

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO:  
GESTÃO DE PROJETOS**

**A ORIENTAÇÃO PARA METAS DOS GERENTES DE PROJETO E A  
EFICIÊNCIA DO PROJETO E DESEMPENHO DA EQUIPE DE PROJETOS: O  
PAPEL DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

MARCIO SARAIVA

São Paulo

2020

Mattos, Marcio Saraiva.

A orientação para metas dos gerentes de projeto e a eficiência do projeto e desempenho da equipe de projetos: o papel da orientação empreendedora. / Marcio Saraiva Mattos. 2020.

108 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2020.

Orientador (a): Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra.

1. Gerente de projetos. 2. Gerenciamento de projetos. 3. Discrição gerencial. 4. Sucesso de projeto. 5. Orientação para metas.

I. Serra, Fernando Antonio Ribeiro. II. Título.

CDU 658.012.2

São Paulo, 2020

**MARCIO SARAIVA**

**A ORIENTAÇÃO PARA METAS DOS GERENTES DE PROJETO E A  
EFICIÊNCIA DO PROJETO E DESEMPENHO DA EQUIPE DE PROJETOS: O  
PAPEL DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

**PROJECT MANAGERS' GOAL ORIENTATION AND THE PROJECT  
EFFICIENCY AND PERFORMANCE OF THE PROJECT TEAM: THE ROLE OF  
THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Fernando Serra

São Paulo

2020

MARCIO SARAIVA

**A ORIENTAÇÃO PARA METAS DOS GERENTES DE PROJETO E A EFICIÊNCIA DO PROJETO E  
DESEMPENHO DA EQUIPE DE PROJETOS: O PAPEL DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado Profissional em Administração:  
Gestão de Projetos da Universidade Nove  
de Julho – UNINOVE, como requisito  
parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Administração, pela Banca  
Examinadora, formada por:**

São Paulo, 03 de dezembro de 2020.

---

Presidente: Fernando Antonio Ribeiro Serra – Orientador, UNINOVE

---

Membro interno: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristina Dai Prá Martens – UNINOVE

---

Membro interno: Prof. Dr. Leonardo Vils – UNINOVE

---

Membro externo: Prof. Dr. Nuno Manuel Rosa dos Reis – INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE LEIRIA – PT

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa, Michele Mattos, que mesmo nos momentos mais difíceis da nossa jornada, com sua tranquilidade, clareza de pensamento e uma alegria contagiante, sempre me ajudou a escolher os melhores caminhos, aos meus filhos, me motivam diariamente a ser um ser humano melhor e aos meus pais, me deram oportunidades que eles não tiveram.

## AGRADECIMENTOS

Decidir iniciar um curso de mestrado é uma grande decisão. Não se pode dizer que é exatamente apenas mais um curso no currículo. O nível de excelência e qualidade, que devemos alcançar desde o primeiro dia é altíssimo, além de nos obrigar a desconstruir nossa própria forma de pensar. Mas esse mesmo nível de exigência é proporcional ao crescimento que tive, como ser humano e ao final dessa trajetória, como pesquisador.

Nesses dois anos de curso, aprendi a pensar de uma nova forma, mais crítica e racional, fiz amigos, entre eles alunos e professores, aprendi técnicas de pesquisa, aprendi a ensinar, dei aula e tive o prazer e a experiência de compartilhar o conhecimento adquirido com outros. E durante toda essa trajetória, que ficará guardada em minhas mais queridas lembranças, não poderia deixar de agradecer por tudo que vivi.

Agradeço primeiramente à minha esposa, que suportou minha ausência em diversas atividades do dia a dia em nossa família e, que abriu mão de nossos costumeiros passeios durante os fins de semana em meu favor. Aos nossos filhos, Raphael e Enzo, que enfrentaram minha ausência das partidas de vídeo game e nos dias de sol na piscina.

Ao meu orientador, Fernando Serra, tenho uma enorme gratidão. Por todos os seus ensinamentos, pelo imenso auxílio na elaboração dos meus trabalhos e pela paciência comigo. Seu conhecimento é impressionante e sua habilidade de ensinar é ímpar! Agradeço também a todos os professores que me deram aulas durante esses dois anos de curso. Cada um deles contribuiu para que eu pudesse me tornar o que sou hoje, em especial ao Professor Leonardo Vils, que por diversas vezes atendeu minhas mensagens de dúvida (e não foram poucas), permitindo que hoje pudesse concluir meu trabalho.

E por fim, agradeço aos amigos que fiz neste curso. Vocês fizeram a jornada se tornar mais leve! Em especial, agradeço a turma do fundão. Em conjunto, fizemos apresentações, trabalhos, resenhas, artigos e nos tornamos mais que colegas, mas verdadeiros amigos. Como aprendi durante esses dois anos, o que fica é o café!

## RESUMO

Por anos, estudos sobre a contribuição do gerente de projetos no sucesso de projeto teve grande foco nas Hard skills, entretanto, o número de pesquisas voltadas para as soft skills do gerente de projetos é crescente. Estudos sobre a orientação para meta de um indivíduo, sendo essa uma característica do indivíduo, demonstraram que essa característica influencia o sucesso de projetos. Este estudo pretende contribuir para pesquisa e para prática em gerenciamento de projetos, ao dimensionar o efeito do gerente de projetos no sucesso e desempenho de projetos, em função da sua orientação para metas e do ambiente, moderado pela orientação empreendedora da organização. Com base nos resultados observados, foi possível verificar a relação positiva entre orientação para metas de aprendizagem como algumas dimensões de sucesso de projeto, como gerenciamento de equipes e gerenciamento do projeto. Adicionalmente, a orientação a metas de prevenção apresentou relação negativa com gerenciamento de equipes.

**Palavras-chave:** gerente de projetos, gerenciamento de projetos, discrição gerencial, sucesso de projeto, orientação para metas; orientação empreendedora

## **ABSTRACT**

For years, studies on the project manager's contribution to the project's success had a strong focus on Hard skills, however, the number of articles focused on the project manager's soft skills is growing. Studies on an individual's goal orientation, which is a characteristic of the individual, have shown that this characteristic influences the success of projects. This study intends to contribute to research and to practice in project management, by dimensioning the effect of the project manager on the success and performance of projects, according to his goal orientation and the environment, moderated by the entrepreneurial orientation. Based on the observed results, it was possible to verify the positive relationship between orientation towards learning goals and some dimensions of project success, such as team management and project management. Additionally, the goal orientation to avoid difficulties showed a negative relationship with team management.

**Keywords:** project manager, project management, managerial discretion, project success, goal orientation

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Orientação para metas .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 2 - Sucesso de projetos .....</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 3 - Orientação empreendedora .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 4 - Perguntas de controle.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 5 - Frequência das respostas .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 6 - Percentual acumulado por dimensão de sucesso de projeto.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela 7 – Matriz de Correlação.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabela 8 – Resultados regressão linear x variável independente de eficiência no projeto.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 9 – Resultados regressão linear x variável independente de impacto na equipe.....</b>	<b>63</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Evolução do estudo de sucesso de projetos .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2 - Dimensões de sucesso.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 3 – O tempo de verificação de sucesso de projeto por dimensão .....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 4 - Influência das características no desempenho .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 5 - Fluxo de tomada de decisão .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 6 - Adoção da orientação para metas pela equipe.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 7 - Modelo proposto de hipóteses.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 8 - Cálculo da amostra .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 9 - Tabela de conversão .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 10- Distribuição de idades respondentes.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 11 -Formação educacional dos respondentes .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 12- Percentual de gerentes de projeto com certificações .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 13- Sucesso de projeto.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 15- Tabela comparativa da tradução reversa.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 16 - Teste de KMO .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 17- Teste de Scree.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 18 - Matriz de rotação.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 19 - Teste de KMO .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 20 – Matriz de rotação da AFC .....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 21 - Escala de orientação à metas .....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 22 - Fluxo de seleção dos artigos .....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 23 - Cluster de pesquisa em sucesso de projetos .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 24 - Mapa entre autores, palavras chaves e fontes.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 25 - Análise de frequência de palavras.....</b>	<b>85</b>

# Sumário

LISTA DE TABELAS.....	20
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>21</b>
1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Problema de pesquisa .....	15
1.2 Questão de pesquisa .....	17
1.3 Objetivo da pesquisa (gerais e específicos) .....	17
1.4 Justificativa.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Perspectiva de sucesso em projetos .....	19
2.2 Teoria do alto escalão .....	25
2.3 Orientação para metas.....	28
2.4 Orientação empreendedora.....	31
3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES.....	34
4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	39
4.1 Etapas da pesquisa .....	40
4.2 Procedimento para coleta da pesquisa.....	40
4.3 Tamanho da amostra .....	44
4.3 Procedimento de análise dos dados .....	45
4.3 Perfil da Amostra.....	46
4.3 Validação da escala de OM .....	51
4.3.1 Análise fatorial exploratória.....	53
4.3.2 Análise fatorial Confirmatória.....	56
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....	59
6 DISCUSSÃO .....	64
7 CONCLUSÃO .....	67
8 CONTRIBUIÇÕES PARA PRÁTICA .....	68
8 Referências.....	69
Apêndice A – E-MAIL SOBRE A APLICAÇÃO DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO.....	79
Apêndice B - SUPORTE À Revisão da literatura para sucesso de projetos.....	81
<b>COLETA DE DADOS, TRIAGEM INICIAL, REFINAMENTO E AMOSTRA FINAL .....</b>	<b>81</b>
<b>PROCEDIMENTO E ANÁLISE.....</b>	<b>82</b>
Apêndice C - SUPORTE À Revisão da literatura para OM.....	86
Apêndice D – Instrumento de pesquisa .....	87

## 1 INTRODUÇÃO

É crescente a utilização de projetos nas organizações como meio para alcançarem seus objetivos. Essas organizações buscam por melhor desempenho, assim como pela eficiência, enfrentando pressões de um ambiente cada vez mais complexo, incerto e disputado com outras empresas (Alvarenga et al., 2019). Projetos podem ser definidos como organizações temporárias, com o objetivo de criar um produto, serviço ou resultado único. O gerenciamento de projetos, por sua vez, é a capacidade de aplicar técnicas, conhecimento e habilidades em tarefas com a promessa de atingir os objetivos de forma mais eficaz e eficiente (PMI, 2017). Sendo a implementação de projetos uma das formas de alcançar objetivos determinados pela organização, estudar o tema do sucesso em projeto já se mostrou bastante relevante, como pode ser visto no trabalho de Jugdev e Müller (2005), que apresentou as evoluções dos estudos sobre sucesso em projetos, ao longo de mais de quatro décadas.

A definição mais tradicional de sucesso de projetos teve como base o triângulo de ferro, formado pelo prazo, escopo e custo. Mas ao longo dos anos, a perspectiva de sucesso em projeto explorou diferentes visões (Jugdev and Müller, 2005). São exemplos a identificação de fatores críticos de sucesso (Belassi and Tukel, 1996; Fortune and White, 2006), a inclusão da percepção dos cliente no sucesso (Pinto and Slevin, 1989) e o impacto nas equipes e na preparação para o futuro (Shenhar and Dvir, 2007).

A consideração de sucesso de um projeto depende dos critérios considerados como fundamentais. Esses critérios podem diferir ou ter peso diferente, dependendo de quem o avalia (Diallo and Thuillier, 2005; Dvir et al., 2003). Existe diferença entre sucesso em projetos e sucesso no gerenciamento de projetos, uma vez que o sucesso no gerenciamento não implica no sucesso do projeto (Al-Tmeemy et al., 2011). Se um projeto teve sucesso sem ter obtido sucesso no gerenciamento do projeto, isto indica que a falha no gerenciamento do projeto é pouco significativa para o impacto de longo prazo (Munns and Bjeirmi, 1996). Por outro lado, se o sucesso do gerenciamento do projeto foi alcançado sem o sucesso do projeto, então outros fatores de falhas ocorreram no projeto (Munns and Bjeirmi, 1996).

Para Al-Tmeemy et al. (2011), o sucesso do projeto é um conceito de gerenciamento estratégico em que os esforços do projeto devem estar alinhados com os objetivos de curto e longo prazo da empresa. Mesmo sendo considerados organizações temporárias, muitos projetos são estratégicos, pois, mesmo depois de finalizados, podem gerar impacto de longo prazo

(Eskerod et al., 2015; Munns and Bjeirmi, 1996). Este aspecto remete a questões de pesquisa importantes, dentre as quais a da influência do gerente de projetos no sucesso dos projetos, em função do contexto em que se encontra (Pheng and Chuan, 2006).

Particularmente, tem sido um desafio compreender a influência dos gerentes intermediários no desempenho das empresas (Sierra et al., 2019; Wangrow et al., 2015). Projetos como organizações temporárias podem ser considerados organizações semiautônomas, nas quais os gerentes intermediários podem ter uma influência significativa (Ahadzie et al., 2008). Esta possível influência também parece ser interessante para ser pesquisada (conforme mensagem no Apêndice A), na opinião de Donald Hambrick, autor seminal e pesquisador da Teoria do Alto Escalão (Hambrick and Mason, 1984), uma vez que o gerente de projetos pode ser visto como o executivo fundamental desta organização temporária (Turner and Müller, 2003). Muitos autores argumentam que as ações do gerente de projetos podem ter impacto positivo e significativo no desempenho e no sucesso dos projetos (Aga et al., 2016; Dvir et al., 2003; Rezvani et al., 2016; Yang et al., 2011).

O conceito de discricção gerencial (*managerial discretion*), proposto originalmente para o alto escalão por Hambrick e Finkelstein (1987), é definido como a latitude da qual os executivos podem dispor no processo de tomada de decisão. É a sua amplitude quanto ao número de possibilidades sem restrições. Pode ser estendido para a compreensão da possibilidade de influência do gerente de projetos no sucesso dos projetos. Como mencionado, um dos desafios é compreender melhor a influência dos gerentes intermediários (Sierra et al., 2019; Wangrow et al., 2015). A discricção gerencial pode ser considerada em três níveis (Wangrow et al., 2015): (a) ambiental, referindo-se ao contexto no qual a organização está inserida; (b) organizacional, no qual o contexto considera fatores da própria empresa, como estruturas de controle; e (c) individuais, remetendo às características do próprio executivo.

Crossland e Hambrick (2007) argumentam que na presença de níveis altos de discricção gerencial, as características pessoais da equipe do alto escalão terão maior reflexo na estratégia escolhida e no desempenho da organização. Wangrow et al. (2015) apontam a necessidade de se compreender a influência dos gerentes intermediários no desempenho, pois estes desempenham o papel de implementar a estratégia e suas variações. O ambiente de projetos como organização temporária e semiautônoma parece ser interessante para a avaliação da discricção gerencial (Sierra et al., 2019).

Pesquisadores têm indicado que a percepção do sucesso de um projeto é associada a características humanas, emocionais e motivacionais dos gerentes de projeto (Lloyd-Walker & Walker, 2011; Muller, Geraldi & Turner, 2012). Existe a indicação da necessidade da

compreensão entre as métricas de sucesso de projetos e as habilidades e experiências dos gerentes de projetos, visto que existe uma quantidade de pesquisas que consideram as hard skills, mas poucas sobre as soft skills dos gerentes de projetos (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016). Em especial, a influência das soft skills nas hard skills dos gerentes de projetos pela motivação e aprendizado ao longo da carreira pode ser importante. A abordagem teórica de orientação a meta tem se desenvolvido fortemente desde a década de 1980 (Vandewalle, Nerstad and Dysvik, 2019). Pelas características da orientação a meta, como um estado e disposição motivacional, pode vir a influenciar o desempenho de um gerente de projetos (Seijts et al., 2004). Por exemplo, a orientação a meta de aprendizagem parece ter relação com a habilidade cognitiva do gerente de projetos (Payne et al., 2007), e a relação com o desempenho de pessoas em diversas áreas a partir do ganho de habilidades (Vandewalle, Nerstad and Dysvik, 2019).

Considerando a importância dos projetos, e em se tratando de uma organização provisória que pode influenciar o desempenho da organização como um todo, a orientação para metas (OM) do gerente de projetos parece ser uma característica importante a ser avaliada. A OM pode ser definida como uma “disposição individual na direção de desenvolver ou validar a habilidade de alguém em situações de conquistas” (VandeWalle, 1997, p. 995), sendo essas conquistas divididas em três grandes classes: (a) aprendizagem, na qual o indivíduo busca por novas competências; (b) prova de desempenho, caracterizada pelo desejo de provar suas competências em favor de julgamentos positivos; e (c) prevenção, que desencoraja indivíduos em atividades nas quais possam parecer deter baixas competências, evitando então julgamentos negativos.

Apesar da OM ser uma característica de cada indivíduo, vários estudos já demonstraram que essas características, advindas da teoria da OM, podem ser influenciadas pelo ambiente, ou seja, de acordo com a situação apresentada, cada indivíduo poderá adotar seu próprio padrão de resposta, ou um padrão de resposta específica para uma dada situação (Chi and Huang, 2014; Choi et al., 2014; Dragoni, 2005; Mehta et al., 2009).

Embora exista a demanda por estudos qualitativos que incorporem à influência do contexto à relação entre as soft skills dos gerentes de projeto (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016), mesmo em estudos quantitativos a influência do contexto tem sido pouco explorada. Esta influência é um dos aspectos considerados influentes na descrição gerencial pela teoria do alto escalão (Wangrow et al., 2015). Ou seja, a influência das habilidades e características do gerente de projeto pode ser potencializada ou não pelo contexto organizacional. Nesse sentido, é possível considerar a orientação empreendedora (OE) como uma possibilidade de moderação

da OM do gerente de projetos, até pelo impacto identificado no sucesso dos projetos (Martens et al., 2018). A OE tem sido considerada como uma postura estratégica de uma organização e está relacionada como as suas políticas básicas e práticas para o desenvolvimento de ações empreendedoras, na busca por criar vantagens competitivas (Martens et al., 2018; Rauch et al., 2009). O conceito tem sido ligado ao potencial de experimentação e de inovação, muitas vezes característicos de projetos de tecnologia (Freitas et al., 2012). Sendo assim, esta dissertação tem como objetivo avaliar a influência do gerente de projetos, a partir da sua OM, no sucesso dos projetos, moderada pela OE da organização.

Neste trabalho, para sucesso de projetos, serão utilizadas apenas 2 dimensões da escala de sucesso de Shenhar and Dvir (2001), uma vez que o tempo de validação ou, verificação do sucesso de cada dimensão varia. As dimensões de eficiência do projeto e gerenciamento de equipes pode ser verificado logo após o fim do projeto. Para essas dimensões, o instrumento de pesquisa elaborado é apropriado. Outras dimensões como impacto no cliente, sucesso comercial e preparação para o futuro, podem ser necessário meses ou até anos para se poder mensurar corretamente os resultados (Shenhar and Dvir, 2001) e por isso, não serão consideradas nessa dissertação.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

De acordo com a pesquisa realizada pela KPMG (2019), apenas 44% das empresas conseguem entregar projetos com objetivos iniciais, 30% conseguem entregar os projetos no tempo estimado e 36% conseguem entregar projetos dentro do orçamento definido. Se considerarmos que, aproximadamente, 25% da atividade global é derivada de atividades relacionadas a projetos (Bredillet et al., 2015), podemos considerar este cenário como problemático.

O problema deste alto índice de falhas em projetos é bastante conhecido e, ao longo de muitas décadas, diversos estudos procuraram identificar os fatores críticos de sucesso de projeto (Belassi and Tukel, 1996; Fortune and White, 2006; Ika et al., 2010; Jugdev and Müller, 2005). No entanto, parece haver consenso da não existência de uma única lista destes fatores para todos os projetos, devido à própria natureza de cada projeto e de suas particularidades (Papke-Shields et al., 2010; Toor and Ogunlana, 2008). É importante que a equipe do projeto compreenda os fatores que levarão ao sucesso logo no início do projeto. Tendo estabelecido a existência de fatores

críticos de sucesso, o próximo estágio é examinar como esses fatores podem ajudar as empresas a melhorar suas práticas de gerenciamento de projetos (Toor and Ogunlana, 2008).

Existe a expectativa de que o gerente de projetos exerça um papel fundamental na condução dos projetos. Os pilares centrais requeridos de um gerente para o sucesso na condução dos projetos que gerencia estão em seu conhecimento, na habilidade e nas características particulares desse gerente de projeto (Rodriguez et al., 2002). A pesquisa existente também tem apresentado a importância de se entender competências específicas do gerente de projetos frente à complexidade que os projetos podem requerer (Crawford et al., 2006; Huemann et al., 2007; Müller and Turner, 2007).

A OM é a disposição individual para o desenvolvimento ou validação da habilidade, sendo, nesta dissertação, relativa ao gestor de projetos para atingir determinado objetivo (VandeWalle, 1997). A OM tem sido estudada para prever a relação com desempenhos de vendas e avaliar comportamentos e liderança, dentre outros (DeGeest and Brown, 2011).

Alguns estudos têm avaliado a OM no contexto de projetos, para estudar metas da equipe, com foco na criatividade e inovação (Chi and Huang, 2014; Gong et al., 2013; Huang, 2012; Mehta et al., 2009), havendo poucos que avaliam o desempenho de processos (Chen and Lin, 2018). Uma discussão permanente em relação à orientação para a meta é se esta pode ser considerada como um traço de personalidade ou se é um estado<sup>1</sup> (DeShon and Gillespie, 2005). Neste trabalho, será considerado que, mesmo como traço, a OM pode ser potencializada pelo contexto, pois trabalhos anteriores têm relacionado a OE com efeito positivo sobre o desempenho (Moreno and Casillas, 2008; Rauch et al., 2009).

Neste estudo, para compreender a influência do estado, ou seja, o contexto da organização, na relação entre as características do gerente de projetos e o sucesso dos projetos, avaliar-se-á a influência da OE na relação entre a OM e o sucesso de projetos.

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, não será considerado o debate sobre a OM ser classificado como um estado ou como um traço. Por isso, será tratado de maneira genérica, como característica. Também será considerado que a OM no trabalho está relacionada com a própria característica do projeto como uma organização temporária. Neste caso, mais próxima da definição de estado, por estar relacionada com a preferência do que o indivíduo quer atingir em determinada situação (DeShon and Gillespie, 2005), bem como por ser específica do domínio (VandeWalle et al., 2001). Enfim, pela própria formação, orientação e papel dos gerentes de projetos parece esta ser uma característica que pode ser avaliada por escala consagrada e que sintetiza outras características demográficas.

## **1.2 QUESTÃO DE PESQUISA**

A questão que norteia esta pesquisa é: como a relação entre as características de OM do gerente de projetos e o sucesso dos projetos é influenciada pela OE da organização.

## **1.3 OBJETIVO DA PESQUISA (GERAIS E ESPECÍFICOS)**

Como objetivo geral, este trabalho irá dimensionar a relação da OM do gerente de projetos com o sucesso de projetos, moderado pela OE da organização. Adicionalmente, os objetivos específicos são listados abaixo:

- Avaliar a relação direta das dimensões da OM do gerente de projetos nas dimensões de sucesso dos projetos de eficiência e impacto na equipe.
- Confirmar a relação direta das diferentes dimensões da OE nas dimensões de sucesso dos projetos de eficiência e impacto na equipe.
- Avaliar o efeito moderador da OE na relação entre as dimensões da OM dos gerentes de projetos e as dimensões de sucesso dos projetos de eficiência e impacto na equipe.

