

**O PAPEL MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO PARA METAS DE APRENDIZAGEM  
NA RELAÇÃO ENTRE DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O  
SUCESSO DO PROJETO**

*THE MEDIATING ROLE OF LEARNING GOAL ORIENTATION IN THE RELATIONSHIP  
BETWEEN ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION DIMENSIONS AND PROJECT  
SUCCESS*

**JOELMA MARIA PEREIRA SIMPLICIO**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**MARCIO SARAIVA MATTOS**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Comunicação:**

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

**Agradecimento à orgão de fomento:**

Os autores agradecem ao Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho (FAP – UNINOVE) pelo suporte a esta pesquisa.

## **O PAPEL MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO PARA METAS DE APRENDIZAGEM NA RELAÇÃO ENTRE DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O SUCESSO DO PROJETO**

### **Objetivo do estudo**

Este estudo investiga o papel mediador da Orientação para Metas de Aprendizagem (Learning goal orientation - LGO) na relação entre dimensões da Orientação Empreendedora (OE) e o sucesso de projetos, especificamente em termos de eficiência do projeto, impacto na equipe e impacto.

### **Relevância/originalidade**

Este estudo é relevante por abordar a lacuna na literatura sobre a mediação da Orientação para a Aprendizagem (LGO) entre dimensões da Orientação Empreendedora e o sucesso do projeto, oferecendo contribuições para otimizar a gestão de projetos e melhorar os resultados.

### **Metodologia/abordagem**

A pesquisa utilizou uma survey eletrônica aplicada a uma amostra de 351 gerentes de projetos de diversos setores. Os dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais (PLS-SEM).

### **Principais resultados**

Os resultados indicam que a OM-Aprendizagem medeia significativamente a relação entre as dimensões da OE, como proatividade e assunção de riscos, e os resultados do projeto, melhorando a coesão da equipe e a eficiência do projeto.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O estudo oferece uma contribuição original ao demonstrar como a LGO pode transformar dimensões da OE em resultados positivos para o sucesso de projetos, destacando a importância dessa mediação para uma gestão mais eficaz de projetos.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Este estudo orienta empresas a integrarem a Orientação Empreendedora nas práticas de gestão de projetos, promovendo-a como uma cultura organizacional que permeia todos os níveis, garantindo que seus benefícios se traduzam em sucesso tangível no mercado.

**Palavras-chave:** Orientação empreendedora, Orientação a meta de aprendizagem, Sucesso em projetos, Eficiência do Projeto, Coesão de Equipe

*THE MEDIATING ROLE OF LEARNING GOAL ORIENTATION IN THE RELATIONSHIP  
BETWEEN ENTREPRENEURSHIP ORIENTATION DIMENSIONS AND PROJECT  
SUCCESS*

**Study purpose**

This study investigates the mediating role of Learning Goal Orientation (LGO) in the relationship between dimensions of Entrepreneurial Orientation (EO) and project success, specifically in terms of project efficiency, team impact, and impact.

**Relevance / originality**

This study is relevant because it addresses the gap in the literature on the mediation of Learning Orientation (LGO) between dimensions of Entrepreneurial Orientation and project success, offering contributions to optimize project management and improve results.

**Methodology / approach**

The research used an electronic survey applied to a sample of 351 project managers from different sectors. The data were analyzed using structural equation modeling (PLS-SEM).

**Main results**

The results indicate that OM-Learning significantly mediates the relationship between EO dimensions, such as proactivity and risk-taking, and project outcomes, improving team cohesion and project efficiency.

**Theoretical / methodological contributions**

The study offers an original contribution by demonstrating how LGO can transform EO dimensions into positive results for project success, highlighting the importance of this mediation for more effective project management.

**Social / management contributions**

This study guides companies to integrate Entrepreneurial Orientation into project management practices, promoting it as an organizational culture that permeates all levels, ensuring that its benefits translate into tangible success in the market.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation, Learning Goal Orientation, Project Success , Project Efficiency, Team Cohesion

## **O PAPEL MEDIADOR DA ORIENTAÇÃO PARA METAS DE APRENDIZAGEM NA RELAÇÃO ENTRE DIMENSÕES DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O SUCESSO DO PROJETO**

### **1. Introdução**

A orientação empreendedora (OE) é amplamente reconhecida como um fator estratégico essencial para o desempenho organizacional. Ela abrange um conjunto de comportamentos e atitudes, incluindo inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, que refletem a postura de uma organização em relação ao empreendedorismo. A literatura sugere que uma OE bem desenvolvida pode ter uma correlação positiva com o desempenho empresarial, mostrando que empresas que adotam essa postura tendem a obter melhores resultados em termos de crescimento e sucesso no mercado (Gupta & Gupta, 2015; Vantilborgh, Joly & Pepermans, 2015; Rauch et al., 2009). No entanto, o impacto da OE no contexto da gestão de projetos, especificamente no sucesso de projetos, é uma área que merece maior investigação.

A OE pode influenciar diretamente a maneira como os gerentes de projetos definem e perseguem suas metas, impactando suas orientações para metas, que por sua vez podem mediar a relação entre OE e o sucesso do projeto. Em ambientes organizacionais que valorizam a inovação e a tomada de riscos, é provável que os gerentes de projetos adotem uma Orientação para Metas de Aprendizagem (*Learning Goal Orientation* - LGO) que enfatiza o desenvolvimento contínuo de habilidades e o aprendizado, elementos cruciais para o sucesso em ambientes complexos e incertos (Dweck, 1986; Chies & Mazieri, 2023). A LGO, incentivada por uma OE robusta, pode promover comportamentos que favorecem a inovação e a resolução eficaz de problemas no contexto de projetos.

Além da LGO, que é a única orientação para metas testada neste estudo, a literatura sugere que a orientação para metas pode impactar significativamente o sucesso dos projetos, dependendo do contexto organizacional (Dweck, 1986; Chies & Mazieri, 2023). A LGO, ao enfatizar o desenvolvimento contínuo de habilidades e o aprendizado, promove comportamentos que favorecem a inovação e a resolução eficaz de problemas. Essa orientação é particularmente relevante em ambientes que valorizam a inovação e a tomada de riscos, característicos de uma forte orientação empreendedora.

Apesar da pesquisa sobre a influência da OE no desempenho organizacional, ainda há uma lacuna quanto à mediação das dimensões da OE pela LGO e seu impacto nas diferentes dimensões do sucesso do projeto, como eficiência, impacto na equipe e impacto no cliente. Este estudo busca explorar como a LGO pode mediar a relação entre dimensões específicas da OE, como inovatividade, proatividade e assunção de riscos, e os resultados de projetos, destacando a importância de entender essas interações para otimizar a gestão de projetos e alcançar melhores resultados organizacionais (Rauch et al., 2009; Chies & Mazieri, 2023; Gong et al., 2013).

Para atender à lacuna identificada na literatura, foi desenvolvida uma pesquisa quantitativa utilizando uma survey eletrônica aplicada a gerentes de projetos de diversos setores. O questionário foi elaborado com base em escalas para medir a LGO, o sucesso de projetos nas dimensões de eficiência, impacto na equipe e impacto no cliente, e para medir as dimensões da OE. A análise dos dados foi realizada utilizando modelagem de equações estruturais. Com uma amostra final de 351 respondentes, este estudo pretende explorar como a LGO medeia a relação entre as diferentes dimensões da OE e os resultados de sucesso em projetos, oferecendo contribuições relevantes para otimizar práticas de gestão de projetos.

