



## *Desempenho Organizacional: Integração do Modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização com a Gestão de Projetos*

### *Organizational Performance: Integration of the Value, Rarity, Imitability and Organization Framework in Project Management*

Ronielson Rezende Oliveira<sup>1</sup>, Carlos Alberto Goncalves<sup>2</sup>, Henrique Cordeiro Martins<sup>3</sup>

#### **RESUMO**

O desempenho organizacional é, frequentemente, associado com a vantagem competitiva. Nos estudos de estratégia, com a intenção de ampliar a comunicação da visão global da organização e de suas iniciativas, desponta a administração estratégica de projetos, a qual está relacionada com os mecanismos e o conjunto de decisões gerenciais que determinam o desempenho da organização no longo prazo. Este estudo verifica como a *Resource-based view* agrega valor para as iniciativas organizacionais para alcançar o desempenho organizacional por meio de projetos. O estudo considera a administração estratégica praticada pelo gerente de projetos, para apresentar um quadro conceitual com quatro proposições que demonstra a integração do modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização com a gestão de projetos e as respectivas relações com o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Estratégia; Administração Estratégica; Desempenho Organizacional; Visão Baseada em Recursos; Gestão de Projetos.

#### **ABSTRACT**

*Organizational performance is often associated with competitive advantage. In strategy studie saimed at expanding communication on a global vision of organizations and their initiatives, strategic project management stands out, whichis related to the mechanisms and set of management decisions that determine long term organizational performance. This study verify how the Resource-based view adds value to organizational initiatives seeking to achieve organizational performance through projects. The study considers strategic management practiced by the project managers o asto present a conceptual framework with four propositions that demonstrate the integration of the Value, Rarity, Imitability and Organization framework with project management and its relations to organizational performance.*

<sup>1</sup> Doutorado em andamento em Administração pela Universidade - FUMEC, Minas Gerais (Brasil). E-mail: [ronielton@fumec.edu.br](mailto:ronielton@fumec.edu.br)

<sup>2</sup> Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - USP, São Paulo (Brasil). E-mail: [calberto@fumec.br](mailto:calberto@fumec.br)

<sup>3</sup> Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, (Brasil). E-mail: [henrique.martins@fumec.br](mailto:henrique.martins@fumec.br)

**Keywords:** *Strategy; Strategic Management; Organizational Performance; Resource-based view; Project Management.*

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início, na literatura, e desde a aplicabilidade, na prática, a gestão de projetos tem mostrado grande progresso (Qureshi, Warraich, & Hijazi, 2009). Em sua origem, compreendia somente os empreendimentos físicos e aplicava-se, basicamente, à condução dos recursos necessários à execução dos projetos para se atingir a especificação de qualidade e os limites de prazo e de custos (Codas, 1987). Nos dias atuais, ocorre sobre qualquer tipo de atividade em todos os setores da economia para realizar a entrega de resultados exclusivos, o que se estende desde o desenvolvimento de novos produtos até a prestação de serviços. Logo, um projeto é uma unidade dedicada à realização de um objetivo, geralmente a conclusão do desenvolvimento de um produto, serviço ou resultado no tempo, dentro do orçamento e em conformidade com as especificações de desempenho pré estabelecidas (Gaddis, 1959). Assim, projetos são definidos como uma atividade multifuncional, pois a gestão de projetos considera o planejamento, a direção e o controle dos recursos da organização para alcançar um propósito de negócios em relativo curto prazo, ao concluir metas e objetivos específicos (Kerzner, 2013).

A observação é que a gestão de projetos está recebendo uma quantidade crescente de reconhecimento como um meio para melhorar a posição competitiva das organizações. No entanto, ao menos no contexto nacional, a literatura centra-se em aspectos operacionais (Oliveira, Boldorini, Martins, & Dias, 2016), e pouca investigação foi feita para entender como a gestão de projetos contribui para o alcance de vantagem competitiva (Jugdev & Mathur, 2006; Mathur, Jugdev, & Fung, 2007; 2013; 2014; Cullen & Parker, 2015). É, portanto, crucial para o avanço da disciplina do gerenciamento de projetos desenvolver instrumentos analíticos que permitam compreender como os diferentes elementos da gestão de projetos contribuem para a vantagem competitiva e, conseqüentemente, para o desempenho organizacional.

A vantagem competitiva pode ser obtida a partir da gestão de projetos. Para que isso ocorra, as organizações precisam estabelecer estruturas e processos que apoiem suas capacidades táticas e operacionais, o que, por sua vez, irá criar um suporte organizacional dinâmico que aumenta e reforça a realização dos projetos (Sauer, Liu, & Johnston, 2001). Ademais, a Visão Baseada em Recursos (*Resource-based view*, RBV, na sigla em inglês) é uma teoria explicativa do desempenho superior das firmas (Barney, 1991) que pretende apontar como um recurso idiossincrático, difícil de analisar e de imitar, pode ser uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (Wright, Dunford, & Snell, 2001). O enfoque na gestão de projetos deve ser atribuído não a qualquer recurso, mas àqueles que, ao serem combinados, criam valor econômico (Gonçalves, Coelho, & Souza, 2011). Compreende-se, dessa forma, que a RBV é relevante para a gestão de projetos, tendo em vista que gerir os recursos estrategicamente em projetos pode resultar na geração de valor e no alcance de desempenho superior para a organização, porque a RBV fornece um ponto de partida para verificar a eficiência dos recursos nos projetos (Koh, Morris, Ebrahimi, & Obayi, 2016).

Nesse contexto, a pergunta de pesquisa que direciona este estudo é: como a RBV e a gestão de projetos contribuem para o desempenho organizacional? Assim, a pesquisa de revisão sistemática da literatura (Sampaio & Mancini, 2007; Galvão & Pereira, 2014) tem o

objetivo de integrar RBV com a gestão de projetos para analisar o desempenho organizacional por meio do modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO). Diante do exposto, em uma perspectiva descritiva, a decisão metodológica do estudo pautou-se na pesquisa bibliográfica (Lakatos & Marconi, 2010; Cooper & Schindler, 2016).

O estudo está organizado em quatro seções, juntamente com esta introdução. Na seção seguinte, apresenta-se o conceito de estratégia, discute-se o desempenho organizacional e a administração estratégica, para apontar os fundamentos da estratégia na gestão de projetos, aborda-se a RBV e o modelo VRIO, além de apresentar a gestão de projetos e suas capacidades dinâmicas, consideradas fatores mediadores do desempenho organizacional. A terceira seção é dedicada ao quadro conceitual, às proposições e aos argumentos de que a integração da gestão de projetos com o modelo VRIO, quando administrada de forma estratégica pelo gerente de projetos, resulta em desempenho organizacional. Por fim, na última seção, tecem-se as considerações finais e apresentam-se as contribuições e sugestões de estudos futuros.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão de literatura articula em torno de três perspectivas: estratégia, com enfoque no desempenho organizacional, administração estratégica e estratégia na gestão de projetos; Visão Baseada em Recursos e modelo VRIO; e, gestão de projetos e suas capacidades dinâmicas.

### 2.1 Estratégia

O termo estratégia, incorporado à linguagem popular, é difundido nas mais variadas formas e significados na área da Administração, mas não existe, para esse, um conceito único e definitivo. Derivado do grego *strategos*, o termo estratégia significa, literalmente, “a arte do general”. A primeira definição, aparentemente, surgiu nos anos de 1950, com membros do corpo docente da Escola de Negócios de Harvard, em uma perspectiva de que a estratégia era (e é) normativa, na medida em que a estratégia foi tratada como uma arte e um ato criativo de integração de decisões complexas (Snow & Hambrick, 1980), percebida a partir de três princípios subjacentes ao posicionamento estratégico: a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa que envolve um conjunto diferente de atividades; a estratégia requer *trade off*, ao competir e ao escolher o que não fazer; a estratégia envolve a criação de um ajuste entre as atividades de uma organização (Porter, 1996). De um ponto de vista normativo, a existência de fatores de mercado sugere a importância de ter-se um quadro conceitual que as organizações possam usar para antecipar e explorar as imperfeições competitivas (Barney, 1986).