## **1.4 JUSTIFICATIVA**

As empresas sofrem pressões crescentes e precisam se adaptar a fim de enfrentar o dinamismo dos mercados. Os projetos são considerados mecanismos estratégicos que podem permitir às empresas mudarem e se adaptarem em assuntos estratégicos relativos à inovação ou eficiência competitiva (Ahsan et al., 2013; Chipulu et al., 2013). Compreender a influência dos gestores intermediários, neste estudo caracterizado pelo gerente de projetos, é uma questão fundamental (Wangrow et al., 2015). Pesquisadores procuram compreender a influência do gerente de projetos no sucesso de projetos. Diversos estudos têm explorado e buscado entender quais seriam as principais competências desse profissional (Alvarenga et al., 2019; Ballesteros-

Pérez et al., 2019). As pesquisas anteriores têm avançado sobre o tema de competências, para analisar desde as competências da empresa e da equipe de projetos até o próprio gerente de projetos (Rabechini and Carvalho, 2003), porém tem focado principalmente nas hard skills dos gerentes de projetos (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016).

De uma forma geral, o papel do gerente de projetos é ser o administrador de um projeto, em convergência com a necessidade da organização e, para fazê-lo, é necessário um grande conjunto de diferentes capacidades e competências (Ahsan et al., 2013). Entretanto, segundo El-Sabaa (2001), poucos gerentes de projetos iniciam no gerenciamento de projetos capacitados e, adiciona ainda, que a evolução da própria carreira do gerente de projetos, no que tange aquisição de outras competências e conhecimento, ocorre a partir de uma abordagem do indivíduo. Ahsan (2013) também aponta que, a gestão de projetos tem tentado adotar as estratégias e práticas profissionais mais definidas, a fim de reivindicar legitimidade da função, com a organização e promoção de programas de treinamento credenciados e, uma coletânea universal de conhecimento e credenciais (hard skills), que sejam reconhecidas no mercado de trabalho.

No que diz respeito ao gerente de projetos, ou mesmo qualquer outro indivíduo da equipe de projetos, as competências deste profissional são combinações de conhecimentos, características e habilidades, sendo que essas competências determinam seu comportamento na execução de suas atividades (Ahsan et al., 2013). Ao buscar compreender a relação da OM do gerente de projetos com o sucesso de projetos, no contexto da OE, contribuimos para literatura, ao aprofundar o conhecimento sobre as a influência de características do gerente de projeto, em busca de um melhor desempenho dos projetos (Afzal et al., 2018; Alvarenga et al., 2019; Ballesteros-Pérez et al., 2019).

A realização deste trabalho contribui para a melhor compreensão do efeito da discrição gerencial dos gerentes intermediários (Wangrow et al., 2015) em unidades semiautônomas (Sierra et al., 2019), ao considerarmos os projetos como organizações provisórias que impactam as empresas, mesmo depois de não existirem (Eskerod et al., 2015). Por fim, tratando de efeitos práticos, com foco em mercados profissionais, compreender a relação entre OM do gerente de projetos com sucesso de projetos, permite a criação de *frameworks* de seleção de profissionais ao indicar quais características de OM tem ligação com o sucesso de projetos, assim como confirmar que organizações com maiores níveis de OE, podem amplificar as características de OM dos seus funcionários.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo traz o referencial teórico que embasa esta pesquisa, organizado da seguinte maneira: Sucesso em projetos, a teoria do alto escalão, orientação para metas e por fim, orientação empreendedora. Esses pilares teóricos irão explorar o entendimento de cada tema, assim como suportar as argumentações deste estudo.

### **2.1 PERSPECTIVA DE SUCESSO EM PROJETOS**

A identificação de critérios críticos de sucesso parece ser tão importante de ser estudada quanto os fatores de falha dos projetos. Estes estudos não servem apenas para maximizar os resultados a partir dos fatores de sucesso, mas também para apresentar possibilidades de reduzir o impacto negativo dos fatores de falha (Iyer and Jha, 2005). Diferentes estudos identificaram diferentes fatores críticos de sucesso, no entanto, ainda falta consenso entre autores sobre os critérios para julgar sucesso (Papke-Shields et al., 2010; Toor and Ogunlana, 2008).

Existe convergência de que sucesso implica tanto em eficiência quanto efetividade, sendo uma questão de perspectiva, e que existem critérios de sucesso do projeto que estão relacionados aos padrões determinados para o sucesso. O processo ocorre diferentemente nos fatores críticos de sucesso, que podem estar relacionados, mais especificamente, às condições, aos eventos e circunstâncias que contribuem para o sucesso do projetos (Ika et al., 2012). Para gerenciar algo, é indicado saber como medir, sendo necessário estabelecer uma conexão entre os fatores críticos de sucesso e a medida de sucesso do projeto. Fatores críticos de sucesso são aqueles que contribuem para alcançar o sucesso do projeto. Por outro lado, os critérios de sucesso do projeto são os indicadores que determinam se um projeto foi bem-sucedido ou não (Todorović, 2015).

A perspectiva básica de sucesso em projetos tem como abordagem atingir o prazo, escopo e o custo determinado para o projeto, que é conhecido como triângulo de ferro, entretanto, essa perspectiva já sofreu diversas alterações ao longo dos anos (Jugdev and Müller, 2005). Em sua revisão de literatura, Jugdev e Müller (2005) apresentaram a evolução da temática de sucesso em projetos, ou a evolução ciclo de vida dos projetos, divididos em 4 períodos: Implementação e entrega ( 1960s – 1980s ), fatores críticos de sucesso ( 1980s –

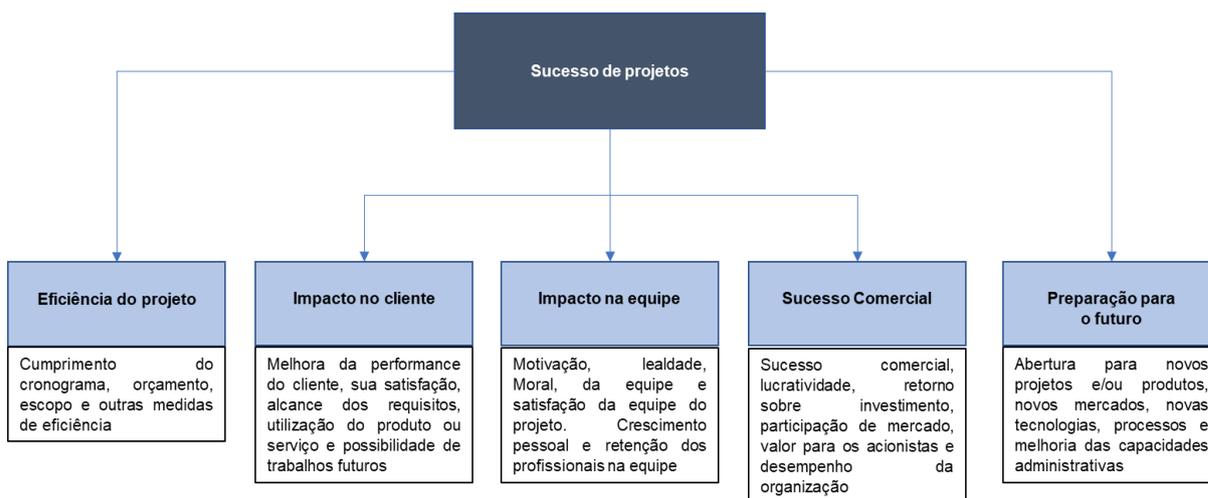
1990s ), *frameworks* dos fatores críticos de sucesso (1990s – 2000s ) e por fim, gestão estratégica de projetos ( Século 21 ), conforme sintetizado na Figura 1.

Ciclo de vidas do projeto					
Concepção	Planejamento	Implementação	Entrega	Utilização	Encerramento
		Período 1: Implementação e entrega 1960s - 1980s			
		Período 2: Fatores críticos de sucesso 1980s - 1990s			
		Período 3: Frameowrks do fatores críticos de sucesso 1990s - 2000s			
Período 4: Gestão estratégica de projetos Século 21					

**Figura 1 – Evolução do estudo de sucesso de projetos**  
**Fonte: Modelo adaptado de Jugdev e Müller (2005)**

Outros autores trouxeram importantes contribuições ao estudo de sucesso de projetos. Pinto e Slevin (1989) indicaram que a medição de sucesso de um projeto deveria ser baseada na eficácia e na satisfação do cliente, além de escopo, custo e prazo. A adição desta dimensão trouxe não só um olhar para o cliente, mas uma resposta à grande complexidade e diversidade dos projetos.

Shenhar e Dvir (2007) definiram cinco dimensões para medir o sucesso de projetos, sendo estas: eficiência, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e direto e preparação para o futuro. Na Figura 2, está retratado o modelo de Shenhar e Dvir (2007).



**Figura 2 - Dimensões de sucesso**  
**Fonte: modelo adaptado de Shenhar e Dvir (2007)**

Shenhar e Dvir (2007) propõem dimensões que consideram uma grande gama de projetos, ao indicar a medição de diferentes características desses em cada dimensão. Na dimensão de eficiência do projeto, são medidos o cumprimento do cronograma, o orçamento e escopo, além de outras variáveis relativas à natureza da eficiência.

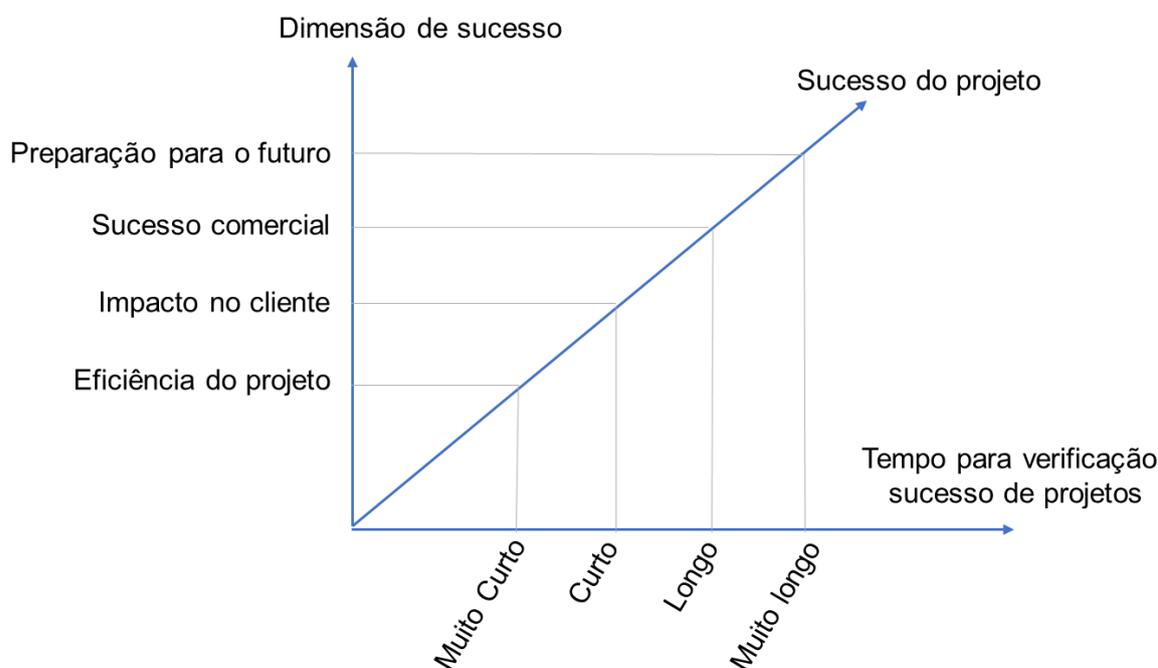
Considerar a perspectiva do cliente na dimensão de impacto no projeto pode ser uma vertente influenciada pelo trabalho de Pinto e Slevin (1989). Nessa dimensão, são avaliados pontos, como a satisfação do cliente, alcance dos requisitos, uso do produto e/ou serviço e possibilidade de trabalhos futuros. De forma similar, a dimensão de impacto na equipe avalia a satisfação desta, ao medir motivação, moral e lealdade da equipe, assim como crescimento pessoal e retenção dos profissionais.

A dimensão de sucesso comercial avalia pontos relativos à lucratividade, retorno sobre investimento, aumento na participação de mercado, desempenho da organização ou valor para os acionistas. Enquanto isso, a dimensão de preparação para o futuro verifica a abertura de novos projetos ou produtos, novas tecnologias, processos ou melhora das capacidades administrativas.

A comprovação do sucesso de projeto, visto a partir de um construto multidimensional, não pode ser medido a partir de uma única dimensão e, adicionalmente, deve-se levar em consideração o tempo para comprovação de sucesso do projeto – Alguns projetos podem ser vistos como sucesso no curto espaço de tempo, mas podem se tornam não bem sucedidos no longo prazo (Shenhar and Dvir, 2001).

De acordo com Shenhar e Dvir (2001), o tempo de validação ou, constatação do sucesso de cada dimensão, varia de acordo com a dimensão observada. Para dimensão de eficiência do projeto, pode-se verificar o sucesso do projeto apenas no curto espaço de tempo ou, imediatamente após o fim do projeto. Para dimensão de impacto no cliente, a verificação pode ocorrer após alguns meses da entrega do projeto, quando o cliente estiver de fato utilizando o produto final do projeto.

Para a dimensão de sucesso comercial, a verificação pode ocorrer após um número significativo de vendas ter sido alcançado, o que pode levar entre um e dois anos. Já para dimensão de preparação para o futuro, Shenhar e Dvir (2001) afirmam que essa verificação pode levar mais tempo, provavelmente entre 2 e 5 anos, conforme visto na Figura 3.



**Figura 3 – O tempo de verificação de sucesso de projeto por dimensão**  
**Fonte: Modelo adaptado de Shenhar e Dvir (2001)**

O sucesso do projeto é um conceito de gerenciamento estratégico, no qual os esforços do projeto devem estar alinhados aos objetivos de curto e longo prazo da organização (Al-Tmeemy et al., 2011). Grandes projetos de construção, por exemplo, precisam de um cuidadoso e minucioso planejamento, antes de se iniciar propriamente a fase de execução, que exigirá também um rigoroso controle e monitoramento durante a fase de construção (Toor and Ogunlana, 2008). Iyer e Jha (2005) indicaram que o monitoramento e o *feedback* para a equipe

de projetos, a habilidade de coordenação e habilidade de comunicação do gerente de projetos para alta gestão, considerando as suas atitudes positivas e suas competências, são fatores importantes para o sucesso do projeto.

A fim de executar suas atividades de forma efetiva, o gerente de projetos, usualmente, possui autoridade e responsabilidades explícitas, para que possa garantir que as tarefas sejam realizadas sem a necessidade de se buscar por novas instruções a todo instante (Pheng and Chuan, 2006). Adicionalmente, convencer as pessoas a realizarem o que deve ser feito requer habilidades de comunicação, boa vontade e esforço, para adequar todas as atividades no tempo correto. Os resultados encontrados no estudo de Iyer e Jha (2005) revelam que a maior contribuição entre todos os fatores estudados está na coordenação das atividades do gerente de projetos e que um bom gerenciamento contribui para redução de custos.

Outro exemplo da necessidade de esforço do gerente está no campo de desenvolvimento de *softwares*, no qual ainda não existe um modelo confiável para gerar estimativas dos custos e prazos do projeto com precisão (Gu et al., 2014). Assim também não existe um *framework* que permita delinear funcionalidades desejadas sem falhas em produtos de *software* (Agarwal and Rathod, 2006). Aparentemente, apesar de, cada vez mais, os projetos de tecnologia estarem presentes nas organizações, o índice de insucesso destes ainda permanece bastante alto.

Um dos fatores identificados no estudo de Gu et al. (2014) está na falta de restrições nos projetos de tecnologia. Ou seja, as pessoas que trabalham em projetos de tecnologia, em algumas ocasiões, são culpadas por aceitarem saltos de inovação e riscos em excesso, comparado a pessoas que atuam em outros tipos de projeto.

Outro ponto importante está no abuso de uma percepção de flexibilidade nos projetos de tecnologia, que pode encorajar a mudanças de ideias mais frequentemente que em outros tipos de projeto, usualmente por uma inabilidade em visualizar os limites do que é prático ou mesmo possível. Segundo Agarwal (2006), a equipe de desenvolvimento de *software* relaciona sucesso de projeto à qualidade do produto, enquanto que, para projetos cancelados, este está vinculado ao aprendizado do projeto que pode ser utilizado num próximo. Dessa forma, essa equipe relaciona o sucesso aos seus esforços e à satisfação em executar tarefas criativas e aprender com elas.

Com a mudança de paradigma da tecnologia cada vez mais orientada ao negócio, o envolvimento do gerente funcional tem grande valia e, assim, faz-se também necessário o gerente de projetos ter conhecimento ou competências tecnológicas (Engelbrecht et al., 2017). Nesse sentido, temos o gerente de projetos como peça fundamental na comunicação e coordenação das necessidades do projeto. O estudo de Gelbard (2009) apresenta um relação

positiva entre a dinâmica da equipe de projetos, caracterizada pela comunicação, colaboração e compartilhamento de conhecimento, com desempenho, custos e com o atendimento dos requisitos em projetos de tecnologia.

A liderança do gerente de projetos em projetos de tecnologia também é apresentada como um dos fatores críticos para o sucesso de processo. Thite (2000) apresentou algumas importantes características de liderança dos gerentes de projeto que encorajam seus subordinados a explorar soluções de forma livre, criam atmosferas favoráveis à criatividade, apresentam carisma com grande senso de propósito, promovem recompensas por trabalhos bem feitos e mantêm um monitoramento ativo e presente, permitindo a correção de desvios do planejamento em tempo apropriado.

Durante a execução da revisão da literatura para esta temática, foi possível identificar características e habilidades do gerente de projetos que apresentam relação positiva com sucesso ou com o desempenho no gerenciamento dos projetos. O desempenho de um gerente de projetos não está associada apenas às suas habilidades e seu perfil de atuação, mas depende também da permissão do ambiente em relação à implementação de práticas de gerenciamento e de seu estilo de liderança (Chen and Lee, 2007). Organizações com índices maiores de maturidade apresentam melhores taxas de desempenho, aumentando a chance de entrega do produto ou serviço em 4,41 vezes, conforme o planejamento (Berssaneti and Carvalho, 2015).

Conflitos também são parte do trabalho de atuação do gerente de projetos. Essa situação é mais significativa em condições complexas, nas quais os gerentes de projetos são confrontados com situações difíceis, nas quais precisam regular suas emoções em busca de resultados mais produtivos (Rezvani et al., 2016). Gerentes de projetos precisam considerar interesses e conflitos da organização, o que é influenciado não apenas pelas suas habilidades técnicas, mas também por suas habilidades comportamentais (Pinto, 2000). Lacunas de autoridade e de responsabilidades atribuídas ao gerente de projetos podem prejudicar o desempenho dos projetos (Berssaneti and Carvalho, 2015; Chen and Lee, 2007; Pinto, 2000).

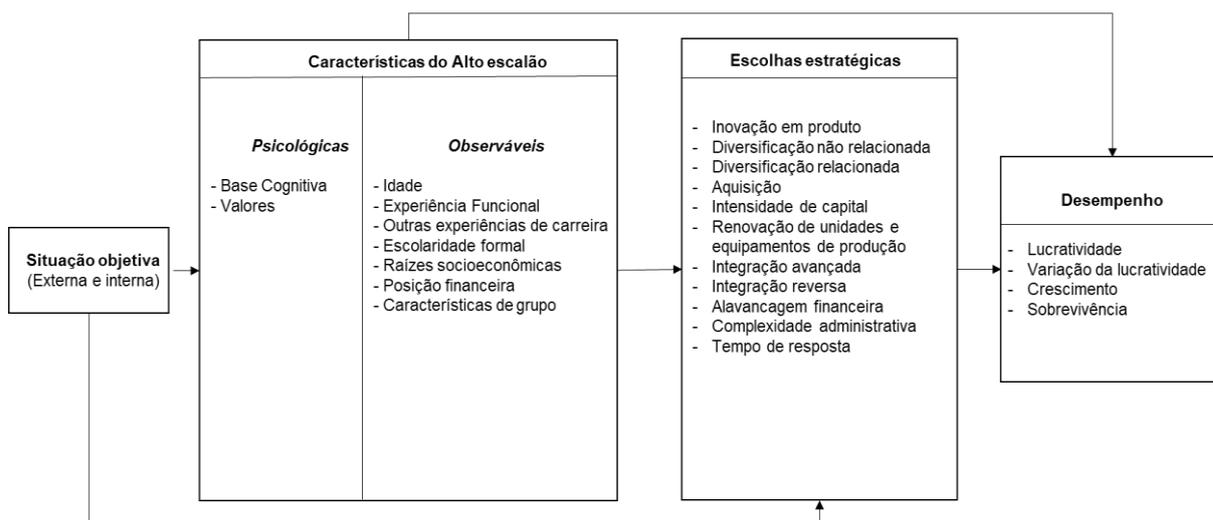
Existe o reconhecimento de que a autoridade mencionada precisa ser legitimada pela alta gestão da organização. A alta gestão deve estar ciente da satisfação e confiança do gerente de projetos quanto ao seu trabalho, podendo estes elementos servirem como impulsionadores em condições complexas (Rezvani et al., 2016). O suporte da alta gestão, assim como a existência de um gerente de projetos dedicado, são fatores críticos de sucesso (Berssaneti, 2015; Young & Jordan, 2008), sendo que o contexto da organização parece influenciar o desempenho do gerente de projetos.

## 2.2 TEORIA DO ALTO ESCALÃO

A teoria do alto escalão, de Hambrick e Mason (1984), é um tema de alta relevância e amplamente estudado no campo de estratégia. O estudo do alto escalão demonstrou que os resultados da organização são influenciados pelas características pessoais e experiências dos executivos e da equipe de liderança do alto escalão (Serra et al., 2016). As características de um executivo, tais como idade, tempo de mandato, educação formal, condição financeira podem ser utilizadas para prever ou identificar as escolhas de ações tomadas por esse executivo. Vale ressaltar que a teoria de Hambrick e Mason (1984) indica que as características de toda equipe do alto escalão (Top Management Team -TMT) irão explicar, de forma mais completa, o desempenho da organização, uma vez que o gerenciamento desta, na verdade, é compartilhado entre os membros da equipe do topo.

A Figura 4 apresenta o modelo original da teoria do alto escalão (Hambrick and Mason, 1984). Percebe-se nesta figura, então, que as situações objetivas da empresa são influenciadas pelas características do alto escalão, que estão divididas entre psicológicas e observáveis como gênero, idade, escolaridade, tempo de atuação em meio profissional, entre outras. Segundo Hambrick e Mason (1984), as características psicológicas são mais difíceis de serem identificadas, portanto, o uso das características observáveis tornam-se meios para inferir aspectos psicológicos que irão guiar as escolhas estratégicas.