Este estudo contribui ao demonstrar que a LGO atua como mediadora eficaz entre dimensões da OE, como proatividade e assunção de riscos, e o sucesso do projeto,

particularmente na coesão da equipe e eficiência do projeto. Ao destacar como a LGO pode transformar esses comportamentos em resultados positivos, a pesquisa oferece uma nova perspectiva sobre a gestão de projetos.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1 A Emergência da Orientação para Metas na Gestão de Projetos: O Papel Central da Learning Goal Orientation (LGO) no Sucesso de Projetos

A orientação para metas, embora originalmente um conceito da psicologia organizacional (Vandewalle et al., 2019), tem ganhado espaço na gestão de projetos à medida que as organizações buscam maneiras mais eficazes de alinhar o comportamento de seus profissionais aos objetivos estratégicos dos projetos. Esse conceito se refere às motivações subjacentes que guiam os comportamentos e as decisões dos indivíduos, especialmente em situações que envolvem desafios e a necessidade de adaptação. As três principais categorias de orientação para metas são a orientação para o aprendizado (*learning goal orientation* - LGO), a orientação para o desempenho-prove (*performance-prove goal orientation* - PPGO) e a orientação para o desempenho-evitar (*performance-avoid goal orientation* - PAGO). Cada uma dessas orientações impacta de maneiras distintas a forma como os gerentes de projetos abordam seus trabalhos e interagem com suas equipes (Chies & Mazieri, 2023; Seijts, 2004; Zhang et al., 2022).

A *Learning Goal Orientation* (LGO) é caracterizada pela busca contínua de desenvolvimento pessoal e melhoria de habilidades. Gerentes de projetos com alta LGO tendem a ver os desafios como oportunidades para aprender e crescer. Essa perspectiva os torna mais abertos a novas ideias, incentiva o aprendizado contínuo e promove a inovação. Em contextos de projetos, onde a adaptação e a resolução de problemas são cruciais, a LGO pode resultar em maior eficiência do projeto, melhor coesão da equipe e um ambiente de trabalho mais colaborativo (Dweck, 1986; Dragoni, 2005). A disposição para aceitar falhas como parte do processo de aprendizado é outra característica marcante da LGO, o que pode levar a soluções mais criativas e a uma maior resiliência em face das dificuldades.

Por outro lado, a Performance-Prove Goal Orientation (PPGO) foca na demonstração de competência e na obtenção de avaliações favoráveis. Gerentes de projetos com essa orientação são motivados pelo desejo de provar suas habilidades aos outros, o que pode levá-los a perseguir metas tangíveis e de curto prazo com maior intensidade. No entanto, essa orientação também pode restringir a disposição para correr riscos e explorar novas abordagens, já que o foco está em evitar erros e manter uma imagem de competência (Seijts, 2004). Em ambientes de projeto, essa abordagem pode ser útil quando há necessidade de entregar resultados rapidamente, mas pode limitar o potencial para inovações disruptivas e a adaptação a novas condições.

A Performance-Avoid Goal Orientation (PAGO), por sua vez, é marcada pelo desejo de evitar fracassos e julgamentos negativos. Gerentes de projetos com alta PAGO tendem a adotar uma postura conservadora, evitando situações que possam expor suas fraquezas ou resultar em falhas visíveis. Essa orientação pode levar à aversão ao risco e à resistência a mudanças, o que, em projetos, pode prejudicar a capacidade da equipe de inovar e se adaptar às demandas dinâmicas do ambiente de negócios (Payne et al., 2007). A PAGO, embora proteja o gerente de potenciais críticas, frequentemente resulta em uma abordagem defensiva que pode comprometer o desempenho a longo prazo do projeto e a moral da equipe.

À medida que o conceito de orientação para metas é incorporado à gestão de projetos, surge uma compreensão mais aprofundada de como essas diferentes orientações podem influenciar os resultados dos projetos. A LGO, por exemplo, tem mostrado um impacto positivo na eficiência do projeto e na coesão da equipe, pois encoraja uma abordagem colaborativa e

orientada para o crescimento. Estudos indicam que, em ambientes onde a inovação e a adaptação são cruciais, como em projetos empreendedores, a LGO pode ser particularmente benéfica. Essa orientação alinha-se com as exigências da orientação empreendedora (EO), que requer inovação constante, proatividade e uma disposição para tomar riscos calculados (Latif et al., 2020; Chies & Mazieri, 2023).

Continuar a estudar a LGO em relação ao sucesso de projetos é essencial devido ao seu papel no desenvolvimento contínuo de habilidades e conhecimentos, especialmente em projetos que envolvem incertezas e mudanças rápidas (Dweck, 1986). A LGO facilita a adaptação e inovação, essenciais para o sucesso em projetos complexos, e pode melhorar a coesão e o desempenho das equipes, promovendo uma cultura de colaboração e experimentação (Chies & Mazieri, 2023). Além disso, em ambientes que valorizam a inovação, como os influenciados pela EO, a LGO maximiza o potencial inovador dos projetos, transformando estratégias ambiciosas em sucessos práticos e sustentáveis (Latif et al., 2020).

Por fim, a pesquisa contínua sobre LGO pode identificar estratégias práticas para gerentes de projetos que buscam alcançar metas de curto prazo e, ao mesmo tempo, construir um ambiente de trabalho resiliente e adaptável. Em um contexto em que a pressão por resultados imediatos pode levar à estagnação e ao burnout, a LGO oferece uma alternativa que equilibra o desempenho com o desenvolvimento pessoal e profissional contínuo (Payne et al., 2007; Zhang et al., 2022).

## **2.2 A Influência da Orientação Empreendedora na Gestão de Projetos: Dimensões, Mediação pela Orientação para Metas e Impactos no Sucesso dos Projetos**

A orientação empreendedora (OE) é um conceito fundamental na gestão organizacional, que reflete as atitudes e comportamentos que potencializam a capacidade empreendedora de uma organização. Tradicionalmente, a OE é composta por cinco dimensões principais: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Coura et al., 2018; Lazzarotti et al., 2015). Essas dimensões não apenas capturam o espírito empreendedor, mas também fornecem um framework para avaliar o grau em que uma organização está orientada para o empreendedorismo.

A inovatividade, uma das dimensões centrais da OE, pode ser importante para o sucesso organizacional e a competitividade. Ela se refere à disposição de uma empresa para adotar novas ideias e práticas, promovendo a renovação de processos, tecnologias, produtos ou serviços (Lumpkin & Dess, 2001; Rauch et al., 2009). Pesquisas indicam que a profissionalização da gestão de projetos pode aumentar a capacidade inovadora das organizações, enquanto o envolvimento excessivo da alta gestão pode, por outro lado, restringir essa capacidade (Schultz et al., 2019). Além disso, fatores como níveis de controle reduzidos, aquisição contínua de conhecimento e um ambiente social interativo são fundamentais para sustentar a inovação em projetos (Sundström & Zika-Viktorsson, 2003; Sundström, 2005).

