fortemente | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Concordo Fortemente |
| 8.1 Cumprir a qualidade das entregas.  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 8.2 Atender às expectativas do cliente   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 8.3 Atender aos requisitos do escopo do projeto  |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 8.4 Cumprir os cronogramas do projeto.   |                     |   |   |   |   |   |                     |
| 8.5 Conheça os custos do projeto   |                     |   |   |   |   |   |                     |

| Questão 9. Os recursos e a capacidade de gerenciamento de projetos da minha empresa nos permitem alcançar: |                                   |  |  |  |
|--|-----------------------------------|--|--|--|
|  | 1. Abaixo do concorrente imediato | 2. Quase no mesmo nível dos concorrentes imediatos | 3. Em um nível mais alto do que os concorrentes imediatos (por 1-3 anos) | 4. Em um nível muito mais alto do que os concorrentes imediatos (por mais de 3 anos) |
| 9.1 Níveis de lucratividade.   |                                   |  |  |  |
| 9.2 Participação de mercado.   |                                   |  |  |  |
| 9.3 Satisfação do cliente.   |                                   |  |  |  |
| 9.4 Metas de vendas.   |                                   |  |  |  |
| 9.5 Inovação contínua.   |                                   |  |  |  |
| 9.6 Fidelização do cliente.  |                                   |  |  |  |

| Questão 10. A receita anual aproximada de vendas da minha empresa é (em milhões): |                        |
|---|------------------------|
|   | \$ 0- \$ 1 milhão.     |
|   | \$ 1- \$ 10 milhões.   |
|   | \$ 10- \$ 50 milhões.  |
|   | Mais de \$ 50 milhões. |
|   | N / D.                 |

| Questão 11. Minha empresa se encaixa melhor no seguinte setor econômico: |  |
|--|--|
|  | Energia (ou seja, petróleo e gás).   |
|  | Materiais (ou seja, produtos químicos, construção, mineração)  |
|  | Industrial (ou seja, aeroespacial, defesa, construção / engenharia, maquinário, transporte)  |
|  | Consumidor discricionário (ou seja, automóveis, bens de consumo duráveis e vestuário, hotéis, restaurantes, lazer, mídia, varejo). |
|  | Itens básicos de consumo (ou seja, alimentos e drogas, produtos pessoais).   |
|  | Cuidados de saúde.   |
|  | Finanças   |
|  | Tecnologia da informação   |
|  | Serviços de telecomunicações   |
|  | Serviços de utilidade pública  |
|  | Governo (incluindo organizações sem fins lucrativos)   |
|  | Outros (especifique) :   |

| Questão 12. O número de funcionários em tempo integral em minha empresa varia de: |                |
|---|----------------|
|   | 1 a 50         |
|   | 51 a 250       |
|   | 251 a 1.000    |
|   | 1.001 a 5.000  |
|   | 5.001 a 20.000 |
|   | Mais de 20.000 |

| Questão 13. Minha função atual no gerenciamento de projetos é: |                                      |
|--|--------------------------------------|
|  | Executivo de projeto de nível sênior |
|  | Gestor de projeto                    |
|  | Membro da equipe do projeto          |
|  | Outros (especifique) :               |

Fonte: Mathur; Jugdev; Fung (2013)