O alto escalão pode tomar diferentes decisões na escolha das estratégias, ao encontrar um desafio, incluindo inovação em produtos, aquisições, alavancagem financeira, entre outras opções ( Sierra et al., 2019). Sendo assim, essas decisões são influenciadas pelas características deste próprio grupo que, por sua vez, influenciará o desempenho da própria organização. Ou seja, o desempenho da organização é influenciado pelas escolhas estratégicas, que por sua vez sofreu influência das características do alto escalão, num efeito em cadeia (Hambrick and Mason, 1984).

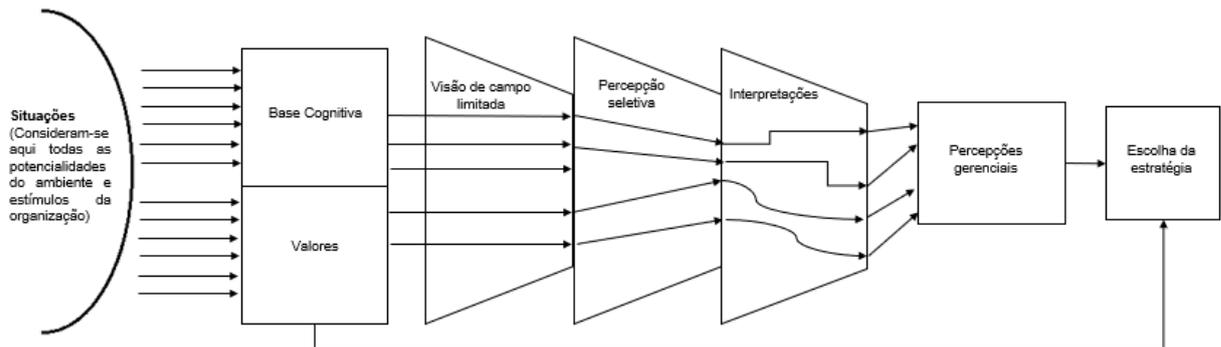


**Figura 4 - Influência das características no desempenho**  
**Fonte: modelo adaptado de Hambrick e Mason (1984)**

A tomada de decisão pode ter objetivos conflitantes ou múltiplos, aspirações ou outras características que suportem o aumento da complexidade desta situação. Hambrick e Mason (1984) argumentam que, quanto maior for a complexidade na tomada de decisão apresentada pela situação, maior será a influência das características pessoais do executivo na tomada de decisão.

As escolhas são, no fim, moderadas por uma racionalidade limitada, que utiliza como base experiências anteriores e os valores do executivo, numa tentativa de prever eventos futuros, ao considerar diferentes alternativas, assim como as consequências de cada escolha, ou seja, cada executivo utiliza suas características pessoais para tomada de decisão (Hambrick and Mason, 1984).

A Figura 5, proposta originalmente por Hambrick e Mason (1984), apresenta o fluxo de tomada de decisão utilizado pelos executivos do alto escalão e as interferências e desvios, influenciadas pela sua base cognitiva e valores.



**Figura 5 - Fluxo de tomada de decisão**  
**Fonte: adaptada de Hambrick e Manson(1984)**

Hambrick e Finkelstein (1987) postularam a discrição gerencial (*managerial discretion - MD*), que conceitualmente seria a amplitude de ações disponíveis que o executivo teria durante a tomada de decisão. A MD modera justamente a influência do alto escalão no desempenho, apresentando-se nos níveis ambientais, organizacionais e individuais.

O nível ambiental diz respeito aos fatores presentes no domínio da organização e sua relação com esse domínio (Wangrow et al., 2015). Em mercados de produtos ou serviços, que apresentem crescimento no setor, com demandas por produtos e serviços voláteis, espera-se que o ambiente influencie positivamente a MD e de forma antagônica, em ambientes altamente concentrados, altamente regulados com forças externas significativas e concorrentes e fornecedores, espera-se uma restrição da MD (Wangrow et al., 2015).

Nos níveis organizacionais, as forças inerciais, *stakeholders* poderosos e disponibilidade dos recursos definem a MD deste nível. As forças inerciais incluem o tamanho, a idade e a cultura de uma organização e o equilíbrio entre esses fatores, definirá o grau de ações possíveis que são permitidas ao alto escalão utilizar sob sua gestão (Wangrow et al., 2015). Portanto, executivos que procuram iniciar mudanças na organização, podem enfrentar forte resistência ao se deparar com uma cultura enraizada em organizações muito grandes ou antigas, fruto de um processo de rotinas padronizadas, ou sistemas de controle formalmente definidos (Hannan and Freeman, 1984). De fato, Hannan e Freeman (1984) argumentam que organizações altamente inerciais, alteram seus principais serviços e recursos numa taxa mais lenta que o ambiente.

Por fim, quanto ao nível individual de MD, a relação entre as características psicológicas dos executivos com a organização, poderá limitar ou aumentar o grau de decisões que este poderá exercer, dado um contexto ( Hambrick and Finkelstein,1987). Atributos da relação entre

o executivo e a organização incluem seu poder na organização e comprometimento com o *status quo*, que estão entre as características que afetam a MD. Os microfundamentos psicológicos da MD no nível individual, tornam este nível diferente dos demais, pois é o único que não é determinado pelas forças externas (Wangrow et al., 2015).

Estudos empíricos demonstraram o efeito moderador da MD na influência do alto escalão, sendo possível verificar que, em altos níveis de MD, as características da equipe do alto escalão na estratégia escolhida e no desempenho da organização serão mais presentes (Crossland and Hambrick, 2007). Entretanto, a falta de discricão para os gerentes dificulta sua capacidade de implementar a estratégia sem buscar efetivamente a aprovação e limitar a velocidade com que a estratégia pode ser implementada (Wangrow et al., 2015). Como os projetos são relacionados às próprias metas da organização, as ações do gerente de projetos são importantes e suas próprias características pessoais podem ser equiparadas às características dos altos executivos (Yasin et al., 2009).

### **2.3 ORIENTAÇÃO PARA METAS**

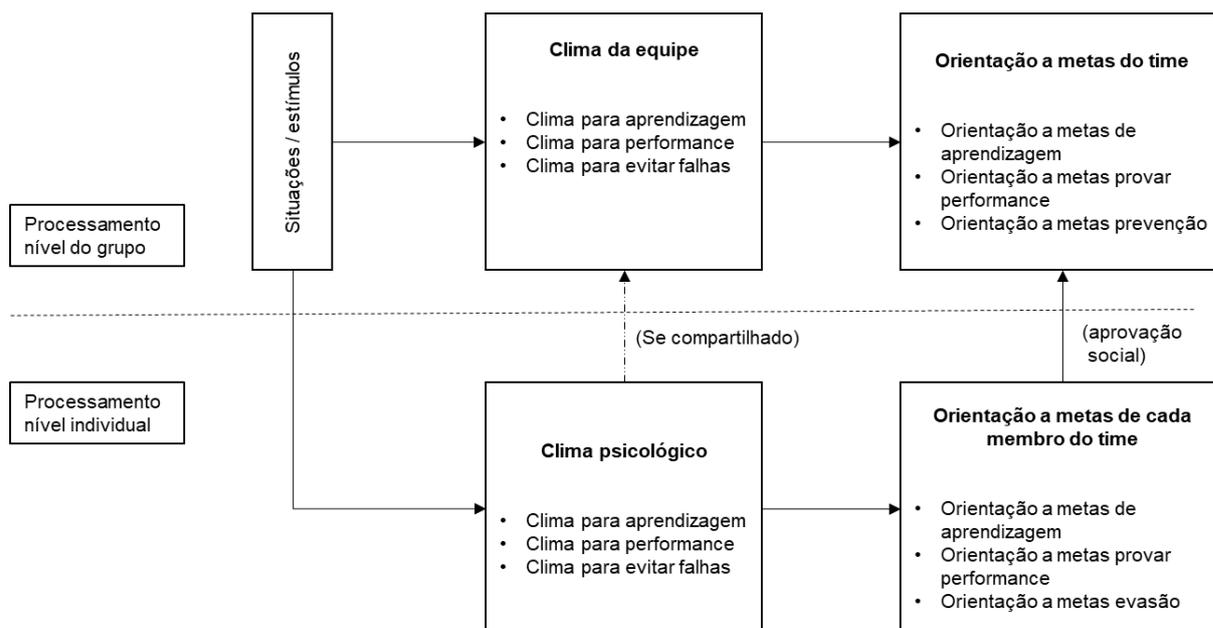
As pesquisas sobre motivação são tradicionais nos estudos organizacionais (Atkinson, 1964; Diener and Dweck, 1980; Dweck and Elliott, 1983). Esses estudos, originalmente, tinham como objetivo estudar o processo motivacional, que afetam o sucesso de tarefas cognitivas, focando nos fatores psicológicos que determinam como indivíduos adquirem e utilizam suas habilidades. Tendo os estudos relacionados com motivação como ponto de partida, foi no trabalho de Dweck (1986) que houve a consolidação da teoria da OM. Dweck (1986) identificou duas grandes classes de OM dos indivíduos, segregadas em: (a) metas de aprendizagem, nas quais o indivíduo procura aumentar suas competências ao aprender e compreender algo novo; e (b) metas de desempenho, na qual o indivíduo procura ganhar avaliações positivas de suas competências e evitar julgamentos negativos. VandeWalle (1997) propôs que a dimensão de metas de desempenho deveria ser dividida em duas outras dimensões, sendo a primeira a orientação à meta para o desempenho, na qual o indivíduo procura provar certa competência para ganhar julgamentos favoráveis. A outra dimensão está no outro extremo, com a orientação à meta de prevenção, que, frente as dificuldades, estimula o indivíduo a abandonar a tarefa para evitar parecer ter baixa competência e, assim, evitar julgamentos negativos.

Mehta et al. (2009) validaram que o construto de OM se comporta muito melhor com três dimensões do que apenas com duas, pensamento que está em linha com o trabalho de VandeWalle (1997). Estudos que foram baseados na visão dicotômica entre aprendizagem e desempenho mostravam a dimensão da aprendizagem como mais eficiente para várias atividades que a dimensão de desempenho. Porém, após divisão da OM de desempenho entre provar desempenho e prevenção, resultados positivos foram associados à dimensão de desempenho (Janssen and Van Yperen, 2004).

É argumentado que indivíduos orientados a provar desempenho podem ser motivados a demonstrar sua superioridade, quando comparado a outras pessoas, exercendo assim, esforço necessário para conseguir destaque e ser avaliado como competente (Janssen and Van Yperen, 2004; VandeWalle, 1997). Por outro lado, indivíduos orientados à prevenção, ou seja, que desejam evitar julgamentos negativos ao parecerem possuir poucas competências, têm a tendência de desistir de algumas atividades, ao encontrarem dificuldades em sua execução (Janssen and Van Yperen, 2004; VandeWalle, 1997). Assim, os estudos mais recentes consideram as dimensões de aprendizagem, provar desempenho e prevenção.

A OM, muitas vezes, é considerada como traço, como uma característica da personalidade de cada indivíduo (Janssen and Van Yperen, 2004). A orientação à meta também pode ser modificada de acordo com a situação, a partir de estímulos como efeito da liderança (Dragoni, 2005; Alexander, 2014), na qual podemos incluir a OE ou a avaliação de feedback. Caracteriza-se, desta forma, a OM como construto adaptativo para cada situação apresentada (Mehta et al., 2009). No caso de equipes, como as interações realizadas entre os membros são mais frequentes, os gerentes testam e validam suas interpretações dos estímulos, adaptando suas percepções individuais a sua orientação de metas, conforme a situação (Dragoni, 2005). Com base nas interpretações destes estímulos, para ganhar aprovação dos pares, os membros da equipe acabam adotando um padrão de OM, traduzindo-a, então, em OM individual e em OM do grupo (Gong et al., 2013).

A Figura 6 demonstra o processo de adoção de OM da equipe.



**Figura 6 - Adoção da orientação para metas pela equipe**

Fonte: adaptada de Dragoni (2005)

Equipes orientadas à aprendizagem sentem prazer ao desenvolverem novas habilidades, alcançar metas, o que traz efeitos positivos, como satisfação e interesse para a equipe (Chi and Huang, 2014). Pesquisas relativas a estudos cognitivos demonstram que equipes são mais efetivas quando são guiadas por um objetivo compartilhado e a OM não é uma exceção (Alexander and Van Knippenberg, 2014). Equipes orientadas à meta de aprendizagem são caracterizadas pela necessidade de compreender de forma acurada suas atividades, o que incentiva a troca de informações entre seus membros, estimulando a criatividade da equipe, que está positivamente relacionada ao desempenho (Gong et al., 2013).

O papel do gerente de projetos é bastante importante para a equipe do projeto. Equipes orientadas a metas de aprendizagem, por exemplo, enxergam o gerente de projetos como uma fonte de referência útil, ao prover certas habilidades, informações e experiências (Chen and Lin, 2018). Gerentes de projetos que apresentam maior orientação à aprendizagem estimulam, em suas equipes, a troca de informações que, por sua vez, estimula o próprio gerente de projetos na troca de informações com seus próprios líderes, permitindo também o incremento de suas competências e habilidades (Janssen and Van Yperen, 2004; Müller and Turner, 2007).

Vários estudos verificaram a importância da liderança como predecessor situacional da OM (Chi and Huang, 2014; Choi et al., 2014; Dragoni, 2005; Mehta et al., 2009). Subordinados com alto grau de OM de aprendizagem consideram os *feedbacks* dos seus líderes e são ativos valiosos, pois permitem o aprimoramento das suas capacidades (Choi et al., 2014).

Equipes com orientações à meta de prevenção são caracterizadas por evitarem erros e avaliações negativas, o que pode desencorajar a troca de informações, aprendizagem mútua e procura por projetos de inovação, que, naturalmente, têm maiores riscos de falha (Alexander and Van Knippenberg, 2014; Chi and Huang, 2014; Gong et al., 2013). Essa orientação tem a tendência de inibir a chance de sucesso em desafios que tragam incertezas e riscos de erro, ao estimular uma posição mais defensiva (VandeWalle, 1997). Equipes com OM para provar desempenho têm a tendência a compartilhar as informações entre seus membros para atividades com interdependência, produzindo resultados positivos e o sucesso destas atividades, como o planejamento (Gong et al., 2013; Mehta et al., 2009). Entretanto, vale ressaltar que a confiança no líder da equipe é um fator crítico para troca de informação entre seus membros e estímulo da criatividade do time (Dirks and Ferrin, 2001).

Dentro do contexto de projetos, alguns estudos já indicaram que a OM tem relação positiva com equipes de projeto e desempenho em inovação (Alexander and Van Knippenberg, 2014; Chi and Huang, 2014; Gong et al., 2013). Gong et al. (2013) também apresentaram relação positiva da orientação de aprendizagem e orientação para provar desempenho, influenciando positivamente criatividade em projetos de inovação a partir da troca de informações. Chen e Lin (2018) identificaram uma relação positiva entre sucesso total do projeto e orientação, principalmente em relação à OM de aprendizagem. Entretanto, ainda não existem estudos que façam uma relação direta entre sucesso de projetos e OM, do micro com o macro.

## **2.4 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

Os estudos sobre a temática de empreendedorismo têm aumentado significativamente nos últimos anos, tornando-se esta uma das maiores áreas de pesquisa no meio acadêmico de gerenciamento (Audretsch, 2012; Landström and Harirchi, 2018). Segundo Short et al.(2010), este ainda é um campo novo e, de acordo com Landström e Harirchi (2018), ainda está na fase de pré-teorização, sendo importante para os acadêmicos entenderem apropriadamente os fenômenos do empreen'dedorismo. A própria definição sobre empreendedorismo ainda é heterogênea e complexa, resultado da multiplicidade de abordagens, com diferentes origens e escolas de pensamento (Audretsch, 2012).

Apesar das divergências de definição, Miller (2011) ressalta a necessidade de se diferenciar empreendedorismo de OE (orientação empreendedora). Conceitualmente, a OE pode ser

entendida como a gestão do processo empreendedor, que está associada a métodos, práticas e estilos de atuação dentro de um formato empreendedor, que visam suportar o propósito da organização, criando vantagens competitivas (Martens et al., 2018). A OE é mais vista como uma forma de gerenciamento da organização do que como uma característica de projetos empreendedores (Freitas et al., 2012).

O construto de OE é formado por cinco dimensões: proatividade, inovatividade, assunção de riscos, agressividade competitiva e autonomia. Porém, não se pode negar que o trabalho de Miller (1983) foi a base para formulação do construto de OE, ao apresentar as dimensões de proatividade, inovatividade e assunção de riscos, que também receberam grandes contribuições na obra de Covin e Slevin (1989).

A dimensão da proatividade tem relação com a busca por oportunidade. Organizações proativas buscam por oportunidades, com um olhar no futuro, ao invés de aguardarem pelas mudanças do mercado e seguirem tendências (Miller, 1983). Dentro desse conceito, a dimensão da inovatividade tem relação com a busca por renovação de processos, tecnologias, produtos ou serviços (Lumpkin and Dess, 2001). Outros autores complementam a definição de inovatividade apresentando um engajamento com a inovação, com a experimentação e com o desenvolvimento, a partir de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) (Rauch et al., 2009). A dimensão de assunção de risco é caracterizada por Miller (1983) como um limitador para o próprio empreendedor, pois o conceito por si só é de que este é um tomador de risco, logo, organizações avessas à risco, não podem ser empreendedoras. Rauch et al. (2009) reforçam que assunção de risco engloba tomar decisões e executar ações que desbravam o desconhecido, com expectativa de retorno, mas alocando recursos em empreendimentos sem garantias.

Outras duas dimensões foram adicionadas por Lumpkin e Dess (1996) ao construto de OE. A agressividade competitiva está associada à pré-disposição de uma organização em desafiar outras organizações do mercado em busca de oportunidades. Rauch et al. (2009) afirmam que a agressividade competitiva é a quantidade de esforço aplicada por uma organização na tentativa de superar sua concorrência. Por fim, a dimensão da autonomia é caracterizada como um grupo de ações, executadas por um equipe ou indivíduos, com a finalidade de realizar um empreendimento (Rauch et al., 2009).

Segundo Bau e Wagner (2015), há um consenso entre os pesquisadores de que os gerentes intermediários desenvolvem um papel ativo na criação e no estímulo de um comportamento empreendedor, uma vez que reforçam essas atividades dentro dos departamentos e das equipes, estimulando uma cultura empreendedora. Ahmed et al. (2014) concluíram, em seu estudo, que indivíduos empreendedores em projetos aumentam as chances de sucesso. Já Martens et al.

(2018) demonstram que é possível aumentar as chances de sucesso em projetos, se a organização apresentar características de inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, criando um *link* com evidências entre OE e sucesso de projetos.

No capítulo 3, a seguir, descrevem-se o modelo conceitual e a elaboração das hipóteses a serem testadas.

### 3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

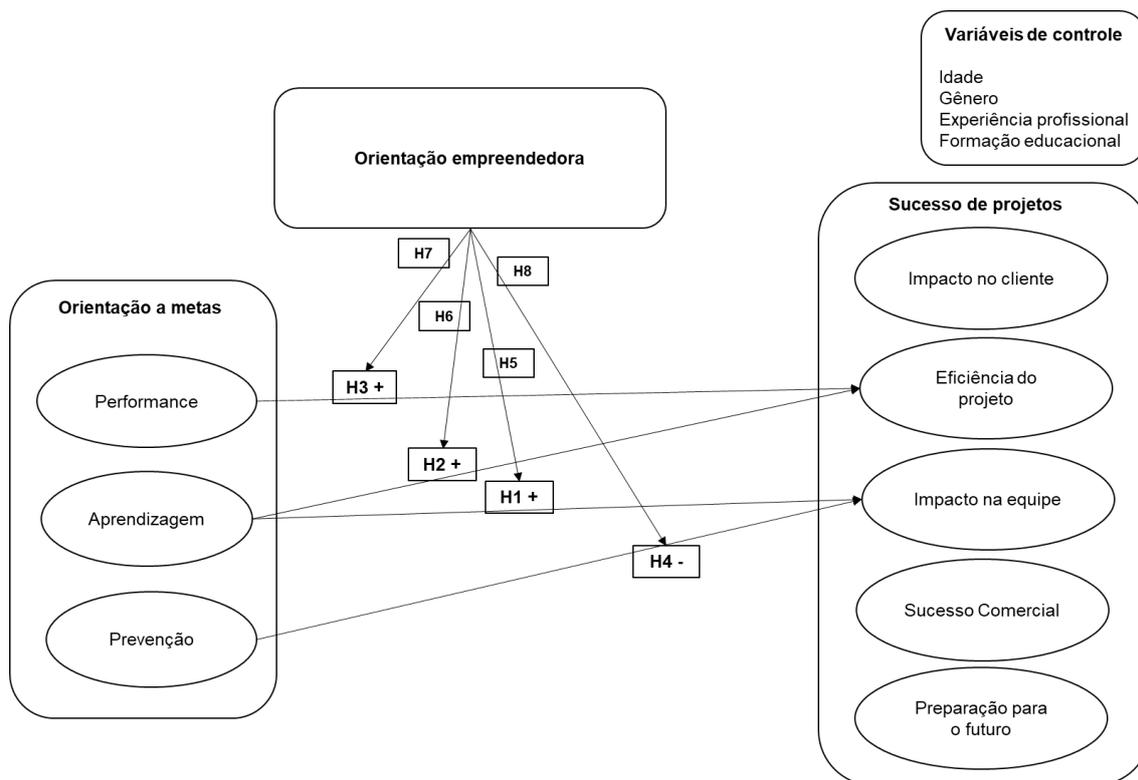
Neste estudo, propõe-se a verificação da relação entre a OM e o sucesso de projetos e, adicionalmente, o efeito moderador da OE sobre a relação anterior. O modelo apresentado na Figura 7 traz os construtos e suas relações no nível organizacional e individual. Toda revisão da literatura realizada neste trabalho permitiu a criação do modelo conceitual e das hipóteses sobre as relações destes construtos.

Entretanto, vale ressaltar que, devido a existência de poucos estudos que façam a associação direta entre sucesso de projetos e a OM do gerente de projetos, este trabalho se limitou a definir hipóteses, sobre a relação da OM com sucesso de projetos, para as dimensões de eficiência do projeto e impacto na equipe, uma vez que tais dimensões, com base na literatura, podem ter o sucesso do projetos medidos no curto espaço de tempo (Shenhar e Dvir, 2001).

Com relação ao modelo criado, do lado esquerdo da Figura 7, temos a representação do construto de OM, definido pelas suas dimensões de aprendizagem, desempenho e prevenção (VandeWalle, 1997), relacionadas ao construto de sucesso de projetos, definido por Shenhar e Dvir (2007), posicionado do lado direito do modelo. Nesta relação, deve-se considerar o contexto individual da descrição gerencial do gerente projetos (Hambrick and Finkelstein, 1987), uma vez que a OM pode ser vista como uma característica do gerente de projetos, mas também de forma situacional (VanderWalle, 1997), dada a natureza particular de cada projeto.