O primeiro contraste à abordagem normativa de Harvard surge na pesquisa de Chandler (1962), em que o conceito de estratégia é descritivo, isto é, embasado no que a estratégia aparenta ser. A partir desse estudo, a estratégia passa a ser o principal mecanismo utilizado para traçar uma nova direção, e seu impacto sobre a estrutura e o desempenho organizacional é substancial. Então, a “estratégia refere-se à determinação das metas de longo prazo, aos objetivos da organização, à adoção de cursos de ação e à alocação de recursos para a realização destes objetivos” (Chandler, 1962, p. 13). Visivelmente, essa definição inclui elementos de ambas as extremidades, objetivos e metas, e meios, cursos de ação e alocação de

recursos (Snow & Hambrick, 1980). A estratégia, portanto, é a identificação e o estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, além de padrões e ações, por meio da alocação de recursos e de competências, que considera as influências e as forças do ambiente, bem como a vontade da organização e dos seus dirigentes (Almeida, Machado-Neto, & Giraldi, 2006).

A literatura apresenta duas perspectivas centrais em relação ao pensamento estratégico: uma normativa, que focaliza as ações ambientais sobre as organizações, e outra descritiva, que enfatiza aspectos comportamentais de seus integrantes quanto à competência para obter e gerir recursos (Caldeira, Lex, Moraes, & Toledo, 2009). Sob essas visões, percebe-se que,

a partir da década de 1950, ocorreu um desenvolvimento paralelo da discussão sobre a adequação da estratégia em relação ao ambiente de negócios e à utilização do planejamento como forma de proporcionar melhores condições de sobrevivência no ambiente de negócios. No início dos anos 1960, começaram a ser discutidas as possíveis combinações entre oportunidades, riscos e recursos corporativos como determinantes da escolha da estratégia mais adequada para os negócios. A década de 1970 teve o questionamento de autores como Igor Ansoff e Henry Mintzberg quanto à visão reduzida da estratégia como um processo de planejamento. Após décadas de ensaios e experimentos, surge, nos anos de 1980 e 1990, o conceito de administração estratégica, incorporando contribuições de diferentes correntes, com a ampliação da concorrência, a abertura dos mercados, a elevação da necessidade de cooperação estratégica em mercados incertos e a ineficiência do planejamento para evitar o colapso de grandes corporações, a metáfora da máquina assume um formato mais flexível e passa a ver a estratégia como uma rede de negócios interligados e altamente dependentes entre si, que se afetam continuamente. Nos dias correntes, não há previsão para se chegar a uma concepção única para a estratégia. A definição mais adequada é aquela que os gestores e acadêmicos considerarem satisfatórias para si e para seus pares na explicação de como as organizações agem (Oliveira, Boldorini, Oliveira, & Lima, 2016, p. 22).

Entende-se, com isso, que o foco clássico da estratégia não mudou muito desde a sua introdução nas escolas de negócios (Dobni, Klassen, & Sands, 2016). O termo estratégia é empregado distintamente, ainda que definido tradicionalmente de uma maneira apenas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000), e o conceito de estratégia pode representar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que permeiam a estratégia, entre as quais mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração e adequação organizacional (Camargos & Dias, 2003). Apesar da extensão e da diversidade dos conceitos, há um consenso de que a estratégia representa um elo que conecta a organização ao ambiente (Barney & Hesterly, 2005), que “inclui a determinação e a avaliação de caminhos alternativos para alcançar a missão e os objetivos de uma organização e, eventualmente, a escolha de alternativas que devem ser adotadas” (Rajapakshe, 2002, p. 148).

Os estudos organizacionais acerca do planejamento estratégico resultaram em múltiplas categorizações, e a elaboração da estratégia pode ocorrer de três modos, quais sejam, adaptativo, planejamento e empresarial, com orientações subjacentes reativa, sistemática e

proativa, respectivamente. O modo adaptativo distingue-se por quatro características: (1) os objetivos não são claros; (2) a formulação da estratégia é uma solução reativa aos problemas existentes; (3) a decisão na organização ocorre passo a passo e é incremental; e (4) as decisões são desconexas. No modo planejamento, o analista desempenha um papel importante na tomada de estratégia, já que ele se centra na análise sistemática, particularmente, na avaliação dos custos e dos benefícios das propostas concorrentes. O modo empresarial, por sua vez, impõe que a decisão estratégica recaia sobre um indivíduo com elevado nível de autoridade (Mintzberg, 1973).

Embora não haja uma abordagem única, as organizações que mais se beneficiam do planejamento estratégico apresentam pontos em comum: (1) exploram a estratégia em horizontes de tempo distintos; (2) reinventam e estimulam constantemente o diálogo estratégico; (3) envolvem, de forma ampla, toda a organização; e (4) investem em execução e em monitoramento (Kachaner, King, & Stewart, 2016). Desse modo, a habilidade de uma organização para sobreviver e prosperar depende de uma boa estratégia, porém não há consenso acerca de que seja uma estratégia e, menos ainda, do que seja uma boa estratégia (Barney & Hesterly, 2005). Entretanto, os fatos mostram que as organizações que se destacam em seus respectivos setores econômicos têm estratégias bem articuladas para obter vantagem competitiva e distanciar-se da concorrência (Dobni, Klassen, & Sands, 2016).

Neste estudo, considera-se a estratégia como um padrão ou uma corrente de decisões importantes, que engloba os propósitos, as políticas, os objetivos e as metas (Mintzberg, 1973; Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978; Hambrick, Geletkanycz, & Fredrickson, 1993), considerando também, o problema empresarial (por vezes, referido como problema empreendedor), que recai sobre um bem ou serviço específico, com foco em um mercado-alvo ou segmento de mercado (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978), para restringir a discussão ao problema administrativo. Esse está relacionado à redução da incerteza dentro das organizações ou, em termos de racionalização, à execução das atividades que solucionam as dificuldades enfrentadas com o problema empresarial e o problema de engenharia. Por isso, a literatura aponta três tipos estratégicos de organizações: defensora, prospectora e analisadora. Na organização defensora, o foco de elaboração da estratégia é direcionado a como manter um controle rigoroso, a fim de garantir a eficiência. Na organização prospectora, o foco está em como facilitar e coordenar uma quantidade numerosa e diversificada de operações. Na organização analisadora, o foco reside em como diferenciar a estrutura e os processos para acomodar simultaneamente áreas estáveis e dinâmicas de operações (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978; Anwar & Hasnu, 2016).

Ao definir a estratégia como uma teoria de como uma firma pode competir com sucesso, a conquista da vantagem competitiva é o objetivo último da estratégia (Barney, 2002). Todavia a “execução da estratégia é um processo complexo e difícil” (Sabourin, 2015, p. 127). Resolver o problema administrativo, portanto, envolve mais do que simplesmente a racionalização do sistema já desenvolvido em função da redução da incerteza. Envolve, também, formular e implementar processos que permitam à organização continuar a evoluir e a praticar inovação em gestão (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978), o que implica, na gestão estratégica, invocar o conceito de vantagem competitiva para explicar o desempenho (Powell, 2001), pois as pesquisas nas Ciências Sociais têm investigado e descrito como a vantagem competitiva funciona no nível da firma, da indústria, da organização, da empresa ou da unidade de negócios.

### 2.1.1 Desempenho organizacional

A efetividade organizacional é um tema com implicações teóricas, porque está no centro dos modelos organizacionais, empíricas, pois é a variável dependente nas pesquisas organizacionais, e práticas, já que é necessário avaliar os resultados obtidos pelas organizações (Cameron & Whetten, 1983). Dessa maneira, a vantagem competitiva mostra-se como uma variável latente e precedente lógica do desempenho superior (Powell, 2001), mas essa ligação tem múltiplas abordagens, a depender dos autores e do contexto (Vasconcelos & Brito, 2004). O certo é que as pesquisas embasam na observação de outras variáveis para mensurar o desempenho (Chakravarthy, 1986; Vasconcelos & Brito, 2004; Carneiro, Rocha, & Silva, 2007; Carneiro, Silva, Rocha, & Dib, 2007; Matitz & Bulgacov, 2011; Oliveira & Martins, 2014).