A assunção de riscos envolve a disposição para tomar decisões ousadas que podem ter resultados incertos, essencial para qualquer esforço empreendedor (Miller, 1983). Em projetos inovadores, essa dimensão é particularmente importante, pois as decisões arriscadas frequentemente são necessárias para alcançar resultados extraordinários (S. Alzahrani, 2021). A proatividade está relacionada à capacidade de antecipar e agir sobre futuras oportunidades de mercado, em vez de simplesmente reagir a eventos à medida que eles ocorrem (Miller, 1983). Projetos gerenciados de maneira proativa tendem a antecipar problemas e a abordar questões antes que se tornem críticas, o que aumenta as chances de sucesso (Gautier et al., 2009; Shadura & Melenchuk, 2023).

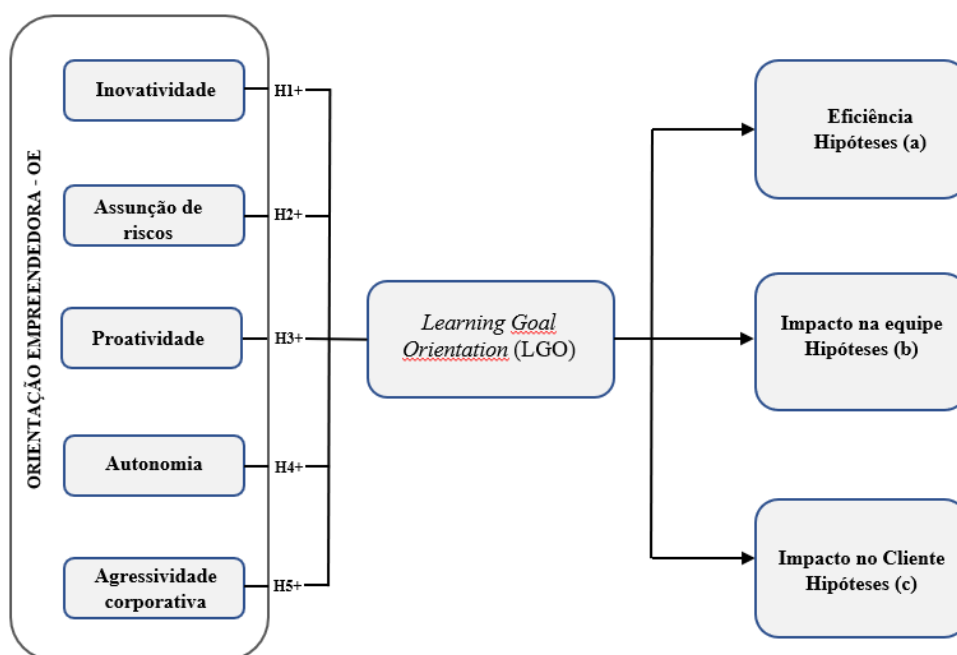
A autonomia diz respeito à liberdade concedida a indivíduos ou equipes dentro da organização para tomar decisões independentes e executar projetos sem a necessidade de aprovação constante (Rauch et al., 2009). Quando os gestores de projetos têm maior autonomia,

eles estão mais bem posicionados para alavancar suas orientações para metas e alinhar suas decisões com os objetivos do projeto, facilitando a navegação em ambientes de projeto complexos (Brodbeck et al., 2007; Langfred & Moyer, 2004). Isso sugere que a autonomia pode amplificar ou mitigar a eficácia das diferentes orientações para metas na obtenção do sucesso do projeto. A autonomia também pode aumentar a motivação das equipes de projeto, levando a uma tomada de decisão mais eficiente e a uma maior produtividade (Gambardella et al., 2018; Hoegl & Parboteeah, 2006).

No contexto da gestão de projetos, a OE tem demonstrado ser um fator importante para o sucesso de projetos em diversos setores. Pesquisas indicam uma relação positiva entre OE e o sucesso de projetos, destacando que dimensões como inovatividade, assunção de riscos e proatividade têm uma influência significativa nos resultados dos projetos (Muhammad Sajid et al., 2021; Ishfaq Ahmed et al., 2014). A proatividade permite que os gestores de projetos identifiquem e aproveitem oportunidades emergentes antes dos concorrentes, garantindo que os projetos não apenas atendam, mas superem as expectativas (Pittawat Ueasangkomsate, 2019). Além disso, a autonomia, como uma dimensão da OE, desempenha um papel vital na gestão de projetos, especialmente em contextos de alta incerteza. A OE também tem sido associada a um aumento na maturidade da gestão de projetos, particularmente em empresas de software, onde a integração de práticas empreendedoras pode melhorar significativamente os resultados dos projetos (Martens et al., 2015).

### 3. Modelo conceitual e Hipóteses

Este estudo investiga o papel mediador da LGO na relação entre as dimensões de OE e o sucesso de projetos, especificamente em termos de eficiência do projeto, impacto na equipe e impacto no cliente. O modelo na Figura 1 ilustra os construtos e suas relações nos níveis organizacional e individual, desenvolvido a partir da revisão da literatura. Na parte superior do modelo, encontra-se o construto LGO, que media a relação entre as dimensões de OE e o sucesso de projetos.



**Figura 1: Modelo conceitual proposto**

Fonte: Elaborada pelos autores

### 3.1 Argumentação das hipóteses

A orientação empreendedora (OE), composta por dimensões como inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva, é um antecedente da orientação para metas e influencia diretamente o sucesso dos projetos ao criar um ambiente que valoriza comportamentos empreendedores (Lumpkin & Dess, 2001; Rauch et al., 2009). Em organizações com alta OE, os gerentes de projetos tendem a adotar uma Learning Goal Orientation (LGO), focada no aprendizado contínuo e na melhoria das habilidades, o que é fundamental em ambientes de alta incerteza e complexidade, promovendo inovação, adaptabilidade e uma abordagem proativa na resolução de problemas (Dweck, 1986; Chies & Mazieri, 2023).

Por outro lado, a OE também pode influenciar a adoção de diferentes orientações para metas, como a Performance-Prove Goal Orientation (PPGO) ou a Performance-Avoid Goal Orientation (PAGO), dependendo do equilíbrio entre suas dimensões e as pressões organizacionais. Uma ênfase na agressividade competitiva pode levar os gerentes a focarem na demonstração de competência (PPGO), enquanto, em ambientes onde o risco é evitado, mesmo com alta OE, pode haver uma tendência à PAGO, onde o objetivo é evitar falhas e proteger a reputação (Seijts, 2004; Heintz & Steele-Johnson, 2004).

A OE atua como um antecedente que configura a orientação para metas dos gerentes de projetos, mediando a relação entre a OE e o sucesso do projeto. A LGO, incentivada por uma OE robusta, pode promover inovação, resiliência e colaboração, resultando em melhores resultados nos projetos (Latif et al., 2020). No entanto, a PPGO e a PAGO, dependendo do contexto organizacional, podem impactar o sucesso de forma diversa, facilitando metas de curto prazo, mas potencialmente limitando a inovação e a adaptabilidade. Compreender essa relação mediada permite às organizações ajustar práticas de gestão para promover orientações mais alinhadas com o sucesso dos projetos, garantindo resultados consistentes e sustentáveis (Muhammad Sajid et al., 2021; Titov et al., 2021).

Empresas que integram a inovatividade como parte central de sua estratégia criam um ambiente dinâmico que exige rápida adaptação e desenvolvimento de novas competências pelos profissionais de projetos. O cultivo de uma forte LGO é uma abordagem eficaz nesse contexto, pois promove o desenvolvimento contínuo de habilidades e o aprimoramento das capacidades, essenciais em ambientes onde a inovação e a adaptabilidade são cruciais (Dweck, 1986; Dragoni, 2005).