Na parte superior do modelo, temos o construto de OE, que irá moderar a relação entre OM e sucesso de projetos. Neste trabalho, assumiremos que as possíveis diferentes combinações entre as 5 dimensões de OE, assim com seu nível de presença dentro da organização, caracterizam a OE (Lumpkin and Dess, 1996; Rauch et al., 2009). A ideia de combinações ou composições das dimensões de OE já foi explorado no trabalho de Covin (2011) e nesta dissertação, adotaremos o conceito de composição de dimensões para representar a OE.

Dentro do contexto da descrição gerencial organizacional, a OE pode potencializar as características do gerente de projetos, a partir das características da própria organização, que podem apresentar níveis de descrição gerencial maiores ou menores, influenciando, assim, a amplitude de decisões e as presença de suas características nessas decisões (Hambrick and Finkelstein, 1987).



**Figura 7 - Modelo proposto de hipóteses**  
 Fonte: elaborada pelo autor

Os estudos sobre motivação pessoal lidam com o tema da OM há muitos anos (Atkinson, 1964; Dweck and Elliott, 1983). A partir do trabalho de Dweck (1986), conceituaram-se duas classes de OM e no trabalho de Vanderwalle (1997), a teoria evoluiu para um conjunto de três dimensões: (a) metas de aprendizagem; (b) metas para provar desempenho; e (c) metas de prevenção.

Em um contexto profissional, alguns estudos demonstraram que a orientação à meta tem relação com o desempenho das atividades de um indivíduo, a partir do seu comportamento cognitivo (Choi et al., 2014; Janssen and Van Yperen, 2004). Portanto, a OM é uma característica de cada indivíduo, mas que também é influenciada pela situação na qual o indivíduo se encontra (VanderWalle, 1997). Essas condições particulares são encontradas em projetos, sendo que a orientação à aprendizagem do gerente de projetos pode ter relação com o sucesso de projetos, a partir de sua influência na equipe (Chi and Huang, 2014; Choi et al., 2014; Dragoni, 2005; Mehta et al., 2009). Desta forma, proponho a seguinte hipótese:

**H1: A OM de aprendizagem do gerente de projetos tem influência positiva no sucesso de projetos na dimensão de equipe.**

As pressões existentes durante o gerenciamento de projetos exigem habilidades do seu gerente, como comunicação, habilidades políticas, gestão de conflitos, que o permitam lidar em situações complexas (Rezvani et al., 2016). Gerentes de projetos com OM voltadas a aprendizagem e a demonstrar desempenho, podem ter influência positiva no sucesso de projetos, ao demonstrar eficiência no gerenciamento.

**H2: A OM de aprendizagem do gerente de projetos influencia positivamente o sucesso de projetos ao amplificar sua eficiência no gerenciamento do projeto.**

**H3: A OM para provar desempenho do gerente de projetos influencia positivamente o sucesso de projetos ao amplificar sua eficiência no gerenciamento do projeto.**

De forma contrária, a orientação à meta por prevenção tem como característica a redução da exposição a riscos de julgamentos negativos quanto às competências pessoais de um indivíduo, fazendo com que este procure evitar ser visto como incompetente. Essa característica estimula, então, o gerente a abandonar a tarefa, ao encontrar maiores dificuldades (VanderWalle, 1997), o que vai de encontro à resiliência necessária a um gerente de projetos (Rezvani et al., 2016).

A OM de prevenção tem como característica, a desistência frente a atividades de maior dificuldade, com a finalidade de evitar avaliações negativas para estes indivíduos. Essa característica desencoraja a troca de informações entre membros do time (Alexander and Van Knippenberg, 2014; Chi and Huang, 2014; Gong et al., 2013). Desta forma, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H4: A OM por prevenção do gerente de projetos tem influência negativa no sucesso de projetos na dimensão de equipes.**

A OM de aprendizagem de um indivíduo está relacionada positivamente com a criatividade do time de projetos, mas também com o próprio indivíduo (Gong et al., 2013) e

com a busca por processos inovadores ou produtos inovadores. Esses processos exigem não só criatividade desses indivíduos, mas também a assunção de riscos, uma vez que o caminho da inovação é cercado por incertezas e possui maiores chances de falhas (Alexander and Van Knippenberg, 2014).

Conceitualmente, organizações com OE buscam ganhar vantagens competitivas. Rauch (2009) e Martens (2015) apresentaram a existência de relação positiva entre OE e a gerenciamnto de projetos, caracterizada por áreas de conhecimento como integrações, escopo, tempos, qualidade, comunicação e gestão de riscos. É plausível considerar que organizações que apresentem características de OE, como inovatividade, autonomia e a assunção de riscos na busca por vantagens competitivas, sejam organizações mais adequadas para indivíduos com OM de aprendizagem.

Dessa maneira, considera-se que estes indivíduos apresentam características de persistência e percebem falhas como oportunidades de evolução de suas competências. Considerando a existência de uma relação positiva entre organizações com características de OE (Martens et al., 2018), o papel do gerente intermediário parece ser importante para a formação da cultura empreendedora (Bau and Wagner, 2015).

Com base nos pontos apresentados, apresento a seguinte hipótese:

**H5: A OE modera a relação entre OM de aprendizagem do gerente de projetos e o sucesso de projetos, na dimensão de equipe.**

**H6: A OE modera a relação entre OM de aprendizagem do gerente de projetos e o sucesso de projetos, na dimensão de eficiência do projeto.**

De forma complementar, indivíduos orientados a provarem desempenho apresentam características de adaptabilidade às diferentes situações encontradas em um contexto profissional, sendo este um produto derivado da sua necessidade de obter julgamentos positivos e favoráveis (Alexander and Van Knippenberg, 2014; Chi and Huang, 2014; Gong et al., 2013). Organizações com OE, que buscam ganhar vantagens no mercado, a partir agressividade competitiva, autonomia, proatividade e assunção de riscos e inovatividade (Rauch et al., 2009), parecem ser ambientes propícios para a atuação de gerentes de projetos com elevada presença de orientação para provar desempenho. Desta forma, apresento a seguinte hipótese.

**H7: A OE modera a relação entre OM para provar desempenho do gerente de projetos e o sucesso de projetos, na dimensão de eficiência do projeto.**

De forma contrária, indivíduos que apresentem fortes características de OM de prevenção buscam justamente a redução de exposição a atividades que possam fazê-lo parecer ter baixas competências (VandeWalle, 1997), enquanto organizações com presença de OE buscam permitir maior autonomia e assunção de riscos a um indivíduo ou grupo. Desta forma, apresento a seguinte hipótese.

**H8: A OE modera a relação entre OM por prevenção do gerente de projetos e o sucesso de projetos, na dimensão de equipes.**

Os métodos e técnicas desta pesquisa estão descritos no próximo capítulo, apresentado a seguir.

## 4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para que se possa compreender certa característica, comportamento ou outros aspectos de um determinado fenômeno, o cientista precisa entender a natureza deste, definir o objetivo da pesquisa e determinar o tipo de pesquisa apropriada ao evento que se quer estudar (Gerhardt and Silveira, 2009). Diferem, dessa forma, os tipos de pesquisa, como exploratórias, descritivas ou explicativas.

As pesquisas exploratórias têm como pilar central a busca por uma maior compreensão da temática estudada, permitindo que o problema esteja mais explícito ou que possam ser criadas hipóteses sobre o tema. Já no caso das pesquisas descritivas, são aquelas que exigem uma série de informações do que se deseja estudar a partir de uma realidade, como ocorre em casos de estudos ou em análises documentais (Gerhardt and Silveira, 2009).

Pesquisas do tipo descritivas têm a preocupação de encontrar fatores que possam determinar, integralmente ou parcialmente, um certo fenômeno da natureza. Ou seja, deseja-se identificar o motivo pelo qual um determinado fenômeno ocorre (Gerhardt and Silveira, 2009).

Com relação à abordagem, uma pesquisa pode ser caracterizada como quantitativa, qualitativa ou mista. De acordo com Creswell (2009), estudos qualitativos têm a intenção de explorar o conjunto de complexos fatores que envolvem o fenômeno central e apresentar as perspectivas ou significados variados dos participantes.

Estudos classificados como quantitativos tem como objetivo testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis, e são tipicamente medidos a partir de instrumentos de coletas, que permitem análises estatísticas de dados numéricos (Creswell, 2009). Por fim, temos a pesquisa de métodos mistos, que combinam tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa (Creswell, 2009).

A natureza da pesquisa ainda pode ser dividida em básica ou aplicada, sendo que, na pesquisa básica, o objetivo está na criação de novos conhecimentos, que servem como base para novas pesquisas (Gerhardt & Silveira, 2009). Porém, essas bases não detêm aplicabilidade prática, diferente da natureza aplicada, a qual tem como foco principal a exploração de questões com aplicação prática (Gerhardt & Silveira, 2009).

Este estudo tem como objetivo mensurar os efeitos da OM no sucesso de projetos e adicionalmente, o efeito moderador da OE sobre a relação anterior, a partir do teste de hipóteses identificadas durante a revisão da literatura, que teve como base questões e construtos já validados na literatura. Desta forma, podemos classificar esta pesquisa como descritiva e

quantitativa, de natureza básica. O instrumento de coleta de dados escolhido foi uma *survey* eletrônica e a unidade de análise definida é o gerente de projetos.

#### 4.1 ETAPAS DA PESQUISA

Este estudo foi dividido em três etapas, sendo a primeira uma revisão sistemática da literatura com bases de artigos científicos, permitindo que fossem identificados os principais autores, linhas de pesquisa existentes e tendências dos estudos atuais. Após revisão dos artigos selecionados, a partir da identificação dos *gaps* na literatura, a segunda etapa consistiu na elaboração das hipóteses e definição da estratégia de pesquisa. Em seguida, definiram-se os instrumentos de coleta de dados, ou seja, quais escalas e questionários poderiam ser utilizados para obtenção dos dados necessários para nossa análise.

A última etapa deste estudo foca nos testes dos questionários e suas validações, assim como na coleta dos dados. Como unidade de pesquisa, optou-se pelo gerente de projetos de qualquer segmento de projetos. Os resultados encontrados são analisados, então, utilizando-se técnicas estatísticas para compreensão dos resultados encontrados.

#### 4.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA DA PESQUISA

Com a finalidade de obter dados para análise das hipóteses propostas neste estudo, o método de coleta utilizado é a *survey* eletrônica, que detém características de grande abrangência, em linha com as necessidades de pesquisas de natureza descritiva. A *survey* permite coletar informações em relação a um grupo específico de indivíduos, com base em um questionário determinado pelo pesquisador (Gerhardt & Silveira, 2009).

Para desenvolvimento deste estudo, foi criado um questionário *online* estruturado, na ferramenta Google Forms, conforme explicitado no Apêndice D. O questionário foi criado com base nas escalas de Vandewalle (1997) para OM, Shenhar e Dvir (2007) para sucesso de projetos, e as escalas de Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (2001) e Lumpkin (2009) para OE.

A escala de Vandewalle (1997) possui três dimensões, sendo estas: (1) Aprendizagem; (2) Desempenho; (3) Prevenção, com um total de 16 itens. A escolha desta escala ocorreu porque, além de ser reconhecida como uma escala de alto impacto nos estudos de OM, ainda segrega os itens de medição nas três dimensões, sendo estas uma evolução em relação ao

modelo proposto por Dweck (1986). A escala originalmente foi construída em inglês, por isso, antes do seu uso no contexto do Brasil, foi realizada a validação da escala, observando-se os passos da tradução reversa, seguidos de uma análise fatorial exploratório e de uma confirmatória.

Com base nesta escala, foi criada a Tabela 1, utilizando-se a referência do construto e seus códigos.

Construto	Dimensão	Variável	Código	Escala
OM	Aprendizagem	O desejo de desenvolvimento próprio, dominando alguma habilidade, conhecimento ou situação, ampliando suas competências gerais.	OMA1	Vandewalle (1997)
			OMA2	
			OMA3	
			OMA4	
			OMA5	
			OMA6	
	Desempenho	O desejo de provar uma das suas competências, com objetivo de ganhar julgamentos favoráveis ou positivos quanto as suas habilidades ou conhecimento.	OMD1	
			OMD2	
			OMD3	
			OMD4	
			OMD5	
	Prevenção	O desejo de evitar que uma das suas competências seja mal avaliada ou julgada.	OMP1	
			OMP2	
			OMP3	
			OMP4	
			OMP5	

**Tabela 1 - Orientação para metas**

Fonte: elaborado pelo autor

Entretanto, durante a validação da escala de OM no contexto brasileiro, 3 variáveis foram removidas por apresentarem problemas durante a análise fatorial. Os itens OMA4, OMA6 e OMD1 não foram considerados durante a análise de resultados finais. A escala de OM possui apenas 13 itens e não 16, como na proposta inicial de Vandewalle (1997).

Para sucesso de projetos, optou-se por utilizar a escala de Shenhar e Dvir(2007), publicada no livro “Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos”, por fatores como confiança na escala e relevância do autor na temática de projetos. Está dividida em cinco dimensões, e com base na escala com 27 itens, o que gerou a Tabela 2.

Construto	Dimensão	Variável	Código	Escala
Sucesso em projetos	Eficiência do projeto	Cumprimento do cronograma, orçamento, escopo e outras medidas de eficiência.	SPEF1	Shenhar e Dvir (2007)
			SPEF2	
			SPEF3	
			SPEF4	
	Impacto no cliente	Melhora do desempenho do cliente, sua satisfação, alcance dos requisitos, utilização do produto ou serviço e possibilidade de trabalhos futuros.	SPIC1	
			SPIC2	
			SPIC3	
			SPIC4	
			SPIC5	
	Impacto na equipe	Motivação, lealdade, moral, da equipe e satisfação da equipe do projeto. Crescimento pessoal e retenção dos profissionais na equipe	SPIE1	
			SPIE2	
			SPIE3	
			SPIE4	
			SPIE5	
			SPIE6	
	Sucesso Comercial	Sucesso comercial, lucratividade, retorno sobre investimento, participação de mercado, valor para os acionistas e desempenho da organização	SPSC1	
			SPSC2	
			SPSC3	
			SPSC4	
			SPSC5	
			SPSC6	
	Preparação para o futuro	Abertura para novos projetos e/ou produtos, novos mercados, novas tecnologias, processos e melhoria das capacidades administrativas	SPPF1	
			SPPF2	
			SPPF3	
SPPF4				
SPPF5				
SPPF6				

**Tabela 2 - Sucesso de projetos**  
**Fonte: elaborado pelo autor**

Entretanto, como apenas as dimensões de impacto na equipe e eficiência do projeto podem ser medidos logo após o fim do projeto (Shenhar and Dvir, 2001), nesta dissertação utilizamos apenas estas duas dimensões em nossa análise.

Com relação à OE, poucos artigos demonstraram sua conexão com projetos, sendo a obra de Martens et al. (2018) uma pesquisa atual, que foi capaz de demonstrar essa referência. Optou-se por utilizar a mesma escala para moderação entre a relação de OE e sucesso de projetos. Esta escala tem cinco dimensões, com o total de 15 itens, e são apresentadas na Tabela 3.

Construto	Dimensão	Variável	Código	Escala
OE	Inovatividade	Busca por inovação, novos produtos ou alterações nos produtos ou serviços.	OEIN1	Covin e Slevin (1989)
			OEIN2	
			OEIN3	
	Assunção de Riscos	Propensão para projetos de alto risco, postura arrojada em busca de oportunidade.	OEAR1	
			OEAR2	
			OEAR3	
	Proatividade	Pioneirismo corporativo ou de produtos e serviços.	EOPR1	
			OEPR2	
			OEPR3	
	Autonomia	Suporte da empresa para atividades autônomas, ambiente colaborativo para inovação e busca por oportunidades.	OEAU1	Lumpkin e Dess (2001)
			OEAU2	
			OEAU3	
			OEAU4	
Agressividade corporativa	Agressividade corporativa e postura no mercado.	OEAC1	Lumpkin (2009)	
		OEAC2		

**Tabela 3 - Orientação empreendedora**

Fonte: elaborado pelo Autor

Além das escalas definidas, responsáveis pelos construtos de sucesso de projetos, OM e OE, optou-se por adicionar questões relativas às características pessoais e também quanto às experiências profissionais dos participantes. Essas variáveis permitiram qualificar estatisticamente os respondentes em classes, seguindo a teoria do alto escalão. A Tabela 4 conceitual foi montado a partir da literatura.

Categoria	Questão	Código	Fundamentação teórica
Características Pessoais	Qual seu gênero?	CP01	(Hambrick & Mason, 1984) (Serra, Três, & Ferreira, 2016)
	Qual a sua idade em anos?	CP02	(Hambrick & Mason, 1984) (Serra, Três, & Ferreira, 2016)
Experiência Profissional	Você é gerente de projetos?	EP01	(Ahsan, 2013)
	Você já atuou como membro de um equipe de projeto?	EP02	(Ahsan, 2013) (Serra, Três, & Ferreira, 2016)
	Quantos anos possui de experiência na sua carreira profissional?	EP03	(Hambrick & Mason, 1984) (Serra, Três, & Ferreira, 2016)
	Há quantos anos atua especificamente como gerente de projetos?	EP04	(Hambrick & Mason, 1984) (Serra, Três, & Ferreira, 2016) (Ahsan, 2013)
	Quanto tempo em horas possui de treinamento específico em gerenciamento de projetos?	EP05	(Hambrick & Mason, 1984) (Serra, Três, & Ferreira, 2016) (Ahsan, 2013)
	Possui alguma certificação em gerenciamento de projetos? (Sim / Não)	EP06	(Ahsan, 2013) (Starkweather & Stevenson, 2011)

	Indique seu nível de instrução	<b>EP07</b>	(Hambrick & Mason, 1984) (Serra, Três, & Ferreira, 2016)
--	--------------------------------	-------------	---

**Tabela 4 - Perguntas de controle**

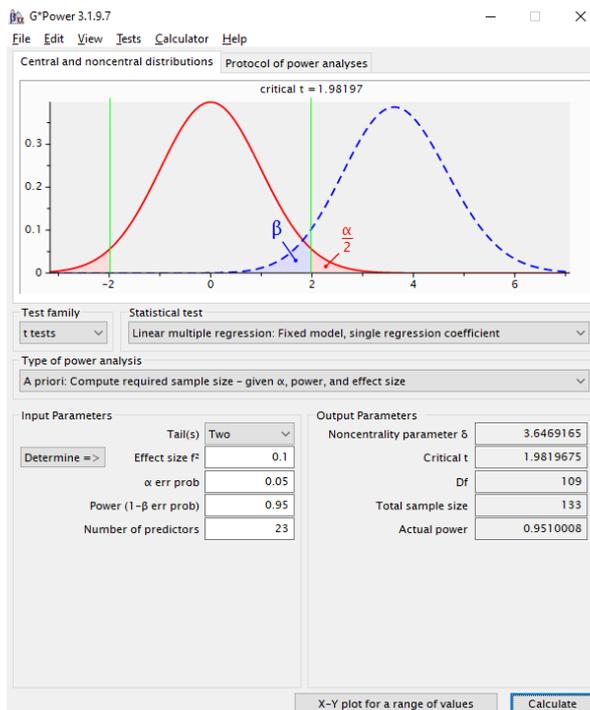
**Fonte: elaborado pelo autor**

Como a unidade de análise é o gerente de projetos, os respondentes precisam ser ou ter experiência na posição de gerentes de projetos. No instrumento de pesquisa, foram adicionadas duas questões, com a finalidade de identificar se o respondente se enquadrava no perfil estipulado por este trabalho.

### **4.3 TAMANHO DA AMOSTRA**

A definição do tamanho da amostra foi realizada a partir do teste de regressão linear múltipla. Nesse tipo de teste, deve ser considerado o erro estatístico aceitável em função de uma amostra. Em estudos de ciências sociais, usualmente, utiliza-se até 5% de probabilidade de erro. Outro parâmetro importante, para o cálculo do tamanho da amostra, refere-se ao tamanho do efeito da amostra, que é a probabilidade de alcançar significância estatística, ao considerar a magnitude do interesse do efeito em uma dada população (Hair et al., 2009). Por último, deve também ser definido o poder, que pode ser moderado pelo tamanho do efeito da amostra, pelo próprio tamanho da amostra e por fim, o valor de alfa.

Utilizando o software G-Power, versão 3.1.9.7, foram inseridos os valores de alfa de 0.05, um efeito do tamanho da amostra de 0.1, um poder de 0.95 e o número de 26 variáveis preditoras. Com base nos parâmetros listados, o resultado do software G-Power indica um mínimo de 110 respostas, o que não atende os requisitos básicos da relação de 5 respostas válidas para cada pergunta do questionário (Field, 2013), uma vez que o questionário completo continha 69 perguntas, conforme Figura 8.



**Figura 8 - Cálculo da amostra**  
**Fonte: Elaborado pelo autor**

Para obedecer o mínimo de 5 respostas por questão, seria necessário então obter um mínimo de 345 respostas válidas. Foram coletas 423 respostas no período de 25/04/2020 até 04/06/2020. As respostas foram analisadas e todos os itens duplicados, assim como registros que detinham valores inválidos, foram removidos da lista, o que gerou uma base de 368 respostas válidas, o que atende ao número mínimo de respostas necessárias.

### 4.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para este estudo, o método de coleta escolhido foi uma *survey* eletrônica, criada a partir da ferramenta online google Forms. Uma vez que a fase de coleta foi finalizada, iniciou-se então a fase de análise e tratamento dos dados. Das 423 respostas obtidas, 20 respostas foram removidas por duplicidade.

Outras 35 respostas foram removidas do estudo, porque a variável de controle **EP05**, a qual questiona o número de horas de treinamento em gerenciamento de projetos, algumas respostas não continham valores que pudessem ser quantificados, como por

exemplo “Muitas”, “Não contei”, “MBA na FGV”, dentre outras respostas similares, restando então 368 respostas válidas.

Utilizando o software SPSS versão 20, todos os dados coletados foram importados e então, realizados os tratamentos, destinados a converter os valores descritivos em valores escalares, que seriam então utilizados nos cálculos da regressão liner múltipla. A tabela de conversão para descritivos, aplicados nas variáveis de controle é apresentada na Figura 9.