O desempenho, “na teoria organizacional, apresenta-se como um indicador de eficiência organizacional, determinando o quanto uma firma é efetiva, enquanto, na pesquisa organizacional, é visto como uma variável dependente final” (Carvalho, 2014, p. 72). Uma vez que os resultados empíricos têm sido conflitantes (Carneiro, Silva, Rocha, & Dib, 2007), é uma preocupação dos estudiosos compreender os aspectos e identificar as variáveis que têm efeito no desempenho e que, portanto, revelam o valor criado pela organização e podem refletir sua posição competitiva. Assim, “a vantagem competitiva é a principal hipótese para explicar a heterogeneidade do desempenho entre as organizações” (Brito & Brito, 2012, p. 70).

O desempenho organizacional (Child, 1974; 1975), por sua vez, é um subgrupo da eficácia organizacional que inclui aspectos sociais e ambientais impostos pela relação dessa com suas partes interessadas (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Esse subgrupo é o mais estudado, no campo de estratégia, e apresenta várias dimensões reconhecidas por diferentes perspectivas, que estão longe de ser consideradas um consenso, mais “encontram caminhos comuns na multidimensionalidade do conceito, na necessidade de separação das diferentes esferas de influência e na necessidade de relacionar as medidas de desempenho com uma abordagem teórica e mesmo com um construto maior que explique a vantagem estratégica” (Brito & Brito, 2012, p. 74). Por isso, compreende-se que esse é o ponto, no qual o desempenho organizacional converge com a vantagem competitiva. Enfim, mensurar o desempenho é o processo de quantificação de ação, em que a medição é o processo de quantificação, e a ação leva ao desempenho e à efetividade organizacional (Cameron & Whetten, 1983; 2005; Carvalho, 2014). Inclusive, nas discussões acerca das técnicas para gestão, o tema permeia a administração estratégica (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

### 2.1.2 Administração estratégica

No bojo dos estudos da estratégia, surge o conceito de administração estratégica. Como uma disciplina híbrida, a administração estratégica pode ser considerada uma evolução das teorias das organizações, cuja comunicação da visão global da organização atinge todos os níveis funcionais, com o objetivo de que todas as iniciativas, na firma, sejam coerentes com a estratégia organizacional (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000). Além disso, a administração estratégica auxilia na determinação da missão e do objetivo da organização no contexto de seus ambientes interno e externo (Mainardes, Ferreira, & Raposo, 2014). Dessa forma, deve ser entendida como um sistema selecionado pela gestão, que enfatiza sua própria

flexibilidade, provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, busca a mudança da própria política, avalia mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho em curto prazo e entende os fundamentos do poder e as características culturais dentro da organização (Ansoff & McDonnell, 1990). Assim, tem-se um processo contínuo e interativo que procura dar um caráter mais dinâmico à estratégia, o que a torna mais integrada ao dia a dia da organização, quando se busca maior integração entre a formulação e a implantação da estratégia (Certo & Peter, 1993).

Existe relativa importância do desempenho organizacional na administração estratégica, o que acontece porque, sem uma referência de desempenho, os gestores não podem, objetivamente ou consistentemente, avaliar a qualidade de suas decisões estratégicas (Chakravarthy, 1986). Por isso, a administração estratégica dedica atenção à conceptualização e à mensuração do desempenho nos negócios (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Muitas organizações, entretanto, não se adaptam, de forma eficaz, às mudanças em seus ambientes, e a não adaptação estratégica pode ocorrer por motivos distintos. Logo, os executivos apenas consideram a implementação de mudanças estruturais após se iniciarem os problemas de desempenho na organização, ou seja, após ser afetado o desempenho é que ocorre a mudança de estratégia, já que as organizações têm dificuldade de mudar no mesmo ritmo que seus ambientes. A demais, “o que constitui bom ou mau desempenho é relativo” (Hambrick, Geletkanycz, & Fredrickson, 1993, p. 405).

A melhoria de desempenho, então, está no centro da administração estratégica. De forma análoga, a efetividade organizacional, também, é discutida em três dimensões: teórica, pois as teorias em administração estratégica ressaltam, implicitamente ou explicitamente, as implicações de desempenho, uma vez que esse é o teste temporal de qualquer estratégia; empírica, porque as pesquisas investigam as formas de empregar a estratégia para a construção do desempenho, ao examinar uma variedade de conteúdo, de processos e de problemas de estratégia; prática, pois a importância da gestão de desempenho é evidente quanto às prescrições existentes para efetuar a melhoria do desempenho (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

A estratégia de negócios, portanto, define o plano de ações, no longo prazo, para uma organização seguir e atingir seus objetivos (Zahra & Covin, 1993). Com isso, a diferença entre o desempenho real e as expectativas é um fator motivador e, muitas vezes, um gatilho que desencadeia ações estratégicas que impliquem mudanças de planos com a intenção de adequação ao ambiente competitivo. No entanto, as atitudes amigáveis ou hostis do ambiente exigem ações apropriadas, que, por sua vez, implicam a tomada de decisão em diferentes níveis (Roy, 1998). Por essa razão, o planejamento estratégico e o processo de administração estratégica são indissociáveis e ocorrem como um conjunto sequencial de análises e escolhas que pode aumentar a probabilidade de uma organização adotar uma boa estratégia, que gere vantagens competitivas (Barney & Hesterly, 2005). Sendo assim, indica-se que a gestão de projetos deve ser tratada por meio de um processo estratégico.

### 2.1.3 Estratégia na gestão de projetos

A implementação da estratégia ocorre nas organizações por meio de projetos, programas e portfólios (Merwe, 2002), razão pela qual se compreende que o processo estratégico é como (conceito ou forma) a liderança vai usar o poder (recursos ou meios) disponível, para exercer controle sobre um conjunto de circunstâncias, para atingir os objetivos (fins), de acordo com a

política estabelecida (Rajapakshe, 2002). Por isso, a estratégia em projetos é um pré-plano essencial para atingir as metas organizacionais. Especificamente na gestão de projetos, é compreendida como perspectiva dos projetos, administração e guias sobre o que fazer e como fazer para alcançar vantagem competitiva (Poli & Shenhar, 2003). Dessa maneira, a estratégia na gestão de projetos é uma forma de atingir os objetivos e de incrementar o desempenho organizacional (Srivannaboon, 2006), quando se obtém direção nos projetos e se alcançam sucesso no seu ambiente (Artto, Kujala, Dietrich, & Martinsuo, 2008). Com isso, a administração estratégica na gestão de projetos consiste no conjunto de decisões que determinam a situação da organização no longo prazo, o que inclui integrar os projetos à estratégia organizacional (Kerzner, 2004; Artto, Kujala, Dietrich, & Martinsuo, 2008).

A estratégia está, sempre, associada à necessidade de se obter resultados e de se utilizar uma forma eficaz de alcançá-los (Farias Filho & Almeida, 2010). Entretanto, a relação entre estratégia e estrutura é altamente complexa. As alterações na estrutura dependem da estratégia (Rajapakshe, 2002), o que implica que a divisão do trabalho, a atribuição de recursos e a posterior integração do trabalho para maximizar o desempenho na organização são determinadas pela estratégia. Por isso, implantar o *Project Management Office* (PMO) é uma decisão estratégica direcionada à gestão de projetos, uma vez que a presença do alinhamento da direção nos projetos com a estratégia organizacional está relacionada à vantagem competitiva (Oliveira & Martins, 2014). Essa situação se confirma na medida em que o PMO tem foco na realização dos projetos e está inserido na hierarquia da organização como uma estrutura organizacional capaz de contribuir para a execução da estratégia no longo prazo.