A orientação para a aprendizagem capacita profissionais a enfrentar novos desafios e implementar melhorias, aumentando a eficiência dos projetos. Profissionais motivados a aprender e aprimorar suas habilidades estão mais preparados para adotar inovações que melhoram os resultados (Chies & Mazieri, 2023; Vandewalle, 1997). A inovatividade da empresa, ao promover uma cultura de aprendizagem contínua, impulsiona tanto a inovação quanto a eficiência dos projetos, influenciando positivamente a LGO dos profissionais. Assim, a inovatividade atua como um mediador, melhorando a eficiência dos projetos ao capacitar os profissionais para desenvolver e aplicar novas competências em resposta às demandas inovadoras. Com isso, propõe-se:

**Hipótese 1a:** A relação entre Inovatividade da Empresa e a Eficiência do Projeto é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A inovatividade organizacional, ao introduzir novas ideias e práticas, impõe desafios às equipes de projeto, que precisam se adaptar rapidamente a novas ferramentas e processos. Para transformar essas inovações em resultados positivos, é importante que os profissionais desenvolvam uma forte LGO. A LGO facilita a adaptação, a colaboração e o desenvolvimento de novas habilidades, fortalecendo a coesão e a eficiência das equipes em ambientes de alta



inovação (Dweck, 1986; Dragoni, 2005). Profissionais focados no aprendizado contínuo tendem a compartilhar conhecimentos e colaborar eficazmente, o que melhora o desempenho da equipe e aumenta a satisfação dos membros (Chies & Mazieri, 2023; Gong et al., 2013).

Portanto, sugere-se que a inovatividade da empresa, ao estimular uma LGO entre os profissionais de projetos, fortalece a coesão e a capacidade da equipe. Essa cultura de aprendizagem contínua dentro da equipe resulta em um impacto positivo no desempenho e na satisfação da equipe, mediando a relação entre a inovatividade organizacional e os resultados da equipe. Assim, propõe-se:

**Hipótese 1b:** A relação entre Inovatividade da Empresa e o Impacto na Equipe é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

Empresas inovadoras se dedicam a criar soluções que encantem os clientes, gerando valor e fidelidade. Para que essas inovações sejam eficazes, é essencial que os profissionais de projetos compreendam profundamente as necessidades dos clientes e adaptem suas abordagens conforme as expectativas evoluem. A LGO incentiva a busca ativa por feedback e o ajuste contínuo de estratégias, promovendo o desenvolvimento de competências e garantindo que as inovações superem as expectativas dos clientes (Dweck, 1986; Gong et al., 2013).

A LGO motiva os profissionais a engajarem-se em um ciclo contínuo de feedback e aprimoramento, assegurando que as inovações sejam eficazmente adaptadas para maximizar seu impacto. Essa orientação permite que os profissionais ajustem suas abordagens com base no feedback, garantindo que as soluções inovadoras não apenas atendam, mas superem as expectativas dos clientes (Chies & Mazieri, 2023; Gong et al., 2013).

Portanto, a inovatividade da empresa pode levar a um impacto positivo no cliente, mas esse efeito é maximizado quando mediado pela LGO dos profissionais de projetos. A LGO garante que as inovações sejam aplicadas de maneira eficaz e relevante, resultando em maior satisfação e valor percebido pelo cliente. Diante disso, propõe-se:

**Hipótese 1c:** A relação entre Inovatividade da Empresa e o Impacto no Cliente é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A assunção de riscos em projetos envolve decisões que podem levar a resultados incertos, com o objetivo de alcançar inovações ou vantagens competitivas. O sucesso na gestão desses riscos depende da capacidade dos profissionais de aprender rapidamente, adaptar abordagens e otimizar processos. Profissionais com uma forte LGO veem situações arriscadas como oportunidades de aprendizado, desenvolvendo estratégias inovadoras e eficientes (Dweck, 1986; Dragoni, 2005). A LGO facilita a adaptação contínua e a melhoria de processos, essenciais para uma gestão de riscos eficaz, minimizando desperdícios e otimizando recursos para melhorar a eficiência do projeto (Vandewalle, 1997; Gong et al., 2013).

Portanto, sugere-se que a LGO dos profissionais de projetos atua como um mediador na relação entre a assunção de riscos e a eficiência do projeto. Ao promover uma mentalidade de aprendizado contínuo, a LGO capacita os profissionais a gerenciar riscos de maneira mais eficaz, contribuindo positivamente para a eficiência do projeto. Assim, propõe-se:

**Hipótese 2a:** A relação entre Assunção de Riscos e a Eficiência do Projeto é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A assunção de riscos em projetos cria um ambiente desafiador e incerto, onde a resposta da equipe aos desafios é influenciada pela LGO dos profissionais. Aqueles com forte LGO veem os riscos como oportunidades de crescimento, promovendo uma cultura de aprendizado

contínuo (Dweck, 1986; Gong et al., 2013). Essa orientação estimula uma mentalidade colaborativa, aumentando a coesão, resiliência e eficácia da equipe na gestão de riscos, transformando ameaças em oportunidades para melhorar o desempenho (Dragoni, 2005; Chies & Mazieri, 2023).

Portanto, sugere-se que a LGO dos profissionais de projetos medeia a relação entre a assunção de riscos e o impacto na equipe. Ao promover um ambiente de aprendizado contínuo, a LGO possibilita que as equipes não apenas enfrentem os riscos, mas também se fortaleçam e se tornem mais eficazes diante das adversidades. Com isso, propõe-se:

**Hipótese 2b:** A relação entre Assunção de Riscos e o Impacto na Equipe é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A assunção de riscos é essencial para a inovação e diferenciação no mercado, mas seu sucesso depende da capacidade dos profissionais de projetos de adaptar suas abordagens e aprender ao longo do processo. Profissionais com forte LGO estão melhor preparados para interpretar feedbacks, ajustar estratégias e garantir que soluções arriscadas agreguem valor real aos clientes (Dweck, 1986; Gong et al., 2013). A LGO permite um ciclo contínuo de adaptação, assegurando que os riscos assumidos resultem em impactos positivos e valor percebido pelos clientes, contribuindo para sua satisfação e fidelização (Chies & Mazieri, 2023; Vandewalle, 1997).

Portanto, sugere-se que a LGO dos profissionais de projetos atua como um mediador na relação entre a assunção de riscos e o impacto no cliente. Ao facilitar a adaptação contínua e o alinhamento das inovações com as expectativas dos clientes, a LGO garante que as decisões arriscadas se traduzam em valor real e percebido pelos clientes. Assim, propõe-se:

**Hipótese 2c:** A relação entre Assunção de Riscos e o Impacto no Cliente é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A proatividade em projetos é essencial para antecipar problemas e identificar oportunidades, exigindo rápida adaptação e desenvolvimento contínuo de habilidades (Miller, 1983; Gautier et al., 2009). Nesse contexto, a LGO motiva os profissionais a buscar novas soluções e otimizar processos, em vez de depender de abordagens existentes (Dweck, 1986; Dragoni, 2005). Uma forte LGO permite transformar ações proativas em ganhos de eficiência, melhorando a adaptação às mudanças e amplificando a eficácia das ações, resultando em uma gestão mais eficiente de projetos. Ambientes que incentivam a LGO são mais propensos a inovar e responder rapidamente às mudanças, fatores críticos para o sucesso dos projetos (Latif et al., 2020; Schultz et al., 2019).