Questão	Código	Resposta Original	Valores convertidos
Qual seu gênero?	CP01	Masculino	1
		Feminino	2
		Outros	3
		Prefiro não dizer	4
Você é gerente de projetos?	EP01	Sim	1
		Não	0
Você já atuou como membro de uma equipe de projeto?	EP02	Sim	1
		Não	0
Possui alguma certificação em gerenciamento de projetos? (Sim/ Não)	EP06	Sim	1
		Não	0
Indique seu nível de instrução	EP07	Sem ensino superior	0
		Ensino Superior	1
		MBA	2
		Mestrado	3
		Doutorado	4

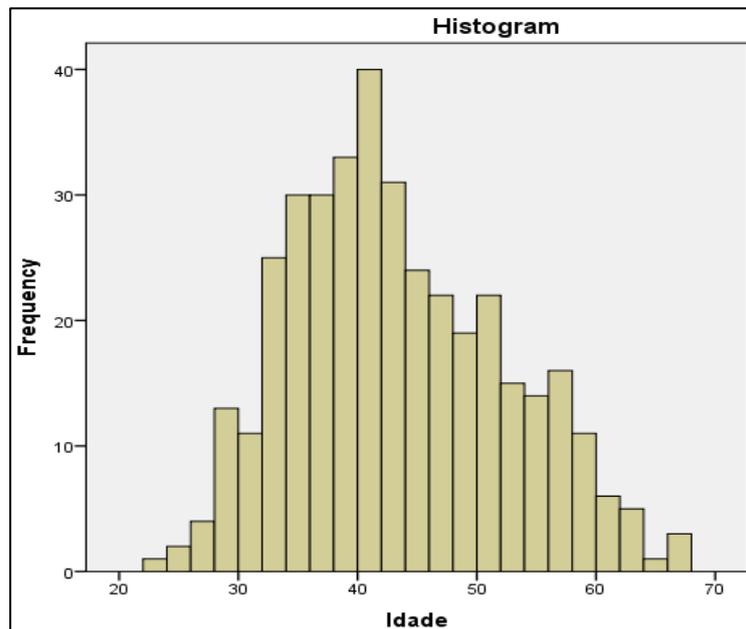
**Figura 9 - Tabela de conversão**  
**Fonte: Elaborado pelo autor**

### 4.3 PERFIL DA AMOSTRA

Com relação ao perfil da amostra dos respondentes, utilizando as variáveis de controle, pode-se compreender as características pessoais, a experiência profissional e também o seu grau de educação. Para tanto, foram realizados questionamento sobre o gênero, idade, tempo de experiência profissional, horas de treinamento, tempo de atuação como gerente de projetos, escolaridade e se o mesmo possuía certificações.

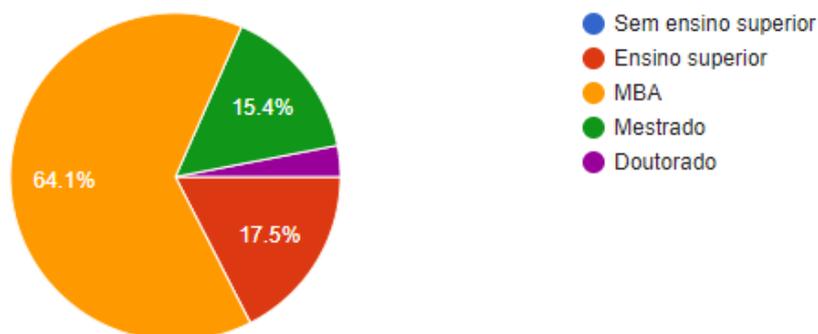
A grande maioria dos respondentes é do gênero masculino (74%, 313 respondentes), sendo o universo feminino representado por 25,8% das respostas. Com

relação a idade, a média dos respondentes é de 42,8 anos, com desvio padrão de 8,98 anos, seguindo a distribuição apresentada na Figura 10.



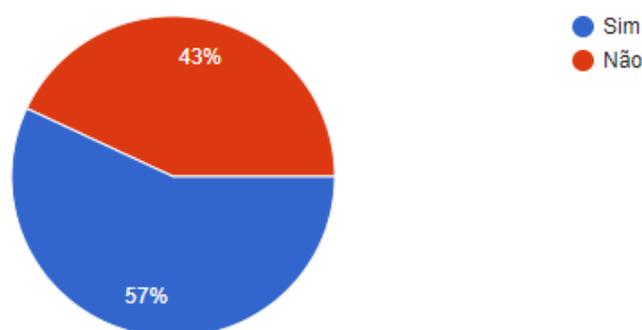
**Figura 10- Distribuição de idades respondentes**  
**Fonte: Elaborado pelo autor**

Foi possível perceber também que em geral, os respondentes apresentam um bom grau de educação. Dentro do universo de respostas obtidas, o menor grau de educação é do ensino superior, correspondendo este a apenas 17,5% de todo conjunto de respostas. Esse valor está próximo ao número de gerentes de projeto com mestrado, que foi de 15,4%. É possível perceber também que os gerentes de projetos, respondentes desta coleta, em sua maioria, possuem um MBA ( 64,1%, 271 respondentes ).



**Figura 11 -Formação educacional dos respondentes**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Ainda com relação aos hard skills, verificou-se que mais de 57% dos respondentes, afirmaram que tinham certificações em projetos, como demonstra a Figura 12. De uma forma geral, pode-se dizer que os gerentes de projeto realizam investimentos em sua parte educacional.



**Figura 12- Percentual de gerentes de projeto com certificações**  
**Fonte: Elaborado pelo autor**

Com relação ao construto de sucesso de projetos, utilizou-se a escala de Shenhar e Dvir (2010), que é composta pelas dimensões eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e preparação para o futuro, conforme apresentado na Tabela 4. Entretanto, vale lembrar que para essa dissertação, apenas as dimensões de eficiência no gerenciamento do projeto e impacto na equipe serão utilizadas durante a análise. A Tabela 5 apresenta a frequência de respostas para escala de sucesso de projeto.

Código	Afirmção	Dimensão
SPEF1	O projeto foi completado a tempo ou antes.	<b>Eficiência do projeto</b>
SPEF2	O projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento.	
SPEF3	O projeto teve apenas pequenas mudanças.	
SPEF4	Outras medidas de eficiência foram alcançadas.	
SPIC1	O produto melhorou o desempenho do cliente	<b>Impacto no Cliente</b>
SPIC2	O cliente ficou satisfeito.	
SPIC3	O produto satisfaz os requisitos do cliente.	
SPIC4	O cliente está usando o produto.	
SPIC5	O cliente pretende voltar para trabalhos futuros.	
SPIE1	A equipe do projeto ficou bastante satisfeita e motivada.	<b>Impacto na Equipe</b>
SPIE2	A equipe foi totalmente leal ao projeto.	
SPIE3	A equipe do projeto tinha alto moral e energia.	
SPIE4	A equipe achou divertido trabalhar neste projeto.	
SPIE5	Os membros da equipe passaram por um crescimento pessoal.	

<b>SPIE6</b>	Os membros da equipe queriam continuar na organização.	<b>Sucesso Comercial e Organizacional Direto</b>
<b>SPSC1</b>	O projeto teve um sucesso comercial discreto.	
<b>SPSC2</b>	O projeto aumentou a lucratividade da organização.	
<b>SPSC3</b>	O projeto teve um retorno positivo sobre o investimento.	
<b>SPSC4</b>	O projeto aumentou a participação da organização no mercado.	
<b>SPSC5</b>	O projeto contribuiu para o valor dos acionistas.	
<b>SPSC6</b>	O projeto contribuiu para o desempenho direto da organização.	<b>Preparação para o futuro</b>
<b>SPPF1</b>	O resultado do projeto contribuirá para projetos futuros.	
<b>SPPF2</b>	O projeto levará a produtos adicionais.	
<b>SPPF3</b>	O projeto ajudará a criar novos mercados.	
<b>SPPF4</b>	O projeto criará novas tecnologias para uso futuro.	
<b>SPPF5</b>	O projeto contribuiu para novos processos do negócio.	
<b>SPPF6</b>	O projeto desenvolveu capacidades administrativas melhores.	

**Tabela 4 - Lista de afirmações de sucesso de projeto**

Fonte: Elaborado pelo Autor

Respostas	1		2		3		4		5		Geral	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Média	Desvio Padrão
<b>SPEF1</b>	15	3.97	74	19.58	53	14.02	179	47.35	57	15.08	3.50	1.09
<b>SPEF2</b>	8	2.12	65	17.20	61	16.14	196	51.85	48	12.70	3.56	0.99
<b>SPEF3</b>	34	8.99	157	41.53	53	14.02	124	32.80	10	2.65	2.79	1.08
<b>SPEF4</b>	1	0.26	17	4.50	57	15.08	260	68.78	43	11.38	3.87	0.67
<b>SPIC1</b>	1	0.26	6	1.59	32	8.47	227	60.05	112	29.63	4.17	0.66
<b>SPIC2</b>	0	0.00	7	1.85	34	8.99	215	56.88	122	32.28	4.20	0.67
<b>SPIC3</b>	0	0.00	8	2.12	21	5.56	240	63.49	109	28.84	4.19	0.63
<b>SPIC4</b>	1	0.26	3	0.79	17	4.50	197	52.12	160	42.33	4.35	0.63
<b>SPIC5</b>	1	0.26	4	1.06	36	9.52	206	54.50	131	34.66	4.22	0.68
<b>SPIE1</b>	3	0.79	12	3.17	50	13.23	227	60.05	86	22.75	4.01	0.75
<b>SPIE2</b>	1	0.26	23	6.08	55	14.55	217	57.41	82	21.69	3.94	0.79
<b>SPIE3</b>	2	0.53	17	4.50	67	17.72	231	61.11	61	16.14	3.88	0.74
<b>SPIE4</b>	5	1.32	44	11.64	97	25.66	180	47.62	52	13.76	3.61	0.91
<b>SPIE5</b>	2	0.53	7	1.85	38	10.05	208	55.03	123	32.54	4.17	0.72
<b>SPIE6</b>	0	0.00	16	4.23	42	11.11	221	58.47	99	26.19	4.07	0.73
<b>SPSC1</b>	24	6.35	111	29.37	113	29.89	114	30.16	16	4.23	2.97	1.01
<b>SPSC2</b>	4	1.06	16	4.23	71	18.78	197	52.12	90	23.81	3.93	0.83
<b>SPSC3</b>	3	0.79	13	3.44	48	12.70	214	56.61	100	26.46	4.04	0.77
<b>SPSC4</b>	1	0.26	23	6.08	82	21.69	179	47.35	93	24.60	3.90	0.85
<b>SPSC5</b>	4	1.06	16	4.23	65	17.20	202	53.44	91	24.07	3.95	0.82
<b>SPSC6</b>	1	0.26	13	3.44	39	10.32	228	60.32	97	25.66	4.08	0.72
<b>SPPF1</b>	0	0.00	4	1.06	21	5.56	218	57.67	135	35.71	4.28	0.61
<b>SPPF2</b>	3	0.79	31	8.20	63	16.67	181	47.88	100	26.46	3.91	0.91
<b>SPPF3</b>	7	1.85	44	11.64	82	21.69	162	42.86	83	21.96	3.71	0.99
<b>SPPF4</b>	6	1.59	43	11.38	89	23.54	177	46.83	63	16.67	3.66	0.94
<b>SPPF5</b>	1	0.26	13	3.44	46	12.17	211	55.82	107	28.31	4.08	0.75

<b>SPPF6</b>	2	0.53	15	3.97	46	12.17	216	57.14	99	26.19	4.04	0.77
--------------	---	------	----	------	----	-------	-----	-------	----	-------	------	------

**Tabela 5 - Frequência das respostas**

Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao se observar as frequências das respostas, relacionadas os questionamentos de sucesso de projeto, torna-se perceptível que há uma maior concentração de respostas entre as opções 3 e 5. Nesse sentido, pode-se entender que a percepção dos gerentes de projetos, com relação ao sucesso dos projetos que conduziram, apresentou sucesso de forma geral.

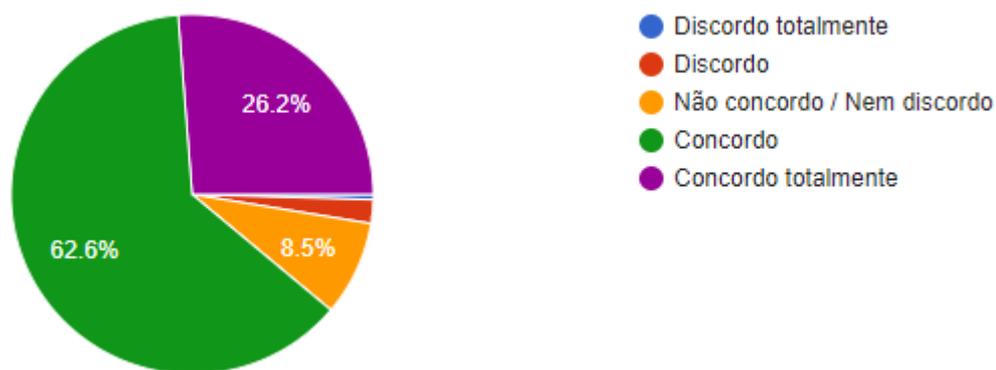
No detalhamento da frequência por dimensão, como apresentado na Tabela 6, pode-se observar que a dimensão de eficiência do projeto, apresenta uma melhor distribuição, com números de aproximadamente 61% de concentração de valores nas opções “concordo” e “concordo totalmente”. Por outro lado, a dimensão de impacto no cliente, apresenta uma concentração próxima a 91% nas respostas “concordo” e “concordo totalmente”. Esse fato poderia revelar que da perspectiva do gerente de projetos, os clientes também consideraram o projeto um sucesso.

<b>Respostas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Eficiência do projeto	3.8%	20.7%	14.8%	50.2%	10.4%
Impacto no Cliente	0.2%	1.5%	7.4%	57.4%	33.5%
Impacto na Equipe	0.6%	5.2%	15.4%	56.6%	22.2%
Sucesso Comercial	1.6%	8.5%	18.4%	50.0%	21.5%
Preparação para o futuro	0.8%	6.6%	15.3%	51.4%	25.9%

**Tabela 6 - Percentual acumulado por dimensão de sucesso de projeto**

Fonte: Elaborado pelo Autor

De forma resumida, ao questionar se, de forma geral, o projeto havia sido um sucesso, mais de 88% dos respondentes afirmaram que concordavam ou que concordavam totalmente, como apresentado na Figura 13.



**Figura 13- Sucesso de projeto**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor**

#### **4.3 VALIDAÇÃO DA ESCALA DE OM**

A escala para OM de Vandewalle (1997) é formada por três dimensões, sendo estas Aprendizagem, Desempenho e Prevenção, totalizando 16 questões, todas elaboradas na língua inglesa. Para realizar a validação no contexto brasileiro, adotou-se o procedimento descrito por DeVellis (2003). O método de validação utilizado foi a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que permite identificar agrupamento das variáveis, formando então dimensões ou fatores. A coleta dos dados ocorreu de forma digital. Para facilitar a leitura, neste estudo, optou-se por realizar uma codificação, conforme Figura 14.

Dimensão	Questão	Abreviação
Orientação à meta - Aprendizagem	Eu frequentemente leio materiais relacionados ao meu trabalho para aprimorar minhas habilidades.	OMA1
Orientação à meta - Aprendizagem	Eu estou disposto a escolher uma tarefa desafiadora de trabalho com a qual eu possa aprender bastante.	OMA2
Orientação à meta - Aprendizagem	Eu frequentemente procuro por oportunidades para desenvolver novas habilidades e conhecimento.	OMA3
Orientação à meta - Aprendizagem	Eu aprecio desafios e tarefas difíceis no trabalho com os quais eu possa aprender novas habilidades.	OMA4
Orientação à meta - Aprendizagem	Para mim, o desenvolvimento de minha habilidade de trabalho é importante o suficiente para eu correr riscos.	OMA5
Orientação à meta - Aprendizagem	Eu prefiro trabalhar em situações que requeiram alto nível de habilidade e talento.	OMA6
Orientação à meta - Prova de desempenho	Eu prefiro provar minha habilidade em uma tarefa que eu consiga fazer bem do que tentar uma nova tarefa.	OMP1
Orientação à meta - Prova de desempenho	Eu estou preocupado em mostrar que eu posso ter melhor desempenho que meus colegas de trabalho.	OMP2
Orientação à meta - Prova de desempenho	Eu tento entender o que é preciso para provar minha habilidade aos outros no trabalho.	OMP3
Orientação à meta - Prova de desempenho	Eu aprecio quando os outros no trabalho estão cientes do quanto eu sou bom no que faço.	OMP4
Orientação à meta - Prova de desempenho	Eu prefiro trabalhar em projetos nos quais eu posso provar minha habilidade para os outros.	OMP5
Orientação à meta - Prevenção	Eu evitaria aceitar uma nova tarefa se existisse uma chance de eu parecer incompetente para os outros.	OME1
Orientação à meta – Prevenção	Evitar mostrar baixo desempenho é mais importante para mim do que aprender uma nova habilidade.	OME2
Orientação à meta – Prevenção	Eu me preocuparia em aceitar uma tarefa no trabalho se meu desempenho revelasse que eu tenho pouca habilidade.	OME3
Orientação à meta – Prevenção	Eu prefiro evitar situações de trabalho em que eu possa ter mal desempenho.	OME4
Orientação à meta – Prevenção	Quando eu não entendo algo no trabalho, prefiro evitar expressar o que podem parecer para outras pessoas como “perguntas idiotas”, para as quais eu já deveria devo saber a resposta.	OME5

**Figura 14 - Escala de orientação para metas**

**Fonte: elaborada pelo autor**

Como a escala original foi criada na língua inglesa, o primeiro passo era realizar o processo de tradução reversa, no qual um primeiro profissional de idiomas, com boa fluência na língua inglesa e fora do contexto de projetos, traduziu o texto para o idioma local. O texto traduzido foi então apresentado para um segundo profissional da língua inglesa, o qual traduziu o texto em português, novamente para o idioma original. O resultado da tradução reversa foi então comparado com a escala original, sendo observada equivalência semântica em todos os itens, como apresentado na Figura 15.

Código	Texto Original ( Inglês )	Tradução reversa ( Inglês )	Tradução para português
OMA1	I often read materials related to my work to improve my ability	I often read material related to my work to improve my abilities.	*Eu frequentemente leio materiais relacionados ao meu trabalho para aprimorar minhas habilidades.
OMA2	I am willing to select a challenging work assignment that I can learn a lot from	I am willing to choose a challenging work task that I can learn a lot from.	*Eu estou disposto a escolher uma tarefa desafiadora de trabalho com a qual eu possa aprender bastante.
OMA3	I often look for opportunities to develop new skills and knowledge	I often look for opportunities to develop new abilities and knowledge.	*Eu frequentemente procuro por oportunidades para desenvolver novas habilidades e conhecimento.
OMA4	I enjoy challenging and difficult tasks at work where I'll learn new skills	I enjoy challenges and difficult tasks at work where I'll learn new skills.	*Eu aprecio desafios e tarefas difíceis no trabalho com os quais eu aprenda novas habilidades.
OMA5	For me, development of my work ability is important enough to take risks	For me, development of my work abilities is important enough to take risks.	*Para mim, o desenvolvimento de minha habilidade de trabalho é importante o suficiente para eu correr riscos.
OMA6	I prefer to work in situations that require a high level of ability and talent	I prefer to work in situations that require a high level of abilities and talent.	*Eu prefiro trabalhar em situações que requeiram alto nível de habilidade e talento.
OMD1	I would rather prove my ability on a task that I can do well at than to try a new task	I would prefer to prove my ability in a task that I can do well at than to try a new one.	*Eu prefiro provar minha habilidade em uma tarefa que eu consiga fazer bem do que tentar uma nova tarefa.
OMD2	I'm concerned with showing that I can perform better than my coworkers	I'm concerned with showing that I can perform better than my coworkers.	*Eu estou preocupado em mostrar que eu posso ter melhor desempenho que meus colegas de trabalho.
OMD3	I try to figure out what it takes to prove my ability to others at work	I try to understand what is necessary to prove my ability to others at work.	*Eu tento entender o que é preciso para provar minha habilidade aos outros no trabalho.
OMD4	I enjoy it when others at work are aware of how well I am doing	I enjoy it when others at work are aware of how good I am at what I do.	*Eu aprecio quando os outros no trabalho estão cientes do quanto eu sou bom no que faço.
OMD5	I prefer to work on projects where I can prove my ability to others	I prefer to work in projects where I can prove my ability to others.	*Eu prefiro trabalhar em projetos nos quais eu posso provar minha habilidade para os outros.
OMP1	I would avoid taking on a new task if there was a change that I would appear rather incompetent to others	I would avoid taking a new task if there was a chance that I would look rather incompetent to others.	*Eu evitaria aceitar uma nova tarefa se existisse uma chance de eu parecer incompetente para os outros.
OMP2	Avoiding a show of low ability is more important to me than learning a new skill	Avoiding showing low abilities is more important to me than learning a new ability.	*Evitar mostrar baixa habilidade é mais importante para mim do que aprender uma nova habilidade.
OMP3	I'm concerned about taking on a task at work if my performance would reveal that I had low ability	I would be concerned about taking a task at work if my performance revealed that I have low ability.	*Eu me preocuparia em aceitar uma tarefa no trabalho se meu desempenho revelasse que eu tenho pouca habilidade.
OMP4	I prefer to avoid situations at work where I might perform poorly	I prefer to avoid work situations where I might have a poor performance.	*Eu prefiro evitar situações de trabalho em que eu possa mostrar mau desempenho.
OMP5	When I don't understand something at work, I prefer to avoid asking what might appear to others to be "dumb questions" that I should know the answer to already	When I don't understand something at work, I prefer to avoid expressing what may seem to other people as "dumb questions", to which I should already know the answer.	*Quando eu não entendo algo no trabalho, prefiro evitar expressar o que podem parecer para outras pessoas como "perguntas idiotas", para as quais eu já deveria devo saber a resposta.

**Figura 14- Tabela comparativa da tradução reversa**

**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Em todos os itens, o resultado da tradução reversa, ou seja, as questões em inglês traduzidas a partir das questões em português, apresentam a mesma semântica das questões originais. Isso permite o estudo utilizar a tradução em língua portuguesa, conforme a tabela apresentada.

#### 4.3.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Para coleta dos dados, a escala foi transformada em um formulário *online* para distribuição a partir da plataforma LinkedIn, em grupos de gerentes de projetos e também em grupos de gerentes de projetos do PMI. Foram coletadas um total de 131 respostas, observando a razão aproximada de 8,18 respostas por pergunta, sendo consideradas apenas 122 válidas, já

que alguns algumas respostas apresentaram valores repetidos em todas as questões, falta de preenchimento ou outros fatores que invalidaram as respostas obtidas. As nove respostas removidas da amostra, foram casos de envios duplicados no formulário *online*.

A razão observada de respostas válidas foi então de 7,62 por pergunta, o que atende aos requisitos para utilização da AFE, que traz pressupostos com relação ao tamanho da amostra, devendo existir um mínimo de cinco casos por item, sendo o ideal 10 casos por item para uma amostra de até 300 casos (Field, 2013). A AFE permite a construção e validação de escalas para variáveis subjacentes, permitindo sua medição. Para executar a AFE, optou-se pela utilização do *software* SPSS versão 20.

O *software* SPSS foi configurado nas opções *descriptives*, *Extraction*, *Rotation* e *Options*, com instruções para utilização de avaliação do método de extração de componentes principais, utilizando rotação pelo método de *Varimax*, com um máximo de interações por convergência de 99 e com supressão de coeficientes inferiores a 0.40 para não poluir a visualização da tabela de rotação. Adicionalmente, também foi verificada a matriz de correlação *Anti-Imagem* e *KMO*.