Ressalte-se que o PMO busca profissionalizar a execução dos projetos, e a organização deve modelar essa estrutura organizacional segundo suas prioridades e seus objetivos, para assegurar o cumprimento de suas metas (Kerzner, 2013), porque o PMO, como parte da administração estratégica, ao integrar os dados dos projetos com as informações organizacionais, avalia como os objetivos estratégicos estão sendo cumpridos por meio dos projetos, programas e portfólios, e conduz a organização ao futuro sobre o planejamento estratégico, com a intenção de melhorar o desempenho organizacional (Merwe, 2002; Kerzner, 2013). Por essa razão, compreende-se que a obtenção de valor com a gestão de projetos está associada às formas e aos modos de gestão que recaem sobre os recursos internos da organização.

## 2.2 Visão Baseada em Recursos e modelo VRIO

A firma (Coase, 1937) vem sendo discutida em uma perspectiva econômica para tentar explicar o comportamento das organizações sob diferentes pontos de vista, como, por exemplo, em relação aos custos de transação (Williamson, 1975; 1985; 1996), aos custos de agência (Jensen & Meckling, 1976) e aos mecanismos de governança (Williamson, 1996). Com foco no crescimento e na tentativa pioneira de entender a resposta das organizações às pressões do ambiente, Penrose (1959) redefiniu a firma como um conjunto de recursos humanos e não humanos, que possuem competências e que estão sob uma gestão administrativa para produzir bens e serviços, os quais serão comercializados no mercado com a finalidade de obter lucro. Desse modo, recursos são designados como sendo tudo o que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de determinada firma (Wernerfelt, 1984). Sob esse enfoque, o crescimento da firma é um processo que, por meio de recursos e de capacidades, evolui e aumenta de tamanho (Penrose, 1959).

A expressão *Resource-based view of the firm* (RBV) tem origem no estudo de Wernerfelt (1984), que apresenta formas econômicas para se avaliar a posição de recursos na firma, ao indicar opções estratégicas para realizar as análises, visto que a estratégia de crescimento da firma envolve um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. A questão central é identificar em que circunstâncias um recurso conduzirá a firma a altos retornos, durante um longo período de tempo, pois as firmas que não direcionam ações internas para explorar os recursos que já controlam, ao escolherem suas estratégias, apenas obtêm retornos normais sobre os seus esforços estratégicos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986). O estudo posterior de Barney (1991), entretanto, é considerado o ponto de partida para os estudos da RBV, no qual a criação e a manutenção da vantagem competitiva surgem como fator fundamental para as organizações por meio de quatro indicadores: “*Value, Rareness, Imitability and Substitutability*(VRIS)” (Barney, 1991, p. 99).

A vantagem competitiva, por sua vez, é fruto de um conjunto de recursos internos que coloca a organização em posição favorável frente a seus concorrentes, quando os recursos são imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis (Peteraf, 1993). Logo, a RBV tem a organização interna como origem para a formulação da estratégia. Com isso, diferencia-se de outras formas de elaboração da estratégia que analisam a firma a partir da perspectiva externa (Schumpeter, 1950; Ansoff, 1965; Porter, 1980). Na RBV, o foco para a formulação da estratégia é compreender as relações entre recursos, capacidades, lucratividade e mecanismos pelos quais a vantagem competitiva pode ser sustentada ao longo do tempo (Grant, 1991). Assim, “o pressuposto é que o desempenho organizacional pode ser explicado pela maneira como são geridos e utilizados os recursos internos” (Gonçalves, Coelho, & Souza, 2011, p. 823), uma vez que as organizações devem tomar decisões sobre quais recursos devem ser gastos, de que maneira e de acordo com quais metas (Chun, 2016).

Alcança-se uma vantagem competitiva quando a totalidade ou uma parte do mercado prefere os produtos e serviços da organização. Assim, de forma a alcançar longevidade e evitar a imitação por parte dos concorrentes, as organizações procuram ganhar uma vantagem competitiva sustentável ao competir (Jackson & Schuler, 2002). De fato, a firma alcança paridade competitiva quando possui recursos que são valiosos. Se esses recursos são valiosos e raros, consegue-se uma vantagem competitiva temporária; se são valiosos, raros e inimitáveis, alcança-se uma vantagem competitiva sustentável. A transição da vantagem competitiva para a vantagem competitiva sustentável ocorre quando há suporte organizacional em relação a esses recursos (Mathur, Jugdev, & Fung, 2007).

Com a perspectiva de avaliar se determinada firma tem vantagem competitiva sustentável, a partir do VRIS, surgiu o modelo *Value, Rarity, Imitability and Organization* (VRIO), o qual implica a capacidade de uma firma oferecer ao mercado uma proposta de produtos e serviços valiosos, raros, difíceis de imitar e conjugados à capacidade de a organização ter políticas e processos estruturados que suportam seus recursos (Barney & Hesterly, 2005). Além disso, a evolução significa que, ao substituir o modelo VRIS pelo VRIO, altera-se a RBV para uma teoria baseada em recursos, e parece que o modelo VRIO permite uma maior sinergia entre a teoria e a prática, já que, quando se modifica o conjunto de indicadores e se submete a responsabilidade da obtenção de vantagem competitiva à organização, “alinha-se o modelo VRIO com a realidade de inúmeras firmas, visto que essas, mesmo possuindo recursos especiais (valiosos, raros e de difícil imitação), não conseguem traduzir a capacidade desses recursos em desempenho superior” (Gonçalves, Coelho, & Souza, 2011, p. 850). Desse modo, percebe-se a possibilidade de aproximação do modelo

VRIO com a gestão de projetos, ao compreender que essa é uma forma de extrair a melhor capacidade dos recursos em favor das organizações.

O desempenho da organização é uma consequência das suas ações, a partir dos recursos disponíveis. O modelo VRIO, portanto, integra a perspectiva de posicionamento com a RBV (Gonçalves, Coelho, & Souza, 2011), sendo uma ferramenta estratégica para a análise interna. Por isso, as definições das estratégias devem partir de uma perfeita compreensão das possibilidades passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas pelos recursos existentes (Wernerfelt, 1984; Newbert, 2014). Por isso, a RBV examina a vantagem competitiva em termos de recursos que podem ser diferenciados em bens tangíveis e intangíveis. Se forem tangíveis, são explícitos, físicos, codificados ou baseados em conhecimento; se forem intangíveis, são tácitos, não falados, porém entendidos. Em outras palavras, percebe-se que as organizações têm muitos recursos, por exemplo, humanos, financeiros, organizacionais, culturais, físicos, sociais e tecnológicos, mas poucos são considerados estratégicos, porque os ativos estratégicos, como é o caso de direitos de propriedade intelectual, reputação, marca, cultura e conhecimento tácito, contribuem para a vantagem competitiva (Wernerfelt, 1984; Jugdev & Mathur, 2006; Mathur, Jugdev, & Fung, 2007).

A verificação é que a RBV caracteriza uma visão de estratégia “de dentro para fora” (Fleury & Fleury, 2003, p. 131), ao considerar os ativos estratégicos e os bens tangíveis e intangíveis que podem ser fonte de vantagem competitiva (Newbert, 2014). Inclusive, o modelo VRIO é utilizado em estudos sobre ativos estratégicos (Jugdev & Mathur, 2006) para compreender as fontes de vantagem competitiva sustentáveis (Barney, 1991). Entende-se, assim, que a gestão de projetos é um ativo estratégico (DeFillippi & Arthur, 1998). Portanto, ao integrar teoria com pragmatismo, ou seja, a RBV com os projetos, busca-se analisar o desempenho organizacional com a utilização do modelo VRIO por meio da gestão de projetos, de forma que os recursos levam a uma vantagem competitiva sustentável, ao se praticar uma estratégia baseada em valor.