Portanto, sugere-se que a LGO dos profissionais de projetos atue como um mediador na relação entre a proatividade e a eficiência do projeto. Ao promover a adaptação contínua e o aprendizado constante, a LGO garante que a proatividade se traduza em melhorias tangíveis na eficiência do projeto, alinhando os esforços proativos com os objetivos estratégicos da organização (Cristina Dai Martes et al., 2015; Muhammad Sajid et al., 2021). Diante disso, propõe-se:

**Hipótese 3a:** A relação entre Proatividade e a Eficiência do Projeto é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A proatividade em projetos impulsiona a antecipação de desafios e oportunidades, enquanto também melhora a dinâmica e o moral da equipe. Profissionais proativos promovem um ambiente de colaboração e apoio mútuo, resultando em maior coesão e eficácia coletiva

(Miller, 1983; Gautier et al., 2009). A LGO amplifica esses efeitos, incentivando uma cultura de aprendizado contínuo, onde a equipe compartilha conhecimentos e se adapta de forma eficaz (Dweck, 1986; Gong et al., 2013). À medida que os membros da equipe se tornam mais engajados e aptos a aprender uns com os outros, a proatividade dos profissionais de projetos resulta em um impacto positivo na coesão e na eficácia da equipe. Portanto, sugere-se que a LGO dos profissionais de projetos medeia a relação entre proatividade e impacto na equipe, fortalecendo o ambiente de trabalho e melhorando o desempenho coletivo (Dragoni, 2005; Chies & Mazieri, 2023). Assim, propõe-se:

**Hipótese 3b:** A relação entre Proatividade e o Impacto na Equipe é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A proatividade em projetos é essencial para antecipar necessidades e superar as expectativas dos clientes, garantindo sua satisfação (Miller, 1983; Gautier et al., 2009). Para que essa proatividade gere valor real, é importante que os profissionais possuam uma forte LGO. A LGO permite um ciclo contínuo de aprendizado e adaptação, onde o feedback do cliente é utilizado para ajustar e aprimorar soluções, assegurando que as expectativas sejam superadas e que a proatividade resulte em impacto positivo (Dweck, 1986; Gong et al., 2013; Dragoni, 2005; Chies & Mazieri, 2023). Portanto, sugere-se que a LGO dos profissionais de projetos medeia a relação entre proatividade e o impacto positivo no cliente, ao assegurar que as ações proativas resultem em soluções que realmente agreguem valor e satisfaçam plenamente o cliente. Com isso, propõe-se:

**Hipótese 3c:** A relação entre Proatividade e o Impacto no Cliente é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A autonomia em projetos permite que os profissionais tomem decisões independentes e inovem, resultando em melhorias na eficiência do projeto ao adaptar estratégias rapidamente (Rauch et al., 2009; Brodbeck et al., 2007). Para que essa autonomia leve a maior eficiência, é essencial que os profissionais possuam uma forte LGO, que promove aprendizado contínuo e otimização de processos em tempo real (Dweck, 1986; Gong et al., 2013). Isso garante que a autonomia seja usada de forma produtiva, aprimorando a gestão de recursos e a execução do projeto. Assim, sugere-se que a LGO dos profissionais de projetos atua como um mediador na relação entre a autonomia e a eficiência do projeto. Ao incentivar o aprendizado contínuo e a adaptação, a LGO garante que a autonomia dos profissionais resulte em melhorias na eficiência do projeto (Chies & Mazieri, 2023; Langfred & Moyer, 2004). Diante disso, propõe-se:

**Hipótese 4a:** A relação entre Autonomia e a Eficiência do Projeto é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A autonomia em equipes de projeto permite uma colaboração mais eficaz, onde os membros podem tomar decisões rápidas e relevantes para as necessidades do projeto (Rauch et al., 2009; Brodbeck & Frese, 2007). No entanto, essa autonomia requer responsabilidade e a capacidade de gerenciar a dinâmica da equipe. A LGO é fundamental nesse contexto, incentivando o aprendizado mútuo, o desenvolvimento de competências e a criação de um ambiente colaborativo (Dweck, 1986; Dragoni, 2005). Com uma LGO forte, a autonomia não só facilita a ação independente, mas também melhora a coesão e a eficácia da equipe, promovendo um aprendizado coletivo contínuo (Gong et al., 2013; Chies & Mazieri, 2023). Dessa forma, sugere-se que a relação entre autonomia e o impacto na equipe é

significativamente fortalecida quando mediada pela LGO, resultando em um ambiente de trabalho mais coeso, motivado e produtivo. Com isso, propõe-se:

**Hipótese 4b:** A relação entre Autonomia e o Impacto na Equipe é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A autonomia em projetos permite que os profissionais ajustem rapidamente as entregas para atender às necessidades e expectativas dos clientes, evitando burocracia e atrasos (Rauch et al., 2009; Brodbeck & Frese, 2007). Para que essa autonomia tenha um impacto positivo, é essencial que os profissionais estejam engajados em um processo contínuo de aprendizado. A LGO capacita-os a interpretar e aprender com o feedback do cliente, ajustando as soluções para agregar maior valor e aumentar a satisfação do cliente (Dweck, 1986; Gong et al., 2013). Portanto, sugere-se que a autonomia dos profissionais de projetos, quando mediada pela LGO, pode resultar em um alinhamento mais preciso entre as entregas do projeto e as expectativas do cliente. Essa interação promove não apenas uma maior satisfação, mas também um impacto positivo duradouro no relacionamento com o cliente. Diante disso, propõe-se:

**Hipótese 4c:** A relação entre Autonomia e o Impacto no Cliente é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A agressividade corporativa, com seu foco em competitividade intensa e busca por vantagem, pode pressionar os projetos a serem rápidos e eficientes, mas também apresenta desafios complexos que exigem decisões rápidas e adaptações contínuas (Lumpkin & Dess, 2001; Rauch et al., 2009). Nesse cenário, a LGO dos profissionais é essencial, capacitando-os a aprender com pressões externas, desenvolver novas habilidades e encontrar maneiras mais eficientes de alcançar os objetivos do projeto. A LGO transforma a agressividade corporativa em uma força impulsionadora de eficiência e inovação, em vez de causar estresse ou ineficiências (Dweck, 1986; Gong et al., 2013).

Portanto, sugere-se que a LGO dos profissionais de projetos atue como um mediador, permitindo que a agressividade corporativa, com sua ênfase em decisões rápidas e estratégias assertivas, resulte em maior eficiência no projeto. Ao focar na LGO, é possível canalizar a intensidade competitiva da agressividade corporativa em práticas sustentáveis que não apenas atingem os objetivos imediatos do projeto, mas também promovem o sucesso organizacional a longo prazo (Vandewalle, 1997; Chies & Mazieri, 2023).