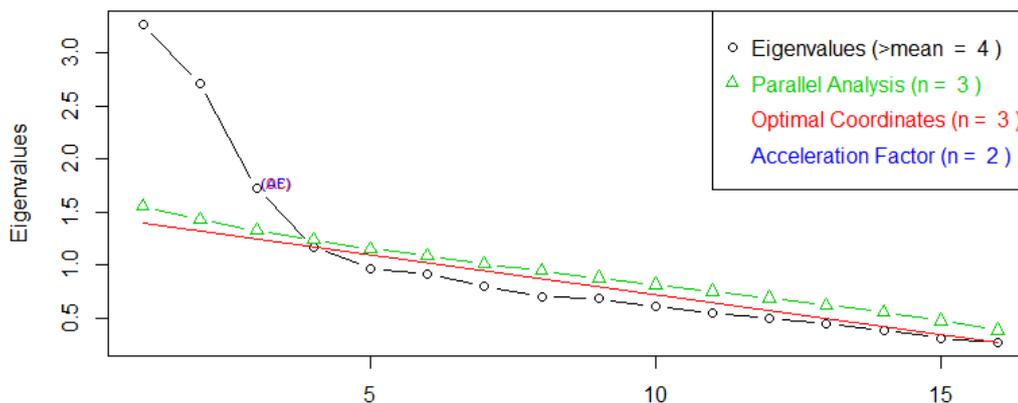
Durante avaliação do valor do *KMO*, observou-se um valor de correlação de 0.715, que indica que os padrões de correlação são relativamente compactos. Valores abaixo de 0,5 indicariam difusão no padrão das correlações, o que provavelmente mostraria que o uso da AFE seria inadequada. Em contrapartida, valores acima de 0,7 são considerados bons para AFE (Field, 2013). O teste de esfericidade de Bartlett apresentou valores com  $\text{Sig} = .000$ , o que indica que a avaliação dos pressupostos da AFE poderia ser continuada, conforme Figura 16.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.715
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	490.112
	df	120
	Sig.	.000

**Figura 15 - Teste de KMO**  
**Fonte: elaborada pelo autor**

A validação do número de dimensões por ser verificar de três formas, sendo uma das formas o teste de *Scree* (Field, 2013). Com relação ao teste de *Scree*, deve-se observar o comportamento da linha que representa a inclusão dos fatores, que ao se tornar mais horizontalizada, indicará então o número de dimensões ideias (Field, 2013). A Figura 17 indica que o momento que a linha, representada pela cor vermelha, torna-se mais horizontalizada.

### Non Graphical Solutions to Scree Test



**Figura 16- Teste de Scree**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Fixando o número de número de componentes igual a 3, como apresentado pelo teste de Scree, as questões foram agrupadas da mesma forma que na escala original de Vandewalle (1997), sendo o primeiro fator de aprendizagem, o segundo de desempenho e o terceiro fator de prevenção. Foi realizada a supressão de valores de carga inferiores a 0.5, para que a visualização da tabela não contivesse valores de baixa carga. A Figura 18 apresenta os resultados de carga.

MATRIZ DE ROTAÇÃO			
	Componente		
	1	2	3
OMA1	.527		
OMA2	.560		
OMA3	.643		
OMA4	.681		
OMA5	.678		
OMA6	.703		
OMD1			
OMD2		.664	
OMD3		.796	
OMD4		.743	
OMD5		.841	
OMP1			.722
OMP2			.507
OMP3			.771
OMP4			.831
OMP5			.564

**Figura 17 - Matriz de rotação**  
**Fonte: Elaborado pelo autor**

É possível observar na Figura 18 que a o item DP1, não apresentou valores nos resultados, por ter carga inferior a 0.5, o que demonstra que esse item não tem muita força no componente.

#### 4.3.2 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Após análise dos resultados da fase exploratória, o mesmo formulário *online* foi novamente distribuído na plataforma LinkedIn, neste momento para outro grupo de pessoas. Foram obtidas 191 respostas, entretanto, após remover os envios duplicados, a base final continha 189 respostas. A razão observada de respostas válidas foi então de 11,81 por pergunta, o que atende aos requisitos para utilização da AFC, que traz pressupostos com relação ao tamanho da amostra, devendo existir um mínimo de cinco casos por item, sendo o ideal 10 casos por item para uma amostra de até 300 casos (Field, 2013).

Novamente o *software* SPSS foi configurado nas opções descriptives, Extraction, Rotation e Options, com instruções para utilização de avaliação do método de extração de componentes principais, utilizando rotação pelo método de Varimax, com um máximo de interações por convergência de 99 e com supressão de coeficientes inferiores a 0.50 para não poluir a visualização da tabela de rotação.

Na fase confirmatória, avaliação do valor do KMO apresentou um valor de correlação de 0.736, que indica que os padrões de correlação são relativamente compactos. Valores acima de 0,7 são considerados bons para AFC (Field, 2013). O teste de esfericidade de Bartlett apresentou valores com Sig = .000, o que indica que a avaliação dos pressupostos da AFC foram atingidos, conforme Figura 19.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.736
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	513.285
	df	78
	Sig.	.000

**Figura 18 - Teste de KMO**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Durante a AFC, o item OMD1, que não havia apresentado carga significativa durante a AFE, apresentou carga de .642, entretanto, este foi agrupado com a dimensão de prevenção, ao invés de apresentar-se na dimensão de desempenho. Os itens OMA4 e OMA6, apesar de terem sido alocados na dimensão de aprendizagem, apresentaram cargas cruzadas com outras dimensões, ou seja, foram apresentados cargas em mais de duas dimensões. Desta forma, os itens OMD1, OMA4 e OMA6 foram removidos da escala, como demonstrado na Figura 20.

<b>Matriz de Rotação</b>			
	Componentes		
	1	2	3
OMA1		.770	
OMA2		.497	
OMA3		.796	
OMA5		.634	
OMD2			.571
OMD3			.785
OMD4			.706
OMD5			.657
OMP1	.772		
OMP2	.675		
OMP3	.561		
OMP4	.516		
OMP5	.717		

**Figura 19 – Matriz de rotação da AFC**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Como resultado final, após a validação da escala para o contexto do Brasil, a escala de orientação à metas apresenta 13 itens, sendo 4 referente a dimensão de aprendizagem, 4 itens da dimensão de prova de desempenho e outros 5 itens na dimensão de prevenção, conforme apresentado na Figura 21.

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>Abreviação</b>
Orientação à meta - Aprendizagem	Eu frequentemente leio materiais relacionados ao meu trabalho para aprimorar minhas habilidades.	OMA1
Orientação à meta - Aprendizagem	Eu estou disposto a escolher uma tarefa desafiadora de trabalho com a qual eu possa aprender bastante.	OMA2
Orientação à meta - Aprendizagem	Eu frequentemente procuro por oportunidades para desenvolver novas habilidades e conhecimento.	OMA3
Orientação à meta - Aprendizagem	Para mim, o desenvolvimento de minha habilidade de trabalho é importante o suficiente para eu correr riscos.	OMA5
Orientação à meta - Prova de desempenho	Eu estou preocupado em mostrar que eu posso ter melhor desempenho que meus colegas de trabalho.	OMD2
Orientação à meta - Prova de desempenho	Eu tento entender o que é preciso para provar minha habilidade aos outros no trabalho.	OMD3
Orientação à meta - Prova de desempenho	Eu aprecio quando os outros no trabalho estão cientes do quanto eu sou bom no que faço.	OMD4
Orientação à meta - Prova de desempenho	Eu prefiro trabalhar em projetos nos quais eu posso provar minha habilidade para os outros.	OMD5
Orientação à meta - Prevenção	Eu evitaria aceitar uma nova tarefa se existisse uma chance de eu parecer incompetente para os outros.	OMP1
Orientação à meta – Prevenção	Evitar mostrar baixo desempenho é mais importante para mim do que aprender uma nova habilidade.	OMP2
Orientação à meta – Prevenção	Eu me preocuparia em aceitar uma tarefa no trabalho se meu desempenho revelasse que eu tenho pouca habilidade.	OMP3
Orientação à meta – Prevenção	Eu prefiro evitar situações de trabalho em que eu possa ter mal desempenho.	OMP4
Orientação à meta – Prevenção	Quando eu não entendo algo no trabalho, prefiro evitar expressar o que podem parecer para outras pessoas como “perguntas idiotas”, para as quais eu já deveria devo saber a resposta.	OMP5

**Figura 20 - Escala de orientação à metas**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor**

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, serão analisados os resultados gerados a partir da regressão linear. Os resultados estão apresentados considerando cada uma das variáveis dependentes de sucesso em projetos.

A Tabela 7 apresenta a matriz de correlação. Os valores não sugerem problemas de multicolinearidade. O fator de variância de inflação está dentro do limite aceitável, abaixo de 3 (Neter et al., 1985).

## Correlação

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Gênero (1)	1														
Idade (2)	-.247**	1													
Experiencia (3)	-.274**	.869**	1												
Tempo como GP (4)	-.184**	.611**	.602**	1											
Horas de treinamento (5)	.009	.041	.046	.097	1										
Certificação (6)	-.104*	.020	-.001	.200**	.054	1									
Escolaridade (7)	-.008	-.044	-.049	.035	-.012	.091	1								
OM Aprendizagem (8)	.067	-.104*	-.111*	.013	.075	-.039	.055	1							
OM Performance (9)	.042	-.127*	-.126*	.014	-.044	.103*	.092	.140**	1						
OM Prevenção (10)	-.074	.052	.020	.083	.049	.104*	.002	-.254**	.311**	1					
Eficiência do Projeto (11)	-.018	-.021	-.017	-.009	.092	-.034	-.013	.161**	.050	.016	1				
Impacto no Cliente (12)	-.009	-.049	-.034	-.004	.064	-.038	-.038	.282**	-.006	-.165**	.457**	1			
Impacto na Equipe (13)	-.074	.040	.025	.049	.079	.020	-.031	.246**	.013	-.148**	.466**	.624**	1		

Nota: \*\*. Correlação é significativa no nível de 0.01 level (2-tailed).

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

**Tabela 7 – Matriz de Correlação**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Foram utilizados testes de regressão linear para testar as hipóteses apresentadas na Figura 7. As Tabelas 8 e 9 apresentam os resultados considerando a equipe e a eficiência do projeto.

Em cada uma das tabelas são considerados 5 modelos. Os modelos 1 testam somente as variáveis de controle. Os modelos 2 consideram a influência das variáveis de controle e direta da variável moderadora, orientação empreendedora, que representa o contexto. Os modelos 3 consideram a influência das variáveis de controle e das variáveis independentes, as diferentes dimensões de orientação a meta. Finalmente, os modelos 5 testam todas as variáveis, inclusive as moderações.

As variáveis de controle não sendo objeto das hipóteses, porém em ambos os modelos (Tabelas 8 e 9), é importante ressaltar que as hard skills dos gerentes de projeto não têm influência sobre a eficiência e sobre o desempenho da equipe nos projetos. A não significância ou não efeito das hard skills dos gerentes de projetos, e que são muito consideradas pelo mercado, não têm efeito direto na eficiência e sobre a equipe. Estas competências dos gerentes de projetos, consideradas por diversos trabalhos, autores, pelo mercado, e ao longo de muito tempo pelos organismos profissionais como o PMI, não parecem exercer por si só, a influência sobre o sucesso do projeto, considerando a eficiência e a equipe.

Ao avaliar a eficiência dos projetos (Tabela 8), a orientação a meta de aprendizagem apresenta efeito positivo na eficiência dos projetos, confirmando a hipótese H2. Mais ainda, ao ser moderada pelo contexto da orientação empreendedora, a orientação a meta é potencializada, confirmando a hipótese H6. O efeito direto do contexto de orientação empreendedora existe. Este contexto estimula a experimentação e aprendizagem, potencializando a orientação a meta de aprendizagem. O modelo completo, com a moderação, ampliou o efeito geral ( $R^2$  ajustado de 7%).

O efeito da orientação a meta para o aprendizado pode ser esperado, mas principalmente, ao considerar um contexto de orientação empreendedora, no qual a autonomia, a agressividade competitiva, inovatividade, proatividade e assumir riscos é normalmente estimulado neste ambiente e relacionado com a aprendizagem.

	Sucesso de projetos - Eficiência									
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	Beta	sig.	Beta	sig.	Beta	sig.	Beta	sig.	Beta	sig.
Variáveis de controle										
Genero	-0,036	0,677	-0,008	0,925	-0,042	0,627	-0,013	0,874	-0,013	0,883
Idade	-0,004	0,663	0,000	0,952	-0,003	0,738	0,000	0,958	0,000	0,995
Experiência Profissional	0,001	0,876	0,001	0,910	0,004	0,639	0,003	0,704	0,002	0,804
Tempo como GP	0,000	0,990	-0,002	0,817	-0,004	0,617	-0,005	0,548	-0,004	0,627
Horas Treinamento GP	0,000	0,073	0,000	0,155	0,000	0,128	0,000	0,225	0,000	0,273
Possui Certificação	-0,043	0,564	-0,069	0,346	-0,031	0,677	-0,058	0,431	-0,055	0,452
Escolaridade	-0,018	0,742	-0,006	0,910	-0,029	0,594	-0,015	0,780	-0,020	0,706
Variáveis Independente										
OM - Aprendizagem					0,261	0,001	0,203	0,012	-0,646	0,157
OM - Performance					0,011	0,840	-0,002	0,964	-0,118	0,677
OM - Evasão					0,049	0,392	0,056	0,316	0,400	0,182
Orientação empreendedora										
OE			0,276	0,000			0,247	0,000	-0,764	0,256
Moderadoras										
OM - Aprendizagem * OE									0,260	0,058
OM - Performance * OE									0,034	0,692
OM - Prevenção * OE									-0,102	0,244
Outros										
N	368		368		368		368		368	
R <sup>2</sup>	0,011		0,067		0,042		0,084		0,105	
R Ajustado	-0,008		0,046		0,015		0,056		0,070	
Durbin-Watson	1,909		1,879		1,918		1,882		1,889	
F	0,575		3,2		1,565		2,979		2,964	
Anova - Regressão Sig.	0,776		0,002		0,115		0,001		0,000	

**Tabela 8 – Resultados regressão linear x variável independente de eficiência no projeto**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor**

Ao avaliar o impacto sobre a equipe de projetos (Tabela 9), a orientação a meta de aprendizagem apresenta efeito positivo, confirmando a hipótese H1. No entanto, não existe efeito moderador do contexto de orientação empreendedora. Embora exista o efeito direto, o impacto é significativo ( $R^2$  ajustado de 11,3%). Este efeito importante da orientação a meta de aprendizagem parece reforçar a importância do potencial de desenvolvimento de competências para o gerente de projetos, independentemente das hard skills tradicionais.

A orientação a meta de prevenção tem impacto negativo sobre a equipe de projetos, confirmando a hipótese H4. O resultado indica que profissionais com esta orientação estão menos propensos a serem criticados por suas falhas, considerando um ambiente que favorece diretamente este efeito, mesmo não havendo moderação pela orientação empreendedora.

	Sucesso de projetos - Impacto na equipe									
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5	
	Beta	sig.	Beta	sig.	Beta	sig.	Beta	sig.	Beta	sig.
Variáveis de controle										
Genero	-0,079	0,289	-0,051	0,479	-0,100	0,166	-0,074	0,299	-0,072	0,313
Idade	0,003	0,689	0,006	0,384	0,005	0,443	0,007	0,267	0,008	0,252
Experiência Profissional	-0,004	0,591	-0,004	0,539	-0,003	0,713	-0,003	0,624	-0,004	0,589
Tempo como GP	0,005	0,455	0,003	0,626	0,001	0,832	0,001	0,909	0,001	0,892
Horas Treinamento GP	0,000	0,158	0,000	0,332	0,000	0,208	0,000	0,362	0,000	0,386
Possui Certificação	0,000	0,997	-0,026	0,675	0,028	0,658	0,003	0,967	0,004	0,951
Escolaridade	-0,043	0,347	-0,032	0,477	-0,057	0,206	-0,044	0,317	-0,045	0,306
Variáveis Independente										
OM - Aprendizagem					0,272	0,000	0,217	0,001	0,145	0,705
OM - Performance					0,022	0,628	0,009	0,831	0,004	0,986
OM - Evasão					-0,099	0,039	-0,092	0,049	0,043	0,865
Orientação empreendedora										
OE			0,276	0,000			0,232	0,000	0,224	0,692
Moderadoras										
OM - Aprendizagem * OE									0,023	0,844
OM - Performance * OE									0,001	0,985
OM - Prevenção * OE									-0,040	0,586
Outros										
N	368		368		368		368		368	
R <sup>2</sup>	0,015		0,09		0,089		0,14		0,141	
R Ajustado	-0,004		0,07		0,063		0,113		0,107	
Durbin-Watson	2,161		2,159		2,151		2,148		2,144	
F	0,789		4,455		3,488		5,259		4,137	
Anova - Regressão Sig.	0,597		0,000		0,000		0,000		0,000	

**Tabela 9 – Resultados regressão linear x variável independente de impacto na equipe**  
**Fonte: Elaborado pelo Autor**

## 6 DISCUSSÃO

Neste estudo enfatizo que a influência do gerente de projetos sobre o sucesso dos projetos pode ser mais significativa, e que depende de suas habilidades e do contexto da organização (Millhollan and Kaarst-Brown, 2016). Isto é importante para os executivos das organizações baseadas em projetos e suportadas por projetos ficarem atentos para o desenvolvimento e seleção dos gestores (Alam, Gale, Brown, and Khan, 2010), bem como da adequação ao ambiente da tarefa em que se desenvolvem (Shenhar, Dvir, Levy, and Maltz, 2001).

Tradicionalmente, os gestores de projetos são avaliados pelas suas hard skills (Baker et al., 1983; Morris & Hough, 1987). Esta abordagem é ainda hoje reforçada pelo mercado, ao considerar a importância da certificação profissional (Robert Half, 2020; Daniels, 2011) e os benefícios desta certificação em termos de status e remuneração (Müller, 2013). No entanto, nem a certificação e as hard skills relacionadas a esta, embora necessárias, são suficientes para a influência dos gerentes de projeto no desempenho (Starkweather & Stevenson, 2011). Embora seja reconhecido no capítulo 3.4 do PMBok que as competências dos gestores de projetos incluem a liderança e habilidades comportamentais (PMI, 2017), estas competências não são adquiridas e nem garantidas por meio de certificação profissional (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016).

As hard skills de gerentes de projetos são neste trabalho, aquelas consideradas como relacionadas ao conhecimento, compreensão e aplicação na perspectiva de Aspelund (2006), e testadas usualmente nas certificações profissionais (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016). Neste trabalho, por exemplo, embora incluídas como variáveis de controle, incluem a experiência, a certificação e a atualização dos gerentes de projetos em técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos. Os resultados encontrados não foram nem significantes ou com impacto nulo. Estes resultados, considerados como variáveis de controle, pois não teriam sentido como hipótese sem impacto, não indicam que as hard skills não sejam necessárias, mas que, como mencionado anteriormente, não são suficientes por si só (Starkweather & Stevenson, 2011).

Existe um pressuposto da necessidade de combinar hard skills com soft skills para um efeito positivo sobre o sucesso dos projetos. Mais que isso, Millhollan & Kaarst-Brown (2016, p. 98) sugerem ser necessário que a pesquisa deixe de concentrar no que se constitui sucesso em projetos e passe a se concentrar em “quais fatores contextuais ou

atributos influenciam a eficácia do gestor de projetos, considerando a importância de ambas as *hard skills* e *soft skills* ao longo do tempo”. Neste trabalho investiguei a orientação a meta, considerando como estado mental, "a disposição individual para desenvolvimento ou validação da habilidade individual em ambientes de desempenho" (VandeWalle, 1997, p. 995). Ou seja, a disposição para o desenvolvimento de habilidades como gerente de projetos, conforme o contexto.

Os resultados indicam que a orientação a meta de aprendizagem é benéfica para a eficiência e para o trabalho com a equipe de projetos. Os resultados indicam que pelo desejo de aperfeiçoamento pessoal para adquirir e melhorar as competências, bem como, gerenciar com sucesso novas situações (VandeWalle, 1997, p. 1000). O gerente de projetos com orientação a meta de aprendizagem desenvolvida busca melhorar suas habilidades e conhecimentos, com pouca preocupação com os erros (VandeWalle, 1997). Neste caso, não avaliei a necessidade, ou uma de algumas possibilidades de acordo com listas de habilidades possíveis. Considero que o desenvolvimento das habilidades é contextual e dinâmico, foquei na motivação para desenvolvê-las.

Confirmando o resultado de outros estudos de outras áreas (Alexander and Van Knippenberg, 2014), a orientação a meta de prevenção, de acordo com os resultados deste trabalho, impacta negativamente o sucesso dos projetos considerando a equipe.

Os resultados enfatizam a importância do estado individual de orientação a meta pelo aprendizado, em um ambiente de tolerância ao erro e de experimentação. Em função disto, procurei avaliar a moderação pelo contexto pela orientação empreendedora.

As dimensões usuais da OE já mostram como o ambiente é propenso para influenciar positivamente a orientação a meta: inovatividade, tomada de risco, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996). Autores indicam que num ambiente de OE existem políticas e práticas para o desenvolvimento de ações e processo para melhorar o sucesso das organizações (Rauch et al., 2009).

O resultado da pesquisa deste trabalho está de acordo com o resultado encontrado por Martens et al. (2018), pela influência positiva da OE no sucesso dos projetos, neste caso na eficiência e na equipe. Um argumento importante é que as condições atuais estimulam ambientes e práticas mais ágeis (Gandomani, Zulzalil, Ghani, Sultan, & Nafchi, 2013) e que podem ser beneficiados por ambientes de OE.

Os resultados da moderação pelo contexto ambiental indicam que existe a moderação pelo ambiente de OE pelo efeito na orientação a meta de aprendizagem.

Este estudo apresenta algumas limitações e possibilidades para estudos futuros. Uma primeira limitação refere-se ao método. A grande maioria dos estudos que estudam desempenho de projetos, como também esse estudo, utilizam a escala de sucesso de projetos proposta por Shenhar e Dvir (2010). Estes trabalhos se utilizam predominantemente de dados transversais e medidas de auto avaliação (por exemplo, Martens et al, 2018). O uso das medidas de autoavaliação por intermédio de escalas pode ser adequado para prever comportamentos, como neste estudo, mas pode apresentar efeitos de desejabilidade social (Podsakoff & Organ, 1986). Embora tenha seguido uma prática bastante comum de perguntar diretamente ao gerente de projetos, estudos futuros podem ser melhorados considerando de forma mais efetiva as recomendações de Podsakoff et al. (2003) ao incluir: diferentes fontes de informação para as variáveis chave; cuidados ao elaborar e administrar os questionários; ao perguntar indiretamente na perspectiva de terceiros ou considerando o projeto mais recente; uso de técnicas estatísticas mais adequadas, ao incluir teste de desejabilidade e exclusão de respondentes; e o teste post hoc de análise de fator único de Harman para detectar a existência de CMV. Em especial, embora os três últimos cuidados sejam factíveis (Richardson et al., 2009), não se pode verificar nos trabalhos, em geral, a coleta de múltiplas fontes de informação em relação ao indivíduo, por exemplo, considerando outros membros de equipe e diferentes níveis hierárquicos. Como se trata de uma limitação comum, pesquisadores dedicados ao tema e com propósitos de mais longo prazo poderiam testar diversas situações anteriores considerando múltiplas fontes de informação.