### 2.3 Gestão de projetos e suas capacidades dinâmicas

Os projetos representam uma das características mais expressivas das organizações contemporâneas por serem a principal forma de executar mudanças e gerar produtos, serviço ou resultados para clientes internos e externos (Engwall, 2003; Oliveira, Boldorini, Teixeira, & Martins, 2017). Esse objetivo, geralmente, envolve a conclusão bem-sucedida dos projetos no tempo, dentro do orçamento e em conformidade com as especificações de resultados preestabelecidas pela alta direção (Gaddis, 1959). O certo é que os projetos são cada vez maiores, mais interdependentes, e seu uso nas organizações tem aumentado nas últimas décadas (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017). Desse modo, observa-se que a gestão de projetos teve início quando um processo colaborativo foi realizado para alcançar um resultado coletivo e, desde então, a gestão de projetos considera a organização, a direção e a supervisão dos recursos para executar um objetivo em relativo curto prazo, com a intenção de concluir metas cada vez mais específicas (Codas, 1987; Kerzner, 2013), as quais se posicionam em face da ambidesteridade da organização e da existência das capacidades dinâmicas (O’Reilly & Tushman, 2008; 2013), que são requeridas pelo ambiente de projetos.

Destaque-se que, enquanto a RBV enfatiza a escolha ou a seleção dos recursos, as capacidades dinâmicas têm foco no desenvolvimento e na renovação dos recursos (Barney, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). Igualmente, a *exploration*

envolve a aprendizagem fora dos domínios de conhecimentos atuais de uma organização, e a *exploitation* envolve o refinamento e o alargamento do conhecimento existente em uma organização (March, 1991). Com isso, a ambidesteridade é a capacidade de uma organização perseguir, simultaneamente, a *exploration* e a *exploitation*, porque essa conduz a eficiência, aumento da produtividade, controle, segurança e redução de erros e aquela implica busca, descoberta, autonomia, inovação, variação e mudança (Tushman & O'Reilly, 1996). Por outro lado, as capacidades dinâmicas enfatizam as ações de liderança estratégica que incidem em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais e de recursos para moldar-se às mudanças do ambiente (Danneels, 2002). Logo, a gestão de projetos é uma capacidade dinâmica (Meirelles & Camargo, 2014) e, perante essa, constata-se que a RBV e o modelo VRIO agregam valor às iniciativas da firma para alcançar o desempenho organizacional por meio dos projetos.

De forma peculiar, a administração estratégica praticada pelo gerente de projetos relaciona-se com os mecanismos e com o conjunto de decisões gerenciais que determinam o desempenho da organização no longo prazo. Inclusive, ao considerar a ambidesteridade, é possível ampliar a discussão além dos recursos internos (*exploitation*) sob a gestão de projetos, porque essa, também, se preocupa com os recursos externos (*exploration*). Assim, na ótica da gestão de projetos, as capacidades dinâmicas neste estudo são percebidas em função de oito fatores, a saber: (1) Elaboração e Gerenciamento do *Business Case*; (2) Análise de Viabilidade de Projetos; (3) Gestão de Recursos Humanos e Sistema de Recompensas; (4) Treinamento e Capacitação dos Recursos Humanos; (5) Métricas de Desempenho e Controle de Mudanças; (6) Gerenciamento de Riscos e Nível de Satisfação; (7) Implantação do Escritório de Projetos; e (8) Metodologia de Gerenciamento de Projetos.

A Elaboração e Gerenciamento do *Business Case* é uma forma de governar e controlar, pois pondera os requisitos obrigatórios para a existência de um projeto: há uma razão justificável para iniciá-lo; a justificativa mantém-se válida durante toda a vida do projeto e está documentada e aprovada (OGC, 2011). A Análise de Viabilidade de Projetos recai em uma correta avaliação econômico-financeira, na fase que antecede a iniciação de um projeto; é importante para subsidiar a tomada de decisão e para avaliar, constantemente, os benefícios esperados do projeto (Hoss, Zenci, & Lezana, 2012). A Gestão de Recursos Humanos e Sistema de Recompensas designa as condições que reúnem as práticas de gestão relacionadas às pessoas para promover a consecução dos objetivos de negócios, em função do ganho mútuo entre organização e profissionais (Salaman, Storey, & Billsberry, 2005; Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017). O Treinamento e Capacitação dos Recursos Humanos é a capacidade e a aplicação sistemática de processos formais para transmitir conhecimentos e ajudar as pessoas a adquirir competências necessárias para que possam desempenhar o seu trabalho de forma satisfatória (Armstrong & Taylor, 2014). As Métricas de Desempenho e Controle de Mudanças consistem em uma abordagem para apurar e para monitorar os critérios de sucesso do projeto definidos pelas partes interessadas nas dimensões estabelecidas pela alta direção (OGC, 2011; Kerzner, 2013). O Gerenciamento de Riscos e Nível de Satisfação relaciona-se a lidar, de forma adequada, com eventos ou condições incertas, que, se ocorrerem, têm um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto, com a intenção de responder e manter sob controle as percepções das partes interessadas no projeto (Rabechini Junior & Carvalho, 2013; Haverila & Fehr, 2016). A Implantação do Escritório de Projetos pressupõe estabelecer uma estrutura organizacional que vincule as intenções estratégicas da organização à execução dos projetos, de forma a garantir que essas alcancem resultados satisfatórios e que direcionem a organização à obtenção de um melhor desempenho (Müller, Glückler, & Aubry, 2013; Darling & Whitty, 2016). A Metodologia de Gerenciamento de Projetos refere-se a

processos, procedimentos, modelos, boas práticas, padronizações, políticas, entre outros, que são utilizados no cotidiano dos projetos (Abe & Carvalho, 2006; Oliveira & Martins, 2014).

Verifica-se, a partir do exposto anteriormente, que a estratégia, sob a ótica da RBV e as práticas da gestão de projetos devem estar alinhadas ao objetivo de conduzir a organização a condições adequadas de desempenho. Logo, a discussão a seguir apresenta um quadro conceitual que reúne o modelo VRIO aos fatores identificados na gestão de projetos.

### 3 QUADRO CONCEITUAL E PROPOSIÇÕES

Os ativos estratégicos ou recursos são considerados uma fonte de vantagem competitiva. A gestão de projetos, com a lente da RBV, assume a perspectiva de que a gestão de projetos é um subconjunto dos recursos da organização e de que alguns desses recursos são fontes de vantagem competitiva (Mathur, Jugdev, & Fung, 2014). Os recursos tangíveis incluem ferramentas de gestão de projetos, padrões, práticas, rotinas e processos, ao passo que os recursos intangíveis podem incluir ativos invisíveis, como o conhecimento tácito e as capacidades técnicas únicas, do gerente de projetos e das equipes de projetos (Cullen & Parker, 2015). Então, “a capacidade organizacional em gestão de projetos é demonstrada por meio de uma combinação complexa de arranjos organizacionais e práticas de gestão, que incluem estrutura organizacional, papéis, processos, métodos, procedimentos, foco e valores, relações de contratação e gestão de recursos humanos” (Sauer, Liu, & Johnston, 2001, p. 41).

A competitividade é essencial para as organizações permanecerem no mercado cada vez mais dinâmico e complexo. Aliás, o modelo VRIO tem sido usado em outras pesquisas para examinar as organizações em relação à gestão de projetos: das técnicas e dos processos utilizando a perspectiva RBV e o modelo VRIO (DeFillippi & Arthur, 1998); dos ativos tangíveis e intangíveis dos projetos com efeitos nas características VRIO dos processos (Jugdev & Mathur, 2006; Mathur, Jugdev, & Fung, 2007); das características ‘VRI’(valor, raridade, imitabilidade) dos processos moderados pela ‘O’(organização) com efeito no desempenho dos projetos (Mathur, Jugdev, & Fung, 2013); das características VRIO dos processos com efeitos no desempenho dos projetos e na organização (Mathur, Jugdev, & Fung, 2014); e dos benefícios e da integração da teoria das restrições, da teoria da dependência de recursos e da própria RBV (Cullen & Parker, 2015).