**Hipótese 5a:** A relação entre Agressividade Corporativa e a Eficiência do Projeto é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

Em um ambiente de trabalho com alta competitividade interna e externa, caracterizado por agressividade corporativa, as equipes de projeto podem sofrer pressão intensa para entregar resultados rapidamente, o que pode prejudicar o moral e a coesão da equipe (Lumpkin & Dess, 2001; Rauch et al., 2009). No entanto, essa dinâmica pode ser transformada por uma forte LGO, que incentiva os membros a verem os desafios como oportunidades de desenvolvimento e colaboração, fortalecendo a coesão e a capacidade de enfrentar desafios coletivamente. Isso melhora a dinâmica e o desempenho da equipe (Dweck, 1986; Dragoni, 2005; Gong et al., 2013; Chies & Mazieri, 2023). Assim, sugere-se que a LGO dos profissionais de projetos medie a relação entre a agressividade corporativa e o impacto na equipe. Essa mediação possibilita que a pressão competitiva seja transformada em uma força que promove o fortalecimento do trabalho em equipe e o desenvolvimento colaborativo, ao invés de causar divisões e estresse.

**Hipótese 5b:** A relação entre Agressividade Corporativa e o Impacto na Equipe é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

A agressividade corporativa pode ajudar uma empresa a superar as expectativas dos clientes e obter vantagem competitiva. No entanto, para que isso tenha um impacto positivo, é fundamental que os profissionais de projetos aprendam rapidamente com o feedback e ajustem suas estratégias conforme necessário (Lumpkin & Dess, 2001; Rauch et al., 2009). A LGO é importante nesse processo, permitindo que os profissionais transformem a agressividade em ações que agreguem valor real ao cliente, utilizando o feedback para aprimoramento contínuo e garantindo soluções inovadoras e satisfatórias (Dweck, 1986; Gong et al., 2013). Assim, a LGO medeia a relação entre agressividade corporativa e impacto no cliente, assegurando que a abordagem agressiva se traduza em benefícios percebidos e reforçando a satisfação e fidelidade do cliente (Chies & Mazieri, 2023; Vandewalle, 1997). Com isso, propõe-se:

**Hipótese 5c:** A relação entre Agressividade Corporativa e o Impacto no Cliente é mediada pela LGO do Profissional de Projetos.

#### 4. Método e Técnicas de Pesquisa

Este estudo tem como objetivo mensurar os efeitos da Orientação Empreendedora (OE) no sucesso de projetos, bem como investigar o papel mediador da LGO nessa relação. Para isso, foram testadas hipóteses formuladas a partir de uma revisão da literatura fundamentada em questões e construtos previamente validados.

##### 4.1 Procedimento de coleta de dados

Durante a concepção e execução deste estudo, padrões éticos foram seguidos. Priorizamos o anonimato dos participantes durante todo o processo, assegurando que suas informações pessoais e profissionais permanecessem confidenciais. Cada participante recebeu garantias de que suas respostas individuais não seriam divulgadas ou utilizadas de maneira que pudesse comprometer seu anonimato. A coleta de dados se deu entre 25/04/2020 e 04/06/2020 por meio de uma pesquisa online, utilizando a ferramenta *google forms* e dirigida a gerentes de projetos de todos os setores.

##### 4.2 Instrumento de pesquisa

Este estudo utiliza escalas de autoavaliação para explorar as perspectivas individuais dos respondentes, reconhecendo o risco de *common method variance* (CMV), onde as respostas podem ser influenciadas pelo desejo de conformidade social. Para mitigar esse viés, foram adotadas medidas conforme Podsakoff et al. (2003), como a revisão cuidadosa das questões para garantir clareza e a distribuição intercalada das assertivas entre diferentes construtos, visando evitar respostas automáticas e promover percepções mais autênticas dos participantes.

O método de coleta de dados escolhido foi uma survey eletrônica, tendo como unidade de análise gerentes de qualquer segmento de projetos. Para isso, foi criado um questionário online estruturado na ferramenta Google Forms. As escalas utilizadas para a construção do questionário foram baseadas nos trabalhos de Vandewalle (1997) para Orientação de Metas (OM), Shenhar e Dvir (2007) para sucesso de projetos, e Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (2001), e Lumpkin (2009) para Orientação Empreendedora (OE).

##### 4.3 Procedimento de análise dos dados

Para testar as hipóteses formuladas, os dados coletados foram organizados no software MS Excel, versão 2023. A análise foi realizada por meio de modelagem de equações estruturais

utilizando mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) com o auxílio do software SmartPLS 4. Essa escolha se deve à sua adequação ao estudo e à sua aceitação como um método rigoroso em pesquisas de gestão de projetos (Blomquist et al., 2016).

#### 4.4 Amostra

Foram coletadas 423 respostas entre 25/04/2020 e 04/06/2020. Após a exclusão de itens duplicados e registros com valores inválidos, restaram 368 respostas válidas. Posteriormente, uma análise para identificar outliers multivariados, utilizando a distância de Mahalanobis (Hair et al., 2022), levou à exclusão de 17 formulários. Assim, a amostra final para a análise estatística consistiu em 351 respondentes.

A maioria dos respondentes é do gênero masculino (74%), enquanto 25,8% são do gênero feminino. A média de idade dos participantes é de 42,8 anos, com um desvio padrão de 8,98 anos. Em termos de educação, 17,5% possuem apenas ensino superior, 15,4% têm mestrado, e a maioria (64,1%) possui um MBA, indicando um bom nível educacional entre os gerentes de projeto.

#### 4.5 Cuidados para mitigar o *common method variance* (CMV)

Para verificar se um único fator explicava a maior parte da covariância entre as variáveis dependentes e independentes, foi aplicado o teste de fator único de Harman, seguindo a recomendação de Podsakoff et al. (2003). A análise fatorial exploratória não rotacionada, realizada no SPSS versão 29.0.2.0, mostrou que os indicadores explicaram 23,18% da variância, bem abaixo do limite de 50%.

### 5. Resultados e Discussões

#### 5.1 Modelo de mensuração

Na análise dos dados, priorizou-se a métrica de confiabilidade composta ( $\rho_c$ ) em vez do alfa de Cronbach, devido à sensibilidade deste último ao número de variáveis em cada construto. Os valores de  $\rho_c$  encontrados variaram entre 0,71 e 0,88, considerados satisfatórios (Hair et al., 2014). Além disso, a validade convergente, medida pela variância média extraída (AVE), também apresentou valores acima de 0,50, evidenciando a robustez do modelo de mensuração.

Na Modelagem de Equações Estruturais com o método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), o  $R^2$  indica a proporção da variabilidade na variável dependente explicada pelo modelo, enquanto o  $R^2$  ajustado penaliza preditores não significativos. A variável mediadora "Orientação a meta de aprendizagem" apresentou um  $R^2$  de 0,136 e um  $R^2$  ajustado de 0,124. Já a variável dependente "Impacto no cliente" teve  $R^2$  de 0,040 e  $R^2$  ajustado de 0,003, enquanto "Impacto na equipe" registrou  $R^2$  de 0,480 e  $R^2$  ajustado de 0,460. A Tabela 1 a seguir resume a confiabilidade composta, validade convergente e os valores de  $R^2$  e  $R^2$  ajustado.

**Tabela 1: Resultados do modelo de mensuração**

	AVE	Alfa de Cronbach	Composite reliability ( $\rho_c$ )	$R^2$	$R^2$ ajustado
Agressividade Corporativa	0.589	0.449	0.717		
Assunção de riscos	0.671	0.755	0.859		
Autonomia	0.586	0.772	0.850		

<b>Inovatividade</b>	0.705	0.589	0.826		
<b>Proatividade</b>	0.649	0.726	0.845		
<b>Eficiência</b>	0.624	0.705	0.832	0.357	0.332
<b>Impacto na equipe</b>	0.548	0.834	0.879	0.480	0.460
<b>Impacto no cliente</b>	0.604	0.836	0.884	0.040	0.003
<b>LGO</b>	0.586	0.648	0.809	0.136	0.124

Fonte: Elaborada pelos autores

Para avaliar a validade discriminante, foram seguidos os critérios de Fornell e Larcker (1981). OS resultados foram satisfatórios, pois os valores na diagonal superaram as correlações com outros construtos, conforme mostrado na Tabela 2 a seguir.