Outro aspecto limitante comum dos artigos, é a predominância de estudos com dados transversais. Estes estudos indicam a associação entre constructos, mas não aferem causalidade. Pode ser interessante considerar estudos longo de um período de tempo, considerando os diversos contextos, podem ser mais adequados para aferir a causalidade, ou mesmo estudos qualitativos longitudinais para avaliar com evolui em determinados contextos. Apesar de recomendáveis, a dificuldade de ambos os procedimentos, bem como da aceitação dos respondentes, em conjunto com os prazos disponíveis para as pesquisas quando envolvem dissertações e teses, tornam difícil realizar.

Neste estudo, avalei duas dimensões do sucesso de projetos. Estudos futuros poderiam avaliar as demais dimensões.

## 7 CONCLUSÃO

Este trabalho, ao avaliar a orientação a meta de gestores de projetos em ambiente de orientação empreendedora, contribui de várias maneiras para o conhecimento do impacto do gerente de projetos no sucesso de projetos. A primeira contribuição diz respeito à necessidade de compreender a aquisição de habilidades em função do contexto (Millhollan & Kaarst-Brown, 2016). Como foi mencionado, muito mais do que apresentar uma lista de soft skills, ou testar de forma idiossincrática o efeito das soft skills, este trabalho indica que uma orientação a meta por aprendizagem pode influenciar positivamente o resultado da eficiência do projeto e o impacto na equipe.

Adicionalmente, o ambiente de OE, cada vez mais comum nas empresas baseadas em projetos, e que abraçam a prática de metodologias ágeis, parece potencializar o efeito da orientação a meta por aprendizagem. Já a orientação a meta pela prevenção, precisa ser evitada, pois pode inibir o efeito.

Uma contribuição adicional é pelo impacto importante que os projetos com organizações provisórias, mas que costumam deixar efeitos permanentes, mesmo depois de estarem concluídos (Eskerod et al., 2015), é a compreensão do impacto importante que um gerente de projetos pode trazer para o sucesso dos projetos, contribuindo para a compreensão da descrição dos gerentes intermediários, que é uma lacuna da teoria do alto escalão (Wangrow et al., 2015) em unidades semiautônomas (Sierra et al., 2019).

## 8 CONTRIBUIÇÕES PARA PRÁTICA

Embora os efeitos para a prática possam ser inferidos ao longo da leitura do trabalho, os resultados deste trabalho indicam a importância para a preparação e seleção de profissionais, ao demonstrar que características pessoais, nesse caso a OM, principalmente em posições de liderança, podem amplificar ou reduzir a performance dos times. Líderes de equipes com OM de prevenção, principalmente em ambientes com maior grau de OE, irão influenciar negativamente a performance do time. De forma contrária, líderes com OM de aprendizagem estimularão seus times de forma positiva, com impacto positivo na performance da equipe.

Adicionalmente, vale ressaltar a importância da motivação e do ambiente das organizações para estimular a orientação a meta de aprendizagem em ambiente de orientação empreendedora. Organizações que venham a estimular a OE de seus colaboradores, criando então uma cultura empreendedora, poderão se beneficiar de melhores resultados em seus projetos.

## 8 REFERÊNCIAS

- Afzal, M.N.I., Mansur, K., Manni, U.H., 2018. Entrepreneurial capability (EC) environment in ASEAN-05 emerging economies. *Asia Pacific J. Innov. Entrep.* <https://doi.org/10.1108/apjie-01-2018-0002>
- Aga, D.A., Noorderhaven, N., Vallejo, B., 2016. Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 806–818. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>
- Agarwal, N., Rathod, U., 2006. Defining “success” for software projects: An exploratory revelation. *Int. J. Proj. Manag.* 24, 358–370. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.11.009>
- Ahadzie, D.K., Proverbs, D.G., Olomolaiye, P.O., 2008. Model for predicting the performance of project managers at the construction phase of mass house building projects. *J. Constr. Eng. Manag.* 134, 618–629. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:8\(618\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:8(618))
- Ahmed, I., Ali, G., Ramzan, M., 2014. Leader and organization: the impetus for individuals’ entrepreneurial orientation and project success. *J. Glob. Entrep. Res.* <https://doi.org/10.1186/2251-7316-2-1>
- Ahsan, K., Ho, M., Khan, S., 2013. Recruiting project managers: A comparative analysis of competencies and recruitment signals from job advertisements. *Proj. Manag. J.* <https://doi.org/10.1002/pmj.21366>
- Alam, M., Gale, A., Brown, M. and Khan, A.I. (2010), "The importance of human skills in project management professional development", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 No. 3, pp. 495-516. <https://doi.org/10.1108/17538371011056101>
- Al-Tmeemy, S.M.H.M., Abdul-Rahman, H., Harun, Z., 2011. Future criteria for success of building projects in Malaysia. *Int. J. Proj. Manag.* 29, 337–348. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.003>
- Alexander, L., Van Knippenberg, D., 2014. Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *Acad. Manag. Rev.* <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0044>
- Alvarenga, J.C., Branco, R.R., Guedes, A.L.A., Soares, C.A.P., Silva, W. da S., 2019. The project manager core competencies to project success. *Int. J. Manag. Proj.*

- Bus. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>
- Atkinson, J.W., 1964. *An introduction to motivation.*, An introduction to motivation. Van Nostrand, Oxford, England.
- Audretsch, D., 2012. Entrepreneurship research. *Manag. Decis.* <https://doi.org/10.1108/00251741211227384>
- Ballesteros-Pérez, P., Phua, F.T.T., Mora-Melià, D., 2019. Human Resource Allocation to Multiple Projects Based on Members' Expertise, Group Heterogeneity, and Social Cohesion. *J. Constr. Eng. Manag.* 145, 1–14. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001612](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001612)
- Bau, F., Wagner, K., 2015. Measuring corporate entrepreneurship culture, in: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business.* <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.069287>
- Belassi, W., Tukel, O.I., 1996. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *Int. J. Proj. Manag.* 14, 141–151. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00064-X](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00064-X)
- Berssaneti, F.T., Carvalho, M.M., 2015. Identification of variables that impact project success in Brazilian companies. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 638–649. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.002>
- Bredillet, C., Tywoniak, S., Dwivedula, R., 2015. What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 254–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.001>
- Chen, H.L., Lin, Y.L., 2018. Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance. *Int. J. Proj. Manag.* 36, 716–729. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.009>
- Chen, Hong Long, Lin, Y.L., 2018. Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance. *Int. J. Proj. Manag.* <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.03.009>
- Chen, S.H., Lee, H.T., 2007. Performance evaluation model for project managers using managerial practices. *Int. J. Proj. Manag.* 25, 543–551. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.03.004>
- Chi, N.W., Huang, J.C., 2014. Mechanisms Linking Transformational Leadership and Team Performance: The Mediating Roles of Team Goal Orientation and Group Affective Tone. *Gr. Organ. Manag.* 39, 300–325. <https://doi.org/10.1177/1059601114522321>

- Chipulu, M., Neoh, J.G., Ojiako, U., Williams, T., 2013. A multidimensional analysis of project manager competences. *IEEE Trans. Eng. Manag.*  
<https://doi.org/10.1109/TEM.2012.2215330>
- Choi, B.K., Moon, H.K., Nae, E.Y., 2014. Cognition-and affect-based trust and feedback-seeking behavior: The roles of value, cost, and goal orientations. *J. Psychol. Interdiscip. Appl.* <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.818928>
- Covin, J.G., Slevin, D.P., 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strateg. Manag. J.* <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Crawford, L., Hobbs, B., Turner, J.R., 2006. Aligning Capability with Strategy: Categorizing Projects to do the Right Projects and to do Them Right. *Proj. Manag. J.* <https://doi.org/10.1177/875697280603700205>
- Creswell, J.W., 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches* (3rd Edition), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.* <https://doi.org/10.2307/1523157>
- Crossland, C., Hambrick, D.C., 2007. How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. *Strateg. Manag. J.* <https://doi.org/10.1002/smj.610>
- DeGeest, D., Brown, K.G., 2011. The role of goal orientation in leadership development. *Hum. Resour. Dev. Q.* <https://doi.org/10.1002/hrdq.20072>
- DeShon, R.P., Gillespie, J.Z., 2005. A motivated action theory account of goal orientation. *J. Appl. Psychol.* <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1096>
- DeVellis, R.F., 2003. *Scale Development: Theory and Applications* 3rd Edition. SAGE Publ. Ltd.
- Diallo, A., Thuillier, D., 2005. The success of international development projects, trust and communication: An African perspective. *Int. J. Proj. Manag.* 23, 237–252. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>
- Diener, C.I., Dweck, C.S., 1980a. An analysis of learned helplessness: II. The processing of success. *J. Pers. Soc. Psychol.* 39, 940–952. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.5.940>
- Diener, C.I., Dweck, C.S., 1980b. An analysis of learned helplessness: II. The processing of success. *J. Pers. Soc. Psychol.* <https://doi.org/10.1037/0022->

3514.39.5.940

- Dirks, K.T., Ferrin, D.L., 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organ. Sci.* <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dragoni, L., 2005. Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *J. Appl. Psychol.* <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1084>
- DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A Motivated Action Theory Account of Goal Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1096–1127. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1096>
- Dvir, D., Raz, T., Shenhar, A.J., 2003. An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *Int. J. Proj. Manag.* 21, 89–95. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00012-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00012-1)
- Dweck, C. S., & Elliott, E.S., 1983. Achievement Motivation, In P. H. Mussen (Gen. Ed.), & E. M. Hetherington (Ed.), *Handbook of Child Psychology*.
- Dweck, C.S., 1986. Motivational Processes Affecting Learning. *Am. Psychol.* <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>
- El-Sabaa, S., 2001. The skills and career path of an effective project manager. *Int. J. Proj. Manag.* 19, 1–7. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4)
- Engelbrecht, J., Johnston, K.A., Hooper, V., 2017. The influence of business managers' IT competence on IT project success. *Int. J. Proj. Manag.* 35, 994–1005. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.016>
- Eskerod, P., Huemann, M., Savage, G., 2015. Project stakeholder management-past and present. *Proj. Manag. J.* <https://doi.org/10.1002/pmj.21555>
- Field, A., 2013. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*, Statistics.
- Fortune, J., White, D., 2006. Framing of project critical success factors by a systems model. *Int. J. Proj. Manag.* <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>
- Freitas, H., Martens, C.D.P., Boisson, J.-P., Behr, A., 2012. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Rev. Adm.* 47, 163–179. <https://doi.org/10.5700/rausp1032>
- Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. A. A., Sultan, A. B. M. & Nafchi, M. Z. (2013). Obstacles in Moving to Agile Software Development Methods; at a Glance. *Journal of Computer Science*, 9(5), 620-625. <https://doi.org/10.3844/jcssp.2013.620.625>
- Gelbard, R., Carmeli, A., 2009. The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success. *Int. J. Proj. Manag.* 27, 464–470.

- <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.07.005>
- Gerhardt, T. E.; Silveira, D.T., 2009. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: UFRGS.
- Gong, Y., Kim, T.Y., Lee, D.R., Zhu, J., 2013. A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Acad. Manag. J.*  
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0177>
- Gu, V.C., Hoffman, J.J., Cao, Q., Schniederjans, M.J., 2014. The effects of organizational culture and environmental pressures on IT project performance: A moderation perspective. *Int. J. Proj. Manag.* 32, 1170–1181.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.12.003>
- Hambrick, D.C., Finkelstein, S., 1987. Managerial Discretion: a Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes. *Res. Organ. Behav.*
- Hambrick, D.C., Mason, P.A., 1984. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Acad. Manag. Rev.*  
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hannan, M.T., Freeman, J., 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *Am. Sociol. Rev.* <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Huang, J.C., 2012. The relationship between conflict and team performance in Taiwan: The moderating effect of goal orientation. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664961>
- Huemann, M., Keegan, A., Turner, J.R., 2007. Human resource management in the project-oriented company: A review. *Int. J. Proj. Manag.*  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.10.001>
- Ika, L.A., Diallo, A., Thuillier, D., 2012. Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *Int. J. Proj. Manag.* 30, 105–116.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005>
- Ika, L.A., Diallo, A., Thuillier, D., 2010. Project management in the international development industry: The project coordinator's perspective. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 3, 61–93. <https://doi.org/10.1108/17538371011014035>
- Iyer, K.C., Jha, K.N., 2005. Factors affecting cost performance: Evidence from Indian construction projects. *Int. J. Proj. Manag.* 23, 283–295.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.003>
- Janssen, O., Van Yperen, N.W., 2004. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Acad. Manag. J.* <https://doi.org/10.2307/20159587>

- Jugdev, K., Müller, R., 2005. A Retrospective look at our Evolving Understanding of Project Success. *Proj. Manag. J.* <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>
- KPMG APIM and IPMA, 2019. *The Future of Project Management: Global Outlook 2019 20.*
- Kwak, Y.H., Anbari, F.T., 2009. Analyzing project management research: Perspectives from top management journals. *Int. J. Proj. Manag.* 27, 435–446. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.004>
- Landström, H., Harirchi, G., 2018. The social structure of entrepreneurship as a scientific field. *Res. Policy.* <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.013>
- Lloyd-Walker, Beverley & Walker, Derek. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management.* 29. 383-395. [10.1016/j.ijproman.2011.02.004](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.02.004).
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *J. Bus. Ventur.* [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Acad. Manag. Rev.* <https://doi.org/10.2307/258632>
- Martens, C.D.P., Carneiro, K.D.A., Martens, M.L., Silva, D. da, 2015. Relationship between Entrepreneurial Orientation and Project Management Maturity in Brazilian Software Firms. *Rev. Ibero-Americana Estratégia.* <https://doi.org/10.5585/ijsm.v14i2.2232>
- Martens, C.D.P., Machado, F.J., Martens, M.L., Silva, F.Q.P. de O. e., Freitas, H.M.R. de, 2018. Linking entrepreneurial orientation to project success. *Int. J. Proj. Manag.* <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>
- Mehta, A., Feild, H., Armenakis, A., Mehta, N., 2009. Team goal orientation and team performance: The mediating role of team planning. *J. Manage.* 35, 1026–1046. <https://doi.org/10.1177/0149206308326773>
- Miller, D., 2011. Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrep. Theory Pract.* 35, 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Miller, D., 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Manage. Sci.* <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Millhollan, C., & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT Project Manager Efficacy: A Review of the Literature Associated with Project Success. *Project Management*

- Journal, 47(5), 89–106. <https://doi.org/10.1177/875697281604700507>
- Moreno, A.M., Casillas, J.C., 2008. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrep. Theory Pract.* <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x>
- Müller, R., Turner, J.R., 2007. Matching the project manager's leadership style to project type. *Int. J. Proj. Manag.* 25, 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Munns, A.K., Bjeirmi, B.F., 1996. The role of project management in achieving project success. *Int. J. Proj. Manag.* [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00057-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00057-7)
- Neier, J., W. Wasserman, and M, H, Kutner. 1985, *Applied linear statistical models*, Richard D.Irwin, Inc" Homewood, IL.
- P. W. G. Morris, G. H. Hough, *Preconditions of success and failure in major projects*, Technical Paper/Major Projects Association, no. 3, Oxford: Templeton College, the Oxford Centre for Management Studies, 1987.
- Papke-Shields, K.E., Beise, C., Quan, J., 2010. Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *Int. J. Proj. Manag.* 28, 650–662. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.002>
- Pheng, L.S., Chuan, Q.T., 2006. Environmental factors and work performance of project managers in the construction industry. *Int. J. Proj. Manag.* 24, 24–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.06.001>
- Pinto, J.K., 2000. Understanding the role of politics in successful project management. *Int. J. Proj. Manag.* 18, 85–91. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00073-8](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00073-8)
- Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989. Critical success factors in R&D projects. *Res. Technol. Manag.* <https://doi.org/10.1080/08956308.1989.11670572>
- PMBOK®, 2017. *Um Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos*.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P. & MacKenzie, Scott & Lee, J.-Y & Podsakoff, N.. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88. 879-903. [10.1037/0021-9101.88.5.879](https://doi.org/10.1037/0021-9101.88.5.879).
- R. Müller, J. Geraldi and J. R. Turner, "Relationships Between Leadership and Success in Different Types of Project Complexities," in *IEEE Transactions on Engineering*

- Management, vol. 59, no. 1, pp. 77-90, Feb. 2012, doi: 10.1109/TEM.2011.2114350.
- Rabechini Junior, R., Carvalho, M.M. de, 2003. Perfil das competências em equipes de projetos. RAE eletrônica. <https://doi.org/10.1590/s1676-56482003000100013>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M., 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrep. Theory Pract.* <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N.M., Jordan, P.J., Zolin, R., 2016. Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 1112–1122. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.012>
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., Gowing, M.K., 2002. DEVELOPING COMPETENCY MODELS TO PROMOTE INTEGRATED HUMAN RESOURCE PRACTICES 41, 309–324. <https://doi.org/10.1002/hrm.10043>
- Seijts, G. H., Latham, G. P., Tasa, K., & Latham, B. W. (2004). Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures. *The Academy of Management Journal*, 47(2), 227-239. doi: 10.5465/20159574.
- Serra, F.R., Três, G., Ferreira, M.P., 2016. The ‘CEO’ Effect on the Performance of Brazilian Companies: An Empirical Study Using Measurable Characteristics. *Eur. Manag. Rev.* 13, 193–205. <https://doi.org/10.1111/emre.12079>
- Shenhar, A.J., Dvir, D., 2007. The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. *Reinventing Proj. Manag.*
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A.C., 2001. Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Plann.* [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Short, J.C., Ketchen, D.J., Shook, C.L., Ireland, R.D., 2010. The concept of “Opportunity” in entrepreneurship research: Past accomplishments and future challenges. *J. Manage.* 36, 40–65. <https://doi.org/10.1177/0149206309342746>
- Söderlund, J., 2011. Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. *Int. J. Manag. Rev.* <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x>
- Starkweather, J. A., & Stevenson, D. H. (2011). PMP® Certification as a Core Competency: Necessary but Not Sufficient. *Project Management Journal*, 42(1), 31–41. <https://doi.org/10.1002/pmj.20174>

- Thite, M., 2000. Leadership styles in information technology projects. *Int. J. Proj. Manag.* 18, 235–241. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00021-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00021-6)
- Todorović, M.L., Petrović, D.T., Mihić, M.M., Obradović, V.L., Bushuyev, S.D., 2015. Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *Int. J. Proj. Manag.* 33, 772–783. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>
- Toor, S. -u.-R., Ogunlana, S.O., 2008. Critical COMs of success in large-scale construction projects: Evidence from Thailand construction industry. *Int. J. Proj. Manag.* 26, 420–430. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.08.003>
- Turner, J.R., Müller, R., 2003. On the nature of the project as a temporary organization. *Int. J. Proj. Manag.* 21, 1–8. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00020-0](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00020-0)
- VandeWalle, D., 1997. Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educ. Psychol. Meas.* 57, 995–1015. <https://doi.org/10.1177/0013164497057006009>
- VandeWalle, D., Cron, W.L., Slocum, J.W., 2001. The role of goal orientation following performance feedback. *J. Appl. Psychol.* <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.629>
- Vandewalle, D., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2019). Goal orientation: A review of the miles traveled and the miles to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 115–144. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062547>
- Volpp Sierra, J.C., Ribeiro Serra, F.A., De Camargo Guerrazzi, L.A., Teixeira, J.E., 2019. Revisão Sistemática sobre a Influência dos Executivos no Desempenho das Empresas na Perspectiva da Teoria do Alto Escalão. *Futur. Stud. Res. J. Trends Strateg.* <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2019.v11i2.442>
- Wangrow, D.B., Schepker, D.J., Barker, V.L., 2015. Managerial Discretion: An Empirical Review and Focus on Future Research Directions. *J. Manage.* <https://doi.org/10.1177/0149206314554214>
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., Wu, K.-S., 2011. The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *Int. J. Proj. Manag.* 29, 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>
- Yasin, M.M., Gomes, C.F., Miller, P.E., 2009. Characteristics of Portuguese Public-Sector Project Managers: Toward Closing the Effectiveness Gap. *Proj. Manag. J.* <https://doi.org/10.1002/pmj.20114>

Young, R., Jordan, E., 2008. Top management support: Mantra or necessity? *Int. J. Proj. Manag.* 26, 713–725. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.001>

## APÊNDICE A – E-MAIL SOBRE A APLICAÇÃO DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO

Início da mensagem encaminhada:

**De:** "Hambrick, Donald C" <[dch14@psu.edu](mailto:dch14@psu.edu)>  
**Assunto: RE: Manageria Discretion**  
**Data:** 27 de novembro de 2018 13:40:05 BRST  
**Para:** Fernando Serra <[fernandorserra@gmail.com](mailto:fernandorserra@gmail.com)>

Hi Fernando,

Yes, I believe that the basic logic of upper echelons theory and of the moderating effect of managerial discretion could be applied at almost any organizational level. In fact, the examples you provided are nice reminders of the general relevance of these theoretical insights.

Good luck with your work.

Don

\*\*\*\*\*

Donald C. Hambrick  
 Evan Pugh University Professor and  
 Smeal Chaired Professor of Management  
 Smeal College of Business  
 The Pennsylvania State University  
 414 Business Building  
 University Park, PA 16802  
 Phone: (814) 863-0917  
 Fax: (814) 863-7261  
 E-mail: [dch14@psu.edu](mailto:dch14@psu.edu)

\*\*\*\*\*

**From:** Fernando Serra <[fernandorserra@gmail.com](mailto:fernandorserra@gmail.com)>  
**Sent:** Tuesday, November 27, 2018 9:59 AM  
**To:** Hambrick, Donald C <[dch14@psu.edu](mailto:dch14@psu.edu)>  
**Subject:** Manageria Discretion

Dear Professor Hambrick,

I trust that you remember me. My name is Fernando Serra. We have already exchanged e-mails related to my research on organizational decline. More recently, we spoke briefly following your presentation at the Iberoamerican Academy of Management Meeting in New Orleans.

I am writing to you to clear up a doubt and I hope you can help me. Upper Echelon Theory considers the impasses on background characteristics to predict both givens and behaviors of CEOs, TMT, and Boards. Even having considered upper echelons, background characteristics should be used for any managerial level.

The Managerial Discretion concept refers to the latitude of action available to top executives. Managerial discretion depends on the environment and executive empowerment to act. My question has to do with to what organizational level and level of discretion the approach could be used with the same arguments?

For instance, a subsidiary is a commonly studied level. However, there are other situations in which there could be some autonomy and influence on the result on the part of the manager. An example of this could be that of the franchisee. Despite the eventual restriction imposed by the franchiser, studies have shown the influence of the franchisee on the result of his unit through actions and not necessarily through the management of the operation.