O Valor está relacionado à possibilidade de os recursos agregarem capacidades para a organização explorar as oportunidades e/ou amenizar as ameaças (Barney & Hesterly, 2005; Paiva, Barbosa, & Gonçalves, 2008). Em projetos, é importante estabelecer formas de governar e controlar, de modo que os objetivos da implementação dos projetos estejam expressos em um documento que reúna as expectativas de benefícios do negócio. A Elaboração e Gerenciamento do *Business Case* é uma solução robusta, pois envolve as principais partes interessadas, possui a perspectiva estratégica da organização, define a justificativa do projeto e é comunicado a todos os níveis funcionais (OGC, 2011; Kerzner, 2013). Da mesma forma, a organização deve estar preparada para enfrentar a competição no mercado em que atua. A Análise de Viabilidade de Projetos expressa a avaliação econômico-financeira na fase antecedente à iniciação dos projetos e, futuramente, fornece subsídios à tomada de decisão pelo gerente de projetos, com o intuito de avaliar os benefícios esperados com o projeto ao monitorar o *business case* (Westland, 2006; Bordeaux-Rêgo, Paulo, Spritzer, & Zotes, 2013). A implicação proposicional desse argumento é expressa da seguinte forma:

**P1:** o indicador estratégico de Valor, quando mediado na gestão de projetos pelo fator Elaboração e Gerenciamento do *Business Case* e pelo fator Análise de Viabilidade de Projetos, resulta em maior desempenho organizacional.

A Raridade está associada ao número de competidores que detém determinados recursos ou capacidades (Barney & Hesterly, 2005; Paiva, Barbosa, & Gonçalves, 2008). Incorporar à gestão de projetos algumas práticas oriundas do conhecimento em Gestão de Recursos Humanos pode resultar em desempenho organizacional, pois a gestão de pessoas ocorre em qualquer tipo de empreendimento e, a demais, o conhecimento, a competência e a habilidade das pessoas emergem em um caráter de exclusividade que a organização possui para melhorar sua capacidade produtiva. Por consequência, é vista como um conjunto de políticas que orienta o comportamento das pessoas e as relações de trabalho em favor da busca de vantagem competitiva (Scott-Young & Samson, 2009; Coelho & Roglio, 2010; Bainbridge, 2015). O Sistema de Recompensas avança sobre a forma de remuneração tradicional, porque gratifica as pessoas além das exigências do cargo, ao utilizar parâmetros comparativos. Por isso, é tido como um sistema de remuneração estratégica, que complementa as formas tradicionais com outros meios de remuneração, uma vez que o enfoque estratégico da remuneração busca a articulação entre os resultados individuais e organizacionais (Gheno & Berlitz, 2011; Chiang & Birtch, 2012; Siriwardena, 2014). Com o intuito de desenvolver pessoas, proporcionar aprendizagem de novas habilidades e ampliar as já existentes, são desenvolvidos os programas de educação profissional. Portanto, é por meio do fator Treinamento e Capacitação dos Recursos Humanos que as pessoas adquirem condições para criar e inovar no ambiente de projetos. Assim, a organização necessita estabelecer modos de qualificação e avaliação, rever políticas e ações e capacitar e treinar as equipes de projetos (Almeida, Oliveira, & Santos, 2011; Oliveira & Martins, 2014). A implicação proposicional desse argumento é expressa da seguinte maneira:

**P2:** o indicador estratégico de Raridade, quando mediado na gestão de projetos pelo fator Gestão de Recursos Humanos e Sistema de Recompensas e pelo fator Treinamento e Capacitação dos Recursos Humanos, resulta em maior desempenho organizacional.

A Imitabilidade relaciona-se à possibilidade de os recursos ou as capacidades serem copiados pelos concorrentes (Barney & Hesterly, 2005; Paiva, Barbosa, & Gonçalves, 2008). Uma organização é única, e suas capacidades são construídas para constituir seu diferencial no mercado, de forma que, ao desenhar suas Métricas de Desempenho, a organização estabelece um registro de indicadores consistentes, em especial que atendam as variáveis de tempo e custos, e torna-se capaz de utilizar sistemas de mensuração que agregam valor para o negócio (Borges & Carvalho, 2011; Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2014). Um Controle de Mudanças significa gerir as mudanças de forma eficaz, pois é necessário dispor de um mecanismo formal que sirva de obstáculo às tentativas de mudanças capazes de gerar impactos negativos nos projetos, principalmente no que se refere a qualidade, escopo, prazos e custos (OGC, 2011; Kerzner, 2013; Pollack & Algeo, 2016). Estabelecer um arcabouço de Gerenciamento de Riscos é a forma de garantir uma política para atenuar os riscos negativos e/ou alavancar os riscos positivos, transformando-os em oportunidades. Isso implica determinar meios para identificar, qualificar, quantificar, planejar e controlar os eventos de riscos (Rabechini Junior & Carvalho, 2013; Paquin, Tessier, & Gauthier, 2015; Ayala-Cruz, 2016). Desse modo, é possível orientar o curso dos projetos e esperar um resultado que atenda às expectativas das partes interessadas. O Nível de Satisfação, portanto, direciona a

organização para uma forma de gestão construída sob uma visão sistêmica da qualidade, que aplica as ferramentas adequadas para melhorar as condições de sucesso dos projetos, minimizando os riscos, facilitando seu monitoramento e propiciando um acompanhamento direcionado para os objetivos estratégicos (Noro, 2012; Eskerod, Huemann, & Savage, 2015; Franco, Só, Rocha, Santos, & Carvalho, 2016; Haverila & Fehr, 2016). A implicação proposicional desse argumento é assim expressa:

**P3:** o indicador estratégico de Imitabilidade, quando mediado na gestão de projetos pelo fator Métricas de Desempenho e Controle de Mudanças e pelo fator Gerenciamento de Riscos e Nível de Satisfação, resulta em maior desempenho organizacional.

A Organização é necessária para que a firma possa explorar seus recursos e suas capacidades (Barney & Hesterly, 2005; Paiva, Barbosa, & Gonçalves, 2008). A Implantação do Escritório de Projetos é importante, já que a função dessa estrutura organizacional é focalizar no desenvolvimento da visão atual e futura da gestão de projetos, na definição de seus princípios e na garantia da execução dos projetos, de forma consolidada e unificada. Trata-se de uma atividade que não está ao alcance de generalistas e que não pode ser realizada à base da improvisação (Kerzner, 2003; Dai & Wells, 2004; Müller, Glückler, & Aubry, 2013; Aubry & Brunet, 2016; Darling & Whitty, 2016). O sucesso nessa área depende da dedicação integral, da constante atualização em face dos avanços tecnológicos e da existência de uma Metodologia de Gerenciamento de Projetos, porque essa é um ativo customizado sobre as necessidades internas para auxiliar a gestão de projetos e, por isso, requer treinamento. Uma metodologia não é garantia de sucesso e excelência, mas deve ser considerada como um componente crítico que tende a favorecer o alcance dos objetivos dos projetos. Sendo um caminho para se chegar a um fim, aponta, de forma detalhada, as etapas que devem ser seguidas ao longo do ciclo de vida dos projetos (Abe & Carvalho, 2006; OGC, 2011; Oliveira & Martins, 2014; Oliveira, Martins, Dias, & Monteiro, 2014). A implicação proposicional desse argumento é expressa do seguinte modo:

**P4:** o indicador estratégico de Organização, quando mediado na gestão de projetos pelo fator Implantação do Escritório de Projetos e pelo fator Metodologia de Gerenciamento de Projetos, resulta em maior desempenho organizacional.

A Figura 1 ilustra as proposições deste estudo e a relação observada entre as variáveis independentes, as variáveis mediadoras e a variável dependente, isto é, os indicadores do modelo VRIO, os fatores da gestão de projetos e o desempenho organizacional, respectivamente.



Figura 1. Quadro conceitual: VRIO e a Gestão de Projetos

A verificação, em última análise, é que as organizações prosperam ao utilizar a gestão de projetos para entregar os resultados de negócios (Nangoli, Ahimbisibwe, Namagembe, & Bashir, 2013). Por isso, ao aplicar a RBV com o apoio do modelo VRIO, entende-se que as organizações devem se concentrar no desenvolvimento das habilidades de seus gerentes de projetos, uma vez que o planejamento estratégico desempenha um papel-chave no sucesso dos projetos, ao fornecer suporte e apoio de alto nível. Portanto as organizações precisam desenvolver suas capacidades estratégicas, de forma a auxiliar no alcance dos objetivos dos projetos (Cullen & Parker, 2015; Anwar & Hasnu, 2016) e a contribuir para atingir o próprio desempenho organizacional, o que favorece a administração estratégica dos projetos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, as proposições indicam como a gestão de projetos representa uma fonte de vantagem competitiva para a teoria e a prática de gestão, ao apontar um quadro conceitual que considera o planejamento estratégico a partir do modelo VRIO e sua interseção com a gestão de projetos, na forma da administração estratégica de projetos. A estratégia é um conceito usado para expressar as ações de uma organização. O desempenho organizacional é um tema recorrente nas discussões acerca de gestão, incluindo a na administração estratégica (Venkatraman & Ramanujam, 1986), e o processo de formulação estratégica envolve critérios de decisão e ação dos executivos (Almeida, Machado-Neto, & Giraldi, 2006). Sendo assim, um investimento em ativos tangíveis, na gestão de projetos, aumenta, principalmente, as dimensões Valor e Organização (Barney, 2002). Como esses ativos não são raros, os concorrentes podem copiá-los. No entanto, as organizações, muitas vezes, não reconhecem o valor dos ativos intangíveis (Jugdev & Mathur, 2006), que podem ser valiosos, raros e inimitáveis com o apoio da organização (Barney, 2002). Portanto o potencial da gestão de projetos como uma fonte de vantagem competitiva dependerá do grau em que a organização desenvolve a gestão de projetos, de acordo com as características do modelo VRIO.

Nesse sentido, ao apresentar o quadro conceitual, verifica-se que a contribuição acadêmica deste estudo é a de propor uma aproximação da teoria administrativa, especificamente aquela que envolve a questão da estratégia e do desempenho organizacional, com o pragmatismo que recai sob a gestão de projetos, isto é, o ramo aplicado da

administração que trata do planejamento, da execução e do controle de projetos. Com isso, observa-se que o presente estudo tem um viés de contribuição prática, pois estimula a forma de pensar e de agir dos profissionais envolvidos com a gestão de projetos, a ponto de demonstrar possibilidades de integração dos interesses estratégicos das organizações com as ações táticas e operacionais dos projetos, para se alcançar o desempenho organizacional.

Uma sugestão de pesquisa é verificar como as proposições deste estudo comportam-se na prática. Entende-se que isso pode ser feito ao se apropriar dos enunciados de questões (Jugdev & Mathur, 2006; Mathur, Jugdev, & Fung, 2013; 2014; Oliveira & Martins, 2014) para adequá-los, em função do quadro conceitual, ao consolidar e validar um novo instrumento de pesquisa, realizar coleta de dados e efetuar a análise com o uso de técnicas estatísticas multivariadas para o tratamento de dados, por exemplo, com Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Conclui-se assim, que a melhoria do desempenho organizacional com base na gestão de projetos nem sempre será conseguida pela aplicação de ferramentas e técnicas que são reconhecidas como boas práticas (Cullen & Parker, 2015). Por isso, sugere-se que a perspectiva da RBV deve ser considerada na gestão de projetos, pois se compreende que os recursos são ativos estratégicos de uma firma e devem ser empregados para alcançar vantagem competitiva sustentável por meio dos projetos, que são únicos e que trazem, em sua essência, a intenção de agregar valor às iniciativas organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- Abe, C. K., & Carvalho, M. M. (2006). Fatores críticos para a implementação do escritório de projetos: Um estudo de caso. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 1(2), 61-74.
- Almeida, E. L., Oliveira, I. G., & Santos, M. A. (2011). Desenvolvimento e capacitação de pessoas. *Revista Visão Acadêmica*, 3(1), 89-101.
- Almeida, F. C., Machado-Neto, A., & Giraldi, J. d. (2006). Estrutura e estratégia: Evolução de paradigmas. *Revista de Gestão*, 13(2), 15-26.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Upper Saddle River, Nova Jersey: Prentice Hall.
- Anwar, J., & Hasnu, S. (2016). Business strategy and firm performance: A multi-industry analysis. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 361-382.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management* (13 ed.). London: Kogan Page.
- Arto, K., Kujala, J., Dietrich, P., & Martinsuo, M. (2008). What is project strategy? *International Journal of Project Management*, 26(1), 4-12.
- Aubry, M., & Brunet, M. (2016). Organizational design in public administration: Categorization of project management offices. *Project Management Journal*, 47(5), 107-129.

- Ayala-Cruz, J. (2016). Project risk planning in high-tech new product development. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(2), 110-124.
- Bainbridge, H. (2015). Devolving people management to the line. *Personnel Review*, 44(6), 847-865.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, Nova Jersey: Prentice-Hall.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2005). *Strategic management and competitive advantage: Concepts* (2 ed.). Upper Saddle River, Nova Jersey: Prentice Hall.
- Bianchi, E. M., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61.
- Bordeaux-Rêgo, R., Paulo, G. P., Spritzer, I. M., & Zotes, L. P. (2013). *Viabilidade econômico-financeira de projetos* (4 ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Borges, J. G., & Carvalho, M. M. (2011). Sistemas de indicadores de desempenho em projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 2(1), 174-207.
- Brito, R. P., & Brito, L. A. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70-84.
- Caldeira, A., Lex, S., Moraes, C. A., & Toledo, L. A. (2009). Estratégias emergentes e deliberadas: O processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. *Sistemas & Gestão*, 4(3), 221-237.
- Camargos, M. A., & Dias, A. T. (2003). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: Uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(1), 27-39.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. San Diego: Academic Press.
- Carneiro, J. M., Silva, J. F., Rocha, A., & Dib, L. A. (2007). Building a better measure of business performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(2), 114-135.
- Carneiro, J., Rocha, A., & Silva, J. F. (2007). A critical analysis of measurement models of export performance. *Brazilian Administration Review*, 4(2), 1-19.
- Carvalho, L. M. (2014). Educação corporativa e desempenho estratégico. *Revista de Administração FACES Journal*, 13(3), 67-85.

- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Strategic management: A focus on process* (2 ed.). Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: An Asian nordic comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570.
- Child, J. (1974). Management and organizational factors associated with company performance part I. *Journal of Management Studies*, 11(3), 175-189.
- Child, J. (1975). Management and organizational factors associated with company performance part II: A contingency analysis. *Journal of Management Studies*, 12(1-2), 12-27.
- Chun, D. (2016). Exploring connections: Aspiration levels, culture and the Resource-based view. *Journal of Strategy and Management*, 9(2), 202-215.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Codas, M. M. (1987). Gerência de projetos: Uma reflexão histórica. *Revista de Administração de Empresas*, 27(1), 33-37.
- Coelho, E. T., & Roglio, K. D. (2010). Remuneração estratégica: Um estudo qualitativo em instituições de ensino e empresas de outros setores. *Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (pp. 1-16). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração* (12 ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Cullen, K., & Parker, D. W. (2015). Improving performance in project-based management: Synthesizing strategic theories. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(5), 608-624.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Darling, E. J., & Whitty, S. J. (2016). The project management office: It's just not what it used to be. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 282-308.

- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1998). Paradox in project-based enterprise: The case of film making. *California Management Review*, 40(2), 125-139.
- Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2014). *The AMA handbook of project management* (4 ed.). New York: Amacon Books.
- Dobni, C. B., Klassen, M., & Sands, D. (2016). Getting to clarity: New ways to think about strategy. *Journal of Business Strategy*, 37(5), 12-21.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808.
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project stakeholder management: Past and present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-14.
- Farias Filho, J. R., & Almeida, N. d. (2010). Definindo sucesso em projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 1(2), 68-65.
- Fleury, A. C., & Fleury, M. T. (2003). Estratégias competitivas e competências essenciais: Perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2), 129-144.
- Franco, E. F., Só, B., Rocha, A. M., Santos, F. N., & Carvalho, M. M. (2016). Gestão de stakeholders em gestão de projetos: Levantamento bibliométrico. *Produto & Produção*, 17(3), 32-45.
- Gaddis, P. O. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 37(3), 89-97.
- Galvão, T. F., & Pereira, M. G. (2014). Revisões sistemáticas da literatura: Passos para sua elaboração. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 23(1), 183-184.
- Gheno, R., & Berlitz, J. (2011). Remuneração estratégica e pacote de benefícios: Um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional. *Revista de Administração da UFSM*, 4(1), 268-287.
- Gonçalves, C. A., Coelho, M. d., & Souza, É. M. (2011). VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciências Administrativas*, 17(3), 819-855.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
- Haverila, M. J., & Fehr, K. (2016). The impact of product superiority on customer satisfaction in project management. *International Journal of Project Management*, 34(4), 570-583.

- Hoss, O., Zenci, S. D., & Lezana, A. G. (2012). Investimento em projetos com base no planejamento estratégico: Um estudo de caso em uma fábrica de carrinhos para supermercado. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(3), 181-214.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2002). Managing individual performance: A strategic perspective. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 373-390). New York: John Wiley & Sons.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jugdev, K., & Mathur, G. (2006). Project management elements as strategic assets: Preliminary findings. *Management Research News*, 29(10), 604-617.
- Kachaner, N., King, K., & Stewart, S. (2016). Four best practices for strategic planning. *Strategy & Leadership*, 44(4), 26-31.
- Kerzner, H. R. (2003). Strategic planning for a project office. *Project Management Journal*, 34(2), 13-25.
- Kerzner, H. R. (2004). *Advanced project management: Best practices on implementation* (2 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. R. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (11 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Koh, S. C., Morris, J., Ebrahimi, S. M., & Obayi, R. (2016). Integrated resource efficiency: Measurement and management. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(11), 1576-1600.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Fundamentos da metodologia científica* (7 ed.). São Paulo: Atlas.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J., & Raposo, M. L. (2014). Strategy and strategic management concepts: Are they recognised by management students? *Business Administration and Management*, 17(1), 43-61.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mathur, G., Jugdev, K., & Fung, T. S. (2007). Intangible project management assets as determinants of competitive advantage. *Management Research News*, 30(7), 460-475.
- Mathur, G., Jugdev, K., & Fung, T. S. (2013). Project management assets and project management performance outcomes. *Management Research Review*, 36(2), 112-135.
- Mathur, G., Jugdev, K., & Fung, T. S. (2014). The relationship between project management process characteristics and performance outcomes. *Management Research Review*, 37(11), 990-1015.

- Matitz, Q. R., & Bulgacov, S. (2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: Um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 580-607.
- Meirelles, D. S., & Camargo, Á. A. (2014). Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(Especial), 41-64.
- Merwe, A. V. (2002). Project management and business development: Integrating strategy, structure, processes and projects. *International Journal of Project Management*, 20(5), 401-411.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de estratégia* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59-76.
- Nangoli, S., Ahimbisibwe, A., Namagembe, S., & Bashir, H. (2013). Social networks: A strategy for enhancing project-stakeholder commitment. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 399-410.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Newbert, S. L. (2014). Assessing performance measurement in RBV research. *Journal of Strategy and Management*, 7(3), 265-283.
- Noro, G. B. (2012). A gestão de stakeholders em gestão de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(1), 127-158.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 185-206.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- OGC. (2011). *Gerenciando projetos de sucesso com PRINCE2™*. Norwich, England: Office of Government Commerce: The Stationery Office (TSO).
- Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2014). Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: Uma análise dos agentes influenciadores - estratégia, pessoas e operações - por meio da modelagem de equações estruturais. *Encontro Nacional da Associação*

- Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* (pp. 1-17). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Oliveira, R. R., Boldorini, P. S., Martins, H. C., & Dias, A. T. (2016). Gerenciamento de projetos: Comparativo bibliométrico dos anais de congressos brasileiros nas áreas de administração e engenharia de produção. *Revista de Gestão e Projetos*, 7(1), 15-31.
- Oliveira, R. R., Boldorini, P. S., Oliveira, R. R., & Lima, J. B. (2016). Aspectos da cultura de organizações brasileiras internacionalizadas. *Qualitas Revista Eletrônica*, 17(1), 21-36.
- Oliveira, R. R., Boldorini, P. S., Teixeira, L. A., & Martins, H. C. (2017). Gestão de projetos e marketing de relacionamento: Interseções para o gerenciamento das partes interessadas em projetos. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 8(1), 47-68.
- Oliveira, R. R., Martins, H. C., Dias, A. T., & Monteiro, P. R. (2014). Uma proposta de instrumento de pesquisa para a avaliação do desempenho do escritório de gerenciamentos de projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(1), 84-99.
- Paiva, R. V., Barbosa, F. V., & Gonçalves, R. G. (2008). A visão baseada em recursos: O que se vê é diferente, mas é igual. *REUNA*, 13(3), 27-39.
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- Paquin, J.-P., Tessier, D., & Gauthier, C. (2015). The effectiveness of portfolio risk diversification: An additive approach by project replication. *Project Management Journal*, 46(5), 94-110.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A Resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Poli, M., & Shenhar, A. J. (2003). Project strategy: The key to project success. *Technology Management for Reshaping the World and Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (pp. 1-5). Portland: PICMET.
- Pollack, J., & Algeo, C. (2016). Project managers' and change managers' contribution to success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(2), 451-465.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-79.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888.

- Qureshi, T. M., Warraich, A. S., & Hijazi, S. T. (2009). Significance of project management performance assessment (PMPA) model. *International Journal of Project Management*, 27(4), 378-388.
- Rabechini Junior, R., & Carvalho, M. M. (2013). Relacionamento entre gerenciamento de risco e sucesso de projetos. *Produção*, 23(3), 570-581.
- Rajapakshe, W. (2002). Strategy and structure re-examined. *Vidyodaya Journal of Management Science*, 1(1), 142-167.
- Roy, D. (1998). Strategic planning: Different aspects of modes and mode-switching. *Vikalpa*, 23(3), 79-84.
- Sabourin, V. (2015). Strategy execution: Five drivers of performance. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 127-138.
- Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). Strategic human resource management: Defining the field. In G. Salaman, J. Storey, & J. Billsberry (Eds.), *Strategic human resource management: Theory and practice* (1 ed., pp. 1-11). Thousand Oaks: Sage.
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83-89.
- Sauer, C., Liu, L., & Johnston, K. (2001). Where project managers are kings. *Project Management Journal*, 32(4), 39-49.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row.
- Scott-Young, C., & Samson, D. (2009). Team management for fast projects: An empirical study of process industries. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(9), 612-635.
- Siriwardena, N. (2014). The ethics of pay-for-performance. *Quality in Primary Care*, 22(2), 53-55.
- Snow, C. C., & Hambrick, D. C. (1980). Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5(4), 527-538.
- Srivannaboon, S. (2006). Linking project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37(5), 88-96.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organisations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-29.
- Vasconcelos, F. C., & Brito, L. A. (2004). Vantagem competitiva: O construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 51-63.

- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westland, J. (2006). *The project management life cycle: A complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing and closing a project successfully*. London: Kogan Page Publishers.
- Williamson, O. E. (1975). *Markers and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: The Free Press.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.