**Tabela 2: Matriz de correlações - critério de Fornell e Larcker**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Agressividade Corporativa (1)</b>	.768								
<b>Assunção de riscos (2)</b>	.607	.819							
<b>Autonomia (3)</b>	.469	.622	.766						
<b>Eficiência (4)</b>	.326	.452	.489	.789					
<b>Impacto na equipe (5)</b>	.266	.457	.543	.645	.740				
<b>Impacto no cliente (6)</b>	.104	.130	.098	.066	.096	.776			
<b>Inovatividade (7)</b>	.516	.515	.526	.362	.484	.059	.840		
<b>LGO (8)</b>	.171	.328	.266	.369	.459	.009	.252	.766	
<b>Proatividade (9)</b>	.617	.628	.555	.488	.464	.048	.632	.304	.806

Fonte: elaborada pelos autores.

Para assegurar a robustez das estimativas, verificamos a multicolinearidade através do *Variance Inflation Factor* (VIF). Segundo Hair et al. (2016), valores de VIF abaixo de 3 indicam ausência de problemas de multicolinearidade. Os dados mostraram que todos os valores de VIF estão entre 1,000 e 2,150, confirmando a robustez do modelo.

## 5.2 Resultados do modelo estrutural

A Tabela 3 a seguir apresenta os resultados do modelo estrutural, destacando os coeficientes estimados das relações mediadas, com a Orientação à meta de aprendizagem atuando como mediadora nos efeitos das dimensões da Orientação empreendedora sobre o Impacto na Eficiência, equipe e no Cliente.

**Tabela 3: Resultados do modelo estrutural – hipóteses**

Relação	Hipótese	Coef. de caminho	Teste T	Valores de P	Resultado das hipóteses
<b>Inovatividade -&gt; LGO-&gt; Eficiência</b>	<b>H1a</b>	0.013	0.881	0.378	Não confirmada
<b>Proatividade -&gt; LGO -&gt; Eficiência</b>	<b>H3a</b>	0.035	2.118	0.034	<b>Confirmada</b> <b>Mediação parcial</b>

<b>Inovatividade-&gt; LGO -&gt; Impacto na_ equipe</b>	<b>H1b</b>	0.019	0.885	0.376	Não confirmada
<b>Inovatividade -&gt; LGO -&gt; Impacto no cliente</b>	<b>H1c</b>	-0.001	0.232	0.816	Não confirmada
<b>Proatividade -&gt; LGO -&gt; Impacto na_ equipe</b>	<b>H3b</b>	0.048	2.293	0.022	<b>Confirmada</b>
<b>Proatividade -&gt; LGO -&gt; Impacto no cliente</b>	<b>H3c</b>	-0.004	0.314	0.754	Não confirmada
<b>Agressividade_Corporativa -&gt; LGO -&gt; Eficiência</b>	<b>H5a</b>	-0.028	1.815	0.070	Não confirmada
<b>Assunção de riscos -&gt; LGO-&gt; Eficiência</b>	<b>H2a</b>	0.049	2.386	0.017	<b>Confirmada</b>
<b>Autonomia -&gt; LGO -&gt; Eficiência</b>	<b>H4a</b>	0.011	0.655	0.513	Não confirmada
<b>Agressividade_Corporativa -&gt; LGO -&gt; Impacto na_ equipe</b>	<b>H5b</b>	-0.039	1.908	0.056	Não confirmada
<b>Agressividade_Corporativa -&gt; LGO-&gt; Impacto no cliente</b>	<b>H5c</b>	0.003	0.305	0.760	Não confirmada
<b>Assunção de riscos -&gt; LGO -&gt; Impacto na_ equipe</b>	<b>H2b</b>	0.068	2.540	0.011	<b>Confirmada</b>
<b>Assunção de riscos -&gt; LGO -&gt; Impacto no cliente</b>	<b>H2c</b>	-0.005	0.319	0.750	Não confirmada
<b>Autonomia -&gt; LGO -&gt; Impacto na_ equipe</b>	<b>H4b</b>	0.016	0.670	0.503	Não confirmada
<b>Autonomia -&gt; LGO -&gt; Impacto no cliente</b>	<b>H4c</b>	-0.001	0.188	0.851	Não confirmada

Fonte: elaborada pelos autores

### 5.3 Teste agregado

Os resultados foram analisados considerando a OE como um construto latente reflexivo, composto por suas dimensões, para testar a robustez e consistência interna do conceito. Essa abordagem verifica se as diferentes dimensões refletem um único fator subjacente, reforçando a validade e a aplicação confiável da OE em diversos contextos e estudos.

Os resultados, apresentados no Apêndice 1, mostram que a LGO medeia parcialmente a relação entre OE (como construto latente) e a eficiência do projeto e impacto na equipe, mas não no impacto no cliente. A OE tem um efeito direto positivo na LGO, eficiência do projeto e impacto na equipe, mas apenas marginal no cliente. A LGO, por sua vez, impacta positivamente tanto a eficiência do projeto quanto o impacto no cliente. O menor impacto da OE no cliente pode ser atribuído à desconexão entre o foco dos gestores na eficiência interna e os fatores complexos que influenciam a percepção do cliente, como qualidade, adequação e experiência de interação. Essa análise destaca a necessidade de integrar a perspectiva do cliente nas práticas de gestão de projetos e a importância de avaliar as dimensões da OE individualmente para identificar as mais relevantes para o sucesso em diferentes áreas, incluindo a satisfação do cliente. O resultado está disponível no link a seguir: [https://drive.google.com/file/d/1CR7soynlo2IE3vOaqPJXOUL7H1Q5CO0x/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1CR7soynlo2IE3vOaqPJXOUL7H1Q5CO0x/view?usp=drive_link)

### 5.4 Discussão

Em nossa pesquisa, investigamos a relação entre OE e dimensões do sucesso do projeto: eficiência do projeto, impacto na equipe e impacto no cliente, com foco particular no papel mediador da LGO, nesta relação. Essas dimensões foram escolhidas por serem indicadores essenciais de sucesso, moldados pela capacidade dos gerentes de tomar decisões estratégicas (Brodbeck et al., 2007; Langfred & Moyer, 2004). Embora as orientações de metas influenciem



os comportamentos dos gerentes, exploramos como a LGO pode amplificar ou mitigar seu impacto nessas áreas específicas.

A hipótese que propôs que a relação entre Proatividade e a Eficiência do Projeto é mediada pela LGO do Profissional de Projetos, foi confirmada. A pesquisa evidenciou que a LGO potencializa os efeitos da proatividade, permitindo que os profissionais de projetos convertam suas ações em ganhos de eficiência (Gong et al., 2013; Chies & Mazieri, 2023). A LGO motiva os profissionais a buscar novas soluções e a otimizar processos, resultando em uma gestão mais eficiente do tempo, dos recursos e do escopo do projeto (Dweck, 1986; Dragoni, 2005). Os resultados confirmam que a LGO garante que a proatividade se traduza em melhorias concretas na eficiência do projeto, alinhando as ações proativas com os objetivos estratégicos da organização, em conformidade com achados de pesquisas anteriores (Cristina Dai Martes et al., 2015; Muhammad Sajid et al., 2021; Miller, 1983; Gautier et al., 2009; Sundström & Zika-Viktorsson, 2003).

Adicionalmente, a relação entre proatividade e impacto na equipe também foi confirmada. A LGO mostrou ser um mediador eficaz, transformando a proatividade em um fator que fortalece a coesão e a eficácia da equipe. Esses resultados estão alinhados com a teoria que sugere que uma cultura de aprendizado contínuo promove a colaboração e o crescimento dentro das equipes, especialmente em ambientes de projeto dinâmicos e desafiadores (Dweck, 1986; Dragoni, 2005). No entanto, é importante destacar que o impacto positivo da proatividade mediada pela LGO na equipe pode também depender de outros fatores, como o estilo de liderança do gerente, a cultura organizacional, e o suporte ao desenvolvimento de competências dentro da equipe.

Quando analisamos a relação entre assunção de riscos e eficiência do projeto, a LGO novamente mostrou-se um mediador significativo. Esse resultado está de acordo com a teoria que sugere que a capacidade de aprender e se adaptar rapidamente a novas situações é importante para a gestão eficaz dos riscos e, conseqüentemente, para a eficiência operacional (Vandewalle, 1997; Gong et al., 2013). Por outro lado, a LGO também mediou positivamente a relação entre assunção de riscos e impacto na equipe. Este achado reforça a ideia de que, em contextos onde o risco é elevado, uma orientação para o aprendizado pode transformar desafios em oportunidades de fortalecimento da equipe, promovendo uma maior coesão e eficácia.

## **6. Conclusões/Considerações finais**

Nosso estudo explorou a relação entre a Orientação Empreendedora (OE) e o sucesso do projeto, com ênfase no papel mediador da Orientação para Metas de Aprendizagem (LGO) nesta relação. Os resultados confirmam que a LGO amplifica os efeitos da proatividade e da assunção de riscos, transformando essas características em ganhos de eficiência do projeto e em impactos positivos na equipe. A LGO mostrou-se essencial para alinhar as ações proativas e de risco dos profissionais de projetos com os objetivos estratégicos da organização, contribuindo para uma gestão mais eficiente e coesa, em conformidade com as teorias sobre aprendizado e adaptação em ambientes de projetos dinâmicos e desafiadores (Gong et al., 2013; Dweck, 1986; Dragoni, 2005; Vandewalle, 1997).

Esses resultados oferecem contribuições importantes para a teoria da gestão de projetos, sugerindo que, embora a LGO seja um mediador poderoso em muitas circunstâncias, ela não atua isoladamente. O contexto organizacional, a natureza do projeto e outros fatores mediadores ou moderadores podem desempenhar papéis importantes na determinação de como as orientações de metas dos gerentes de projeto se traduzem em sucesso do projeto. A compreensão mais detalhada dessas interações complexas pode ajudar a desenvolver estratégias de gestão mais eficazes, que considerem a singularidade de cada projeto e as diversas influências contextuais que podem afetar os resultados.

Este estudo tem como limitações a ausência de análise das orientações para metas de desempenho-provar e desempenho-evitar, o que pode ter restringido a compreensão do impacto dessas orientações no sucesso do projeto. Além disso, focou-se em apenas três dimensões de sucesso: eficiência, impacto na equipe e impacto no cliente, excluindo outras como inovação e sustentabilidade a longo prazo. A falta de consideração de variáveis moderadoras, como maturidade da equipe e cultura organizacional, também limita os achados. Por fim, o estudo se concentrou em projetos tradicionais, sem abordar as especificidades das metodologias ágeis, onde a agilidade e a resposta rápida às mudanças são essenciais.

As limitações deste estudo abrem oportunidades para futuras pesquisas, como explorar as orientações de metas de desempenho-provar e desempenho-evitar e seu impacto em contextos ágeis, além de examinar como diferentes estilos de liderança interagem com a LGO nos resultados dos projetos. Estudos longitudinais também seriam valiosos para entender a evolução das orientações de metas e práticas de gestão ao longo do tempo e seu impacto no sucesso dos projetos.

### 6.1 Contribuições sociais

Este estudo alinha-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), particularmente ao ODS 8, "Trabalho Decente e Crescimento Econômico", e ao ODS 9, "Indústria, Inovação e Infraestrutura". A pesquisa mostrou que a Orientação para Metas de Aprendizagem (LGO) é um mediador essencial que amplifica a proatividade e a assunção de riscos, promovendo maior eficiência na gestão de projetos e fortalecendo o impacto positivo nas equipes. Isso contribui para o ODS 8, ao fomentar práticas que melhoram a eficiência operacional e promovem o crescimento econômico sustentável. Além disso, ao transformar desafios em oportunidades em contextos de risco, o estudo apoia o ODS 9, incentivando a inovação e a resiliência.

## 7. Referências

- Chies, T., & Mazieri, M. (2024). Learning goal orientation as a background to project efficiency: the mediating role of impact on the team. *European Business Review*, 36(3), 410-429.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Coura, L. F., Neto, M. R., Verwall, E., & Oliveira, R. R. (2018). Orientação empreendedora: Conceitos e dimensões. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(2), 2533-2555.
- Dragoni, L. (2005). Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1084-1096. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1084>
- 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. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19, 1-7. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(99\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(99)00034-4)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2023). Review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 30(1). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>

Islam, T., Ur Rehman Khan, S., Norulkamar Bt. Ungku Ahmad, U., Ali, G., & Ahmed, I. (2014). Cultura de aprendizagem organizacional e empoderamento psicológico como antecedentes das atitudes relacionadas ao trabalho dos funcionários: um modelo de mediação. *Journal of Asia Business Studies*, 8(3), 249-263.

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. *Journal of Business Venturing*. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.

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. *Revista Ibero-Americana de 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., & Freitas, H.M.R. de (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>

Meredith, J. R., & Zwikael, O. (2020). Achieving strategic benefits from project investments: Appoint a project owner. *Business Horizons*, 63(1), 61–71.

Millhollan, C., & Kaarst-Brown, M. (2016). Lessons for IT Project Manager Efficacy: A Review of the Literature Associated with Project Success. *Project Management Journal*, 47(5), 89–106.

Payne, S.C., & Hendricks, J.W. (2007). Beyond the big five: Leader goal orientation as a predictor of leadership effectiveness. *Human Performance*, 20(4), 317-343.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

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. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>

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. <https://doi.org/10.5465/20159574>

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.

Sposito, L., Scafuto, I. C., Serra, F. R., & Ferreira, M. P. (2024). Influence of the project managers' expertise and experience in the success of projects: The moderating effect of emotional intelligence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(1), 1-26.

Vandewalle, D. (1997). Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015.

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.

Zhang, Q., Hao, S., Guo, J., & Tang, B. (2022). Effects of construction project managers' goal orientation on project performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(6), 141-155.

Zika-Viktorsson, A., Hovmark, S., & Nordqvist, S. (2003). Psychosocial aspects of project work: a comparison between product development and construction projects. *International Journal of Project Management*, 21(8), 563-569.