Another situation could be that of project management, especially complex projects, in which the project manager would have to consider efficiency, impact for the customer and strategic impact for success. The situation of managers of bank branches could also be considered. In Brazil, the commercial banks have given limited authority to branch managers. The influence of the branch manager on performance, as well as operations, has also been recognized.

Therefore, I would like to ask whether Upper Echelon Theory and Managerial Discretion could be extended to these situations?

I would like to thank you in advance for any help you can give me.

With kindest regards,

**Fernando R. Serra, DSc**

Universidade Nove de Julho - UNINOVE

Graduate Program of Business Administration

Professor of Strategic Management

Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP

Visiting Professor

globADVANTAGE - Center of Research in International Business and Strategy

Associate Researcher

[fernadorserra@gmail.com](mailto:fernadorserra@gmail.com)

## **APÊNCIE B - SUPORTE À REVISÃO DA LITERATURA PARA SUCESSO DE PROJETOS**

Existe, aparentemente, uma quantidade de pesquisas significativa sobre sucesso em projetos. Para a revisão de literatura, foi realizada uma revisão sistemática para avaliar a pesquisa existente e seus aspectos, que deram suporte à revisão de literatura sobre sucesso de projetos. Durante a elaboração da estratégia de busca dos artigos, para explorarmos quais são os fatores que influenciam os gerentes de projetos quanto a desempenho no gerenciamento e no sucesso de projetos, a base de dados Scopus, que é composta pelos principais periódicos internacionais, foi definida como repositório central para as pesquisas.

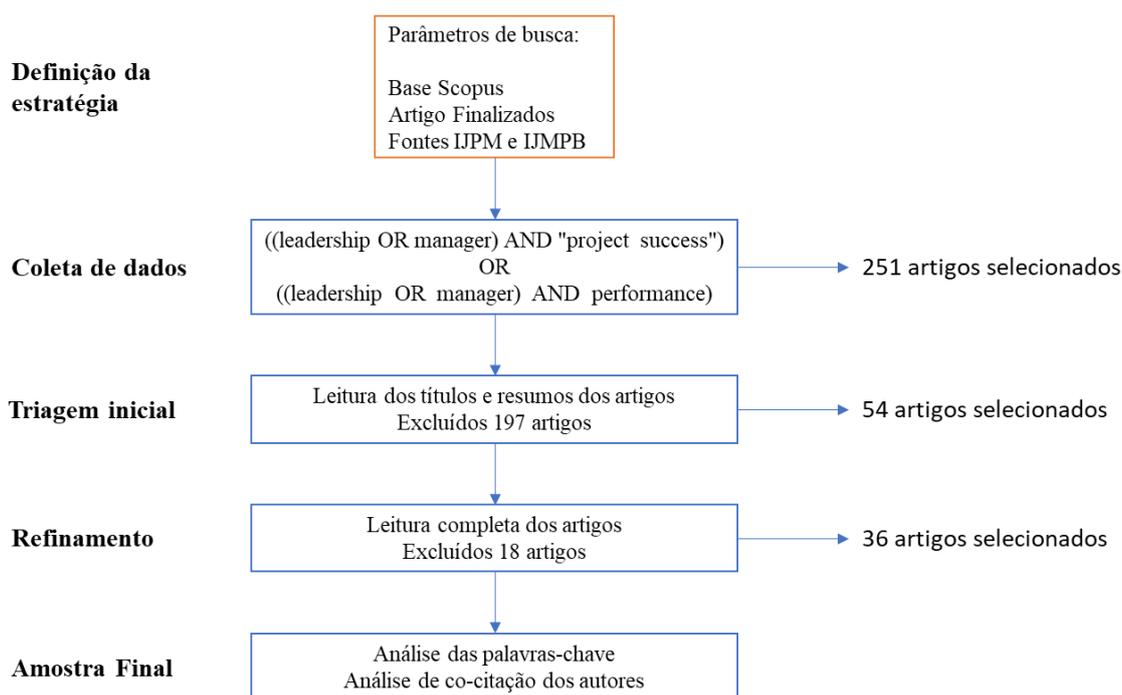
Ainda como parte da estratégia de busca, apenas artigos da área de Business, Managment and Accounting foram considerados. Com relação ao conjunto de palavras-chave para seleção dos artigos deste estudo, foi definido um conjunto de palavras na língua inglesa, com a seguinte composição: LEADERSHIP; MANAGER; PROJECT SUCESS e PERFORMANCE.

A escolha das palavras unicamente no idioma inglês está relacionada com o fato das buscas ocorrerem apenas nos periódicos International Journal of Project Managment (IJPM) e International Journal of Managing Projects in Business (IJMPB). Com base nos resultados obtidos na pesquisa da base Scopus, observamos que esses periódicos eram os mais relevantes ao tema e por isso, foram selecionados para este estudo.

### **COLETA DE DADOS, TRIAGEM INICIAL, REFINAMENTO E AMOSTRA FINAL**

A partir das definições anteriores, a *string* de busca utilizada na seleção dos artigos, utilizando-se os conectores lógicos, apresentou a seguinte lógica: ((leadership OR manager) AND "project success") OR ((leadership OR manager) AND performance). Na pesquisa inicial, foram encontrados 251 artigos, os quais tiveram seus títulos e resumos analisados, observando-se a coerência do assunto alvo deste estudo com suas descrições.

Após a triagem inicial, restaram apenas 54 artigos, que então foram lidos em completude, a fim de avaliar o conteúdo e verificar sua aderência quanto ao tema deste estudo. Nesta fase, ainda foram eliminados outros 18 artigos que não estavam alinhados com a intenção do estudo. A amostra final, então, foi composta por 36 artigos, conforme descrito na Figura 22.

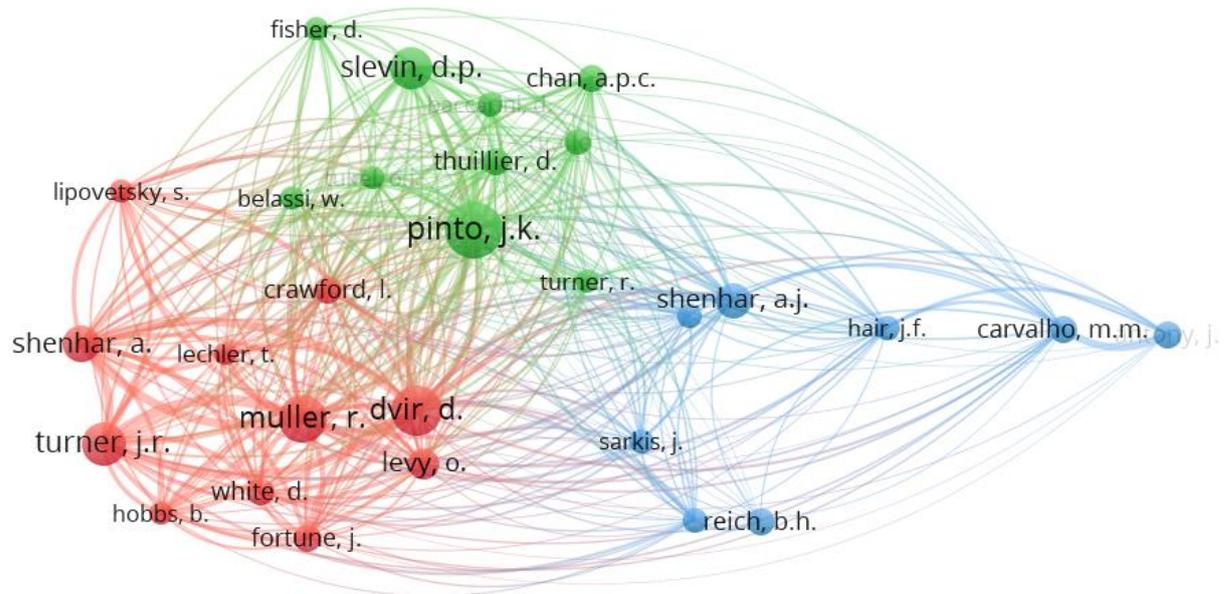


**Figura 21 - Fluxo de seleção dos artigos**  
**Fonte: Elaborado pelo autor**

## PROCEDIMENTO E ANÁLISE

Dada necessidade de explorar os dados obtidos, a partir do site da base Scopus, foram exportadas as informações de referência dos artigos, nos formatos RIS e CSV, que foram utilizados, posteriormente, em outros *softwares*, para verificação dos dados.

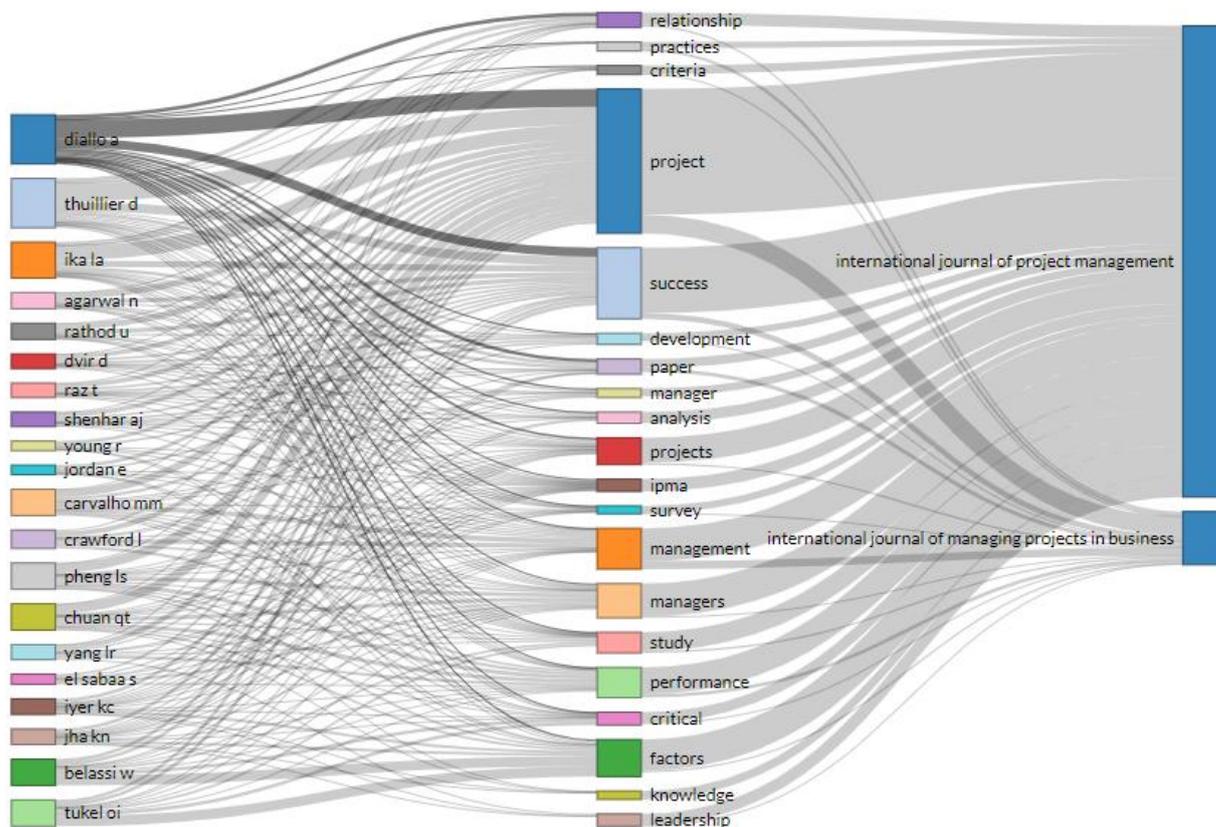
Inicialmente, o arquivo .CSV foi importado no *software* VOSViewer, versão 1.6.11 para elaboração da análise de cocitação dos autores com ao menos 10 citações. O propósito da análise da cocitação está em entender as estruturas subjacentes de uma determinada área de pesquisa, permitindo a identificação de *clusters* de pesquisa. A Figura 23 apresenta a existência de três diferentes *clusters* de pesquisa, a partir da lista dos 36 artigos da amostra final, assim como a concentração em alguns autores nestes *clusters*.



**Figura 22 - Cluster de pesquisa em sucesso de projetos**

Fonte: elaborada pelo autor

Outro *software* utilizado na verificação dos dados foi o pacote biblioshiny, instalado no *software* RStudio versão 1.2.1335, que utiliza uma interface web, permitindo outras análises nas dimensões de autores, fontes e documentos. Para compreender melhor o cenário atual das publicações selecionadas em nossa amostra, foi criado um mapa entre autores, resumo e as fontes de publicação, apresentado na Figura 24. Esta forma de apresentação permite aos pesquisadores observarem visualmente a força ou concentração de algumas relações.



**Figura 23 - Mapa entre autores, palavras chaves e fontes**  
**Fonte: elaborada pelo autor**

Como era de se esperar, dentro da amostra de artigos selecionados, podemos perceber que as palavras *project* e *success* são as de maior relevância, seguidas por *management*, *managers*, *factors* e *desempenho*.

Adicionalmente, também foi feita uma análise, utilizando a interface do biblioshiny quanto à frequência das palavras-chave utilizadas pelos autores na amostra selecionada. Para tal análise, optou-se, novamente, por uma abordagem visual, a fim de facilitar o entendimento dos seus agrupamentos, conforme demonstrado na Figura 25.

Não diferente do esperado, o termo *Project Success* aparece em grande destaque, mas podemos observar que o gerente de projeto, representado pelos termos *managers* e *Project managers*, também relevância. Com relação aos tipos de indústria, há também algum destaque para os termos *information technology* e *construction industry*, que apontam para as indústrias de tecnologia e da construção.



## APÊNDICE C - SUPORTE À REVISÃO DA LITERATURA PARA OM

A OM é uma teoria vinda da área da psicologia, formulada por Dweck (1986), com base em outros estudos relativos à motivação das escolhas de crianças, como Diener e Dweck (1980) e Atkinson (1964).

Com a finalidade de realizar uma revisão da literatura sobre a temática da OM, num contexto de projetos, inicialmente, foi definido que as pesquisas seriam realizadas de forma equivalente à revisão da literatura para sucesso de projetos. Ou seja, seriam utilizadas apenas palavras da língua inglesa na busca dos periódicos publicados na base Scopus, considerando ainda a área de Business, Management and Accounting.

Em linha com as definições anteriores, a *string* de busca para encontrar artigos relativos à temática de OM e de projetos, seguiu a seguinte lógica de busca: (“goal orientation”) AND (“Project”). Na seleção inicial, foram obtidos 17 resultados, os quais tiveram seus títulos e resumos analisados, observando coerência entre a relação de OM com projetos.

Após análise dos títulos e resumos, apenas o artigo de Chen and Lin (2018), com o título *Goal orientations, leader-leader exchange, trust, and the outcomes of project performance* demonstrou relação com o tema estudado. Diante deste cenário, optou-se, então, pela aplicação da técnica de bola de neve, a partir deste artigo, com base nas orientações da literatura (Kwak and Anbari, 2009; Söderlund, 2011). Desta forma, tornou-se possível identificar os artigos que contribuíram para este estudo.

## APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### Pesquisa de campo - Dissertação de mestrado

Prezado respondente,

Esse questionário faz de uma pesquisa de dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho( SP, Brasil ). As informações aqui coletadas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas exclusivamente para permitir os pesquisadores deste trabalho, compreender melhores práticas de gerenciamento de projeto no nosso país.

Agradecemos antecipadamente sua ajuda ao contribuir no desenvolvimento das melhores práticas da gestão de projetos. Ao final do estudo, os resultados serão enviados para todos os respondentes desta pesquisa.

Como forma de agradecer ao tempo de cada respondente, serão doados 2 reais em alimentos para pessoas carentes para cada questionário finalizado.

Marcio Saraiva - Mestrando do programa de Mestrado Profissional PPGP - UNINOVE  
Fernando Suzuki - Mestrando do programa de Mestrado Profissional PPGP - UNINOVE  
Dr. Fernando Serra - Professor e Pesquisador do PPGP - UNINOVE

\* Required

1. Informe seu e-mail \*

---

2. Você é gerente de projetos? \*

Mark only one oval.

Sim

Não

3. Você já atuou como membro de um time de projeto? \*

Mark only one oval.

- Sim  
 Não

4. Qual seu gênero? \*

Mark only one oval.

- Feminino  
 Masculino  
 Prefiro não dizer  
 Outros

Características do Gerente  
de Projetos

As questões a seguir servem para análise das características  
gerais dos respondentes

5. Qual a sua idade em anos? \*

---

6. Quantos anos possui de experiência na sua carreira profissional? \*

---

7. Quantos anos atua especificamente como gestor de projetos? \*

---

8. Quanto tempo em horas possui de treinamento específico em gerenciamento de projetos? \*

---

9. Possui alguma certificação em gestão de projetos? (Sim / Não) \*

Mark only one oval.

Sim

Não

10. Indique seu nível de instrução \*

Mark only one oval.

Sem ensino superior

Ensino superior

MBA

Mestrado

Doutorado

11. Tenho conhecimentos em:

Check all that apply.

Estimativas de projetos

Técnicas e ferramentas de gerenciamento de projetos

Escrita de propostas

Questões múltipla escolha - 1

A partir deste momento, tenha em mente um projeto.

12. 59 - No geral, o projeto foi um sucesso \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

13. 1 - Em geral, a alta administração da minha empresa favorece uma forte ênfase em pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

14. 16 - Eu frequentemente leio materiais relacionados ao meu trabalho para aprimorar minhas habilidades. \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

15. 20 - Para mim, o desenvolvimento de minha habilidade de trabalho é importante o suficiente para eu correr riscos \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

16. 4 -Ao lidar com competidores, minha empresa normalmente inicia ações às quais os competidores tendem a responder \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

17. 6 -Em geral, a alta administração de minha empresa tem forte tendência a antecipar-se à concorrência na introdução de novas ideias ou produtos. \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

18. 7 - Em geral, a alta administração da minha empresa tem uma forte propensão para projetos de alto risco (com chances de altos retornos) \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

19. 36 - O produto melhorou o desempenho do cliente \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

20. 10 - Minha empresa é muito agressiva e intensamente competitiva \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

21. 33 - O projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

22. 13 - Em geral, a alta administração da minha empresa acredita que os melhores resultados acontecem quando indivíduos e/ou times decidem por si próprios que oportunidades de negócios perseguir \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

23. 15 - Na minha empresa, as iniciativas e proposições dos empregados possuem um papel importante na identificação e seleção das oportunidades de empreendimento que a empresa busca \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

## Questões múltipla escolha - 2

24. 17 - Eu estou disposto a escolher uma tarefa desafiadora de trabalho com a qual eu possa aprender bastante \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

25. 2 - A minha empresa comercializou muitas novas linhas de produtos ou serviços nos últimos 5 anos \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

26. 50 - O projeto aumentou a participação da organização no mercado \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

27. 8 - Em geral, a alta administração da minha empresa acredita que devido à natureza do ambiente, ações amplas e arrojadas são necessárias para atingir os objetivos da empresa

Mark only one oval.

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

28. 19 - Eu aprecio desafios e tarefas difíceis no trabalho com os quais eu possa aprender novas habilidades \*

Mark only one oval.

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

29. 5 - Ao lidar com competidores é muito frequente que a minha empresa seja a primeira a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc. \*

Mark only one oval.

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

30. 3 - As mudanças nas linhas de produtos ou serviços têm geralmente sido bastante dramáticas nos últimos 5 anos \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

31. 21 - Eu prefiro trabalhar em situações que requeiram alto nível de habilidade e talento \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

32. 34 - O projeto teve apenas pequenas mudanças \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

33. 22 - Eu prefiro provar minha habilidade em uma tarefa que eu consiga fazer bem do que tentar uma nova tarefa \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

34. 40 - O cliente pretende voltar para trabalhos futuros \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

35. 9 - Quando confrontada com a tomada de decisões envolvendo incerteza, a minha empresa normalmente adota uma postura arrojada, agressiva, visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

36. 24 - Eu tento entender o que é preciso para provar minha habilidade aos outros no trabalho \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

37. 27 - Eu evitaria aceitar uma nova tarefa se existisse uma chance de eu parecer incompetente para os outros \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

38. 44 - A equipe achou divertido trabalhar neste projeto \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

39. 54 - O projeto levará a produtos adicionais \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

40. 46 - Os membros da equipe queriam continuar na organização \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

41. 28 - Evitar mostrar baixo desempenho é mais importante para mim do que aprender uma nova habilidade \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

42. 30 - Eu prefiro evitar situações de trabalho em que eu possa ter mal desempenho \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

43. 55 - O projeto ajudará a criar novos mercados \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

Questões múltipla escolha - 3

44. 32 - O projeto foi completado a tempo ou antes \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

45. 18 - Eu frequentemente procuro por oportunidades para desenvolver novas habilidades e conhecimento \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

46. 25 - Eu aprecio quando os outros no trabalho estão cientes do quanto eu sou bom no que faço \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

47. 31 - Quando eu não entendo algo no trabalho, prefiro evitar expressar o que podem parecer para outras pessoas como "perguntas idiotas", para as quais eu já deveria devo saber a resposta \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

48. 35 - Outras medidas de eficiência foram alcançadas \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo / Nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

49. 57 - O projeto contribuiu para novos processos do negócio \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo / Nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

50. 43 - A equipe do projeto tinha alto moral e energia \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo / Nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

51. 23 - Eu estou preocupado em mostrar que eu posso ter melhor desempenho que meus colegas de trabalho \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

52. 56 - O projeto criará novas tecnologias para uso futuro \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

53. 37 - O cliente ficou satisfeito \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

54. 51 - O projeto contribuiu para o valor dos acionistas \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

55. 29 - Eu me preocuparia em aceitar uma tarefa no trabalho se meu desempenho revelasse que eu tenho pouca habilidade \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

56. 39 - O cliente está usando o produto \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

Questões múltipla escolha - 4

57. 41 - A equipe do projeto ficou bastante satisfeita e motivada \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

58. 42 - A equipe foi totalmente leal ao projeto \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

59. 53 - O resultado do projeto contribuirá para projetos futuros \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

60. 38 - O produto satisfaz os requisitos do cliente \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo / Nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

61. 58 - O projeto desenvolveu capacidades administrativas melhores \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo / Nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

62. 45 - Os membros da equipe passaram por um crescimento pessoal \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não concordo / Nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Questões múltipla escolha - 5

63. 47 - O projeto teve um sucesso comercial discreto \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

64. 14 - Na minha empresa, indivíduos e/ou times em busca de oportunidades de negócio tomam decisões por si próprios sem ter que constantemente consultar seus superiores \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

65. 49 - O projeto teve um retorno positivo sobre o investimento \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

66. 26 - Eu prefiro trabalhar em projetos nos quais eu posso provar minha habilidade para os outros \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

67. 11 - Ao lidar com seus competidores, minha empresa normalmente adota uma postura bastante competitiva, desqualificando os competidores \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

68. 52 - O projeto contribuiu para o desempenho direto da organização \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

69. 12 - Minha empresa apoia os esforços de indivíduos e/ou times que trabalham de forma autônoma \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

70. 48 - O projeto aumentou a lucratividade da organização \*

*Mark only one oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não concordo / Nem discordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente