

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.

Projetos como organizações temporárias podem ser considerados organizações semiautônomas, nas quais os gerentes intermediários podem ter uma influência significativa (Ahadzie et al., 2008), 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 discrição 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. Tem sido um desafio compreender a influência dos gerentes intermediários no desempenho das empresas (Sierra et al., 2019; Wangrow et al., 2015). O conceito da discrição gerencial pode ser estendido para a compreensão da possibilidade de influência do gerente de projetos no sucesso dos projetos.

Há uma percepção que o sucesso de um projeto é associada a características humanas, emocionais e motivacionais dos gerentes de projeto (Lloyd-Walker & Walker, 2011; Muller, Gerald & Turner, 2012). Existe a 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 para meta tem se desenvolvido fortemente desde a década de 1980 (Vandewalle, Nerstad and Dysvik, 2019). Pelas características da orientação para meta, como um estado e disposição motivacional, pode vir a influenciar o desempenho de um gerente de projetos (Seijts et al., 2004).

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). A orientação empreendedora, que é considerado como uma postura estratégica de uma organização e está relacionada com suas políticas básicas e práticas de desenvolvimento de ações empreendedoras, na busca por criar vantagens competitivas (Martens et al., 2018; Rauch et al., 2009), torna-se uma possibilidade de moderação da OM do gerente de projetos, até pelo impacto identificado no sucesso dos projetos (Martens et al., 2018). O objetivo desse estudo é mensurar a relação entre a orientação para metas do gerente de projetos com o constructo de sucesso de projetos num contexto de orientação empreendedora.

2 - Referencial teórico

2.1 – Perspectiva de sucesso em projetos

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).

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.

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.

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).

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.

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. 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.

Hambrick e Finkelstein (1987) postularam a discricção 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).

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.

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).

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).

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'dorismo. 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 grande contribuições na obra de Covin e Slevin (1989).

A dimensão da proatividade tem relação com a busca por oportunidade. Organizações proativas buscar 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.

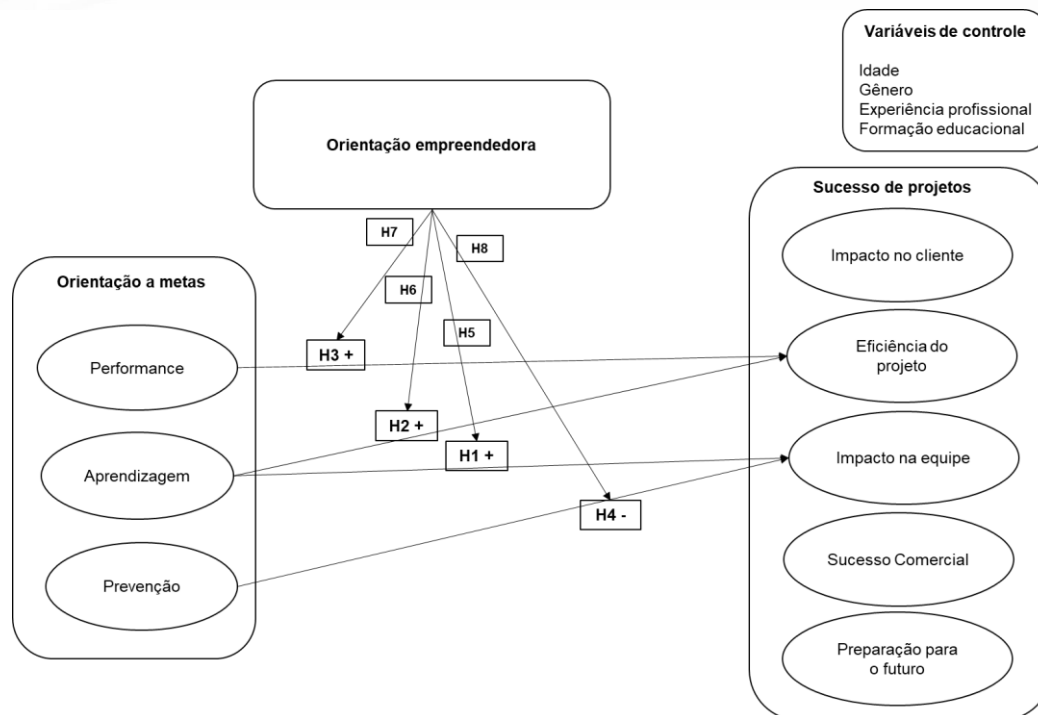
Outras duas dimensões foram adicionadas por Lumpkin e Dess (1996) ao construto de OE. A agressividade competitiva está associada à pré-disposição de uma organização em desafiar outras organizações do mercado em busca de oportunidades. Rauch et al. (2009) afirmam que a agressividade competitiva é a quantidade 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 dos 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.

3 – Modelo conceitual e hipóteses

O objetivo desse estudo é verificar a influência da OM no sucesso de projetos e adicionalmente, o efeito moderador da OE nesta relação. A Figura 1 apresenta os construtos e suas relações no nível organizacional e individual. 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).

Figura 1 - Modelo proposto de hipóteses
Fonte: elaborado pelos autores



Em um contexto profissional, alguns estudos demonstraram que a orienta o   meta tem rela o 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   uma característica de cada indivíduo, mas que também   influenciada pela situa o na qual o indivíduo se encontra (VanderWalle, 1997). Essas condi es particulares são encontradas em projetos, sendo que a orienta o   aprendizagem do gerente de projetos pode ter rela o 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, propomos 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 comunica o, habilidades políticas, gestão de conflitos, que o permitam lidar em situa es 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 orienta o   meta por preven o tem como característica a redu o da exposi o 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 gerenciamento 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.

4 – Métodos e técnicas de pesquisa

Este estudo tem como objetivo verificar os efeitos da OM no sucesso de projetos e adicionalmente, o efeito moderador da OE sobre esta relação, 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. 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. 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. Foram ainda adicionadas ainda variáveis de controle incluindo gênero, idade, nível de instrução, qualificação profissional, experiência profissional com gerente de projetos e tempo de treinamento em gestão de projetos.

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 segregava 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.

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), conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 - Orientação para metas

Fonte: elaborado pelo autor

Construto	Dimensão	Variável	Código	Escala
OM	Aprendizagem	O desejo de desenvolvimento próprio, domínio de 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

Entre abril e junho de 2020, o formulário online foi enviado a diversos gerentes de projetos utilizando a ferramenta online LinkedIn, alcançando um total de 423 respostas. 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.

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, em 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.

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. 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%. Os gerentes de projetos, respondentes desta coleta, em sua maioria, possuem um MBA (64,1%, 271 respondentes). Ainda com relação aos hard skills, verificou-se que mais de 57% dos respondentes, afirmaram que tinham certificações em projetos.

5 – Resultados

O método estatístico de regressão linear foi utilizado para validação das hipóteses, por se tratar de um método apropriado quando da existência de variáveis dependentes e independentes relacionadas no conjunto de hipóteses (Hair et al., 2009). Todas as respostas foram importadas para o *Software* SPSS versão 20, no qual foram realizada a análise de normalidade e multicolinearidade da base de respostas.

A Tabela 2 apresenta a matriz de correlação. Os valores não sugerem problemas de multicolinearidade, uma que o fator de variância de inflação está dentro do limite aceitável, abaixo de 3 (Neter et al., 1985).

Tabela 2 – Matriz de correlação
Fonte: elaborado pelo autor

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Gênero (1)	1												
Idade (2)	-.247**	1											

Experiencia (3)	-.274**	.869**	1											
Tempo como GP (4)	-.184**	.611**	.602**	1										
Horas de treinamento	0.009	0.041	0.046	0.097	1									
Certificação (6)	-.104*	0.02	-0.001	.200**	0.054	1								
Escolaridade (7)	-0.008	-0.044	-0.049	0.035	-0.012	0.091	1							
OM Aprendizagem (8)	0.067	-.104*	-.111*	0.013	0.075	-0.039	0.055	1						
OM Performance (9)	0.042	-.127*	-.126*	0.014	-0.044	.103*	0.092	.140**	1					
OM Prevenção (10)	-0.074	0.052	0.02	0.083	0.049	.104*	0.002	-.254**	.311**	1				
Eficiência do Projeto	-0.018	-0.021	-0.017	-0.009	0.092	-0.034	-0.013	.161**	0.05	0.016	1			
Impacto no Cliente (1)	-0.009	-0.049	-0.034	-0.004	0.064	-0.038	-0.038	.282**	-0.006	-.165**	.457**	1		
Impacto na Equipe (1)	-0.074	0.04	0.025	0.049	0.079	0.02	-0.031	.246**	0.013	-.148**	.466**	.624**	1	

*p.value: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1*

As tabelas que sumarizam os resultados entre a relação das variáveis independentes e dependentes, são formadas por 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 foram objeto de hipóteses, porém 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 na Tabela 3, a orientação para metas 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 (R2 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.

Tabela 3 – Resultados regressão linear x variável independente de eficiência no projeto

Fonte: elaborado pelo autor

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 ²	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	

Ao avaliar o impacto sobre a equipe de projetos, conforme Tabela 4, a orientação para metas 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 (R² 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.

Tabela 4 – Resultados regressão linear x variável independente de impacto na equipe

Fonte: elaborado pelo autor

	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 ²	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	

6 – Discussão

Este estudo enfatiza 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). 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).

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 autoavaliação (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.

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 e 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).

Do ponto de vista prático, 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, que 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.

Referências

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Diener, C.I., Dweck, C.S., 1980. 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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.*
- Hannan, M.T., Freeman, J., 1984. Structural Inertia and Organizational Change. *Am. Sociol. Rev.* <https://doi.org/10.2307/2095567>

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- PMBOK®, 2017. *Um Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos.*
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>