

CONSTRUINDO A INTERAÇÃO ENTRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E A RESOURCE-BASED VIEW-RBV

BUILDING INTERACTION BETWEEN PROJECTS MANAGEMENT AND RESOURCE-BASED VIEW-RBV

CONSTRUYENDO LA INTERACCIÓN ENTRE GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS Y RESOURCE-BASED VIEW-RBV

Francisco Carlos Cobaito

Professor da Faculdade Paulista de Ensino Superior

Mestrado em Administração, foco em Gestão de Projetos, na Universidade Nove de Julho

Endereço: Rua Boa Vista, 51, Centro - 01014-911 - São Paulo, SP - Brasil

Telefone: (11) 31803156

E-mail: fcobaito@ig.com.br

Artigo recebido em 23/12/2013. Revisado por pares em 24/02/2014. Reformulado em 22/06/2014. Recomendado para publicação em 13/07/2014 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 29/08/2014. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Pode-se considerar que a abordagem da teoria do RBV (*Resource-based View*), e o ponto de vista da teoria de Gerenciamento de projetos apresentam pressupostos distintos. Enquanto a primeira se volta para o modo como os recursos se comportam para a criação e sustentação de vantagem competitiva, a segunda se dirige aos recursos e competências necessários para maximizar a probabilidade de sucesso de um empreendimento. Ambas, contudo, apoiam-se em pressupostos teóricos que identificam capacidades distintivas e competências essenciais nas organizações. Como objetivo exploram-se os elos entre estas duas teorias. Baseado em um estudo de caso foi possível identificar quais são e como os recursos de valor, sob a ótica da RBV, atuam simultânea e sinergicamente no Gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Visão baseada em recursos (RBV); Gerenciamento de projetos.

ABSTRACT

It can be considered that the approach of RBV (*Resource-based View*) theory, and the point of view of Project Management theory have different premises. While the first one aims to the way of resources behave for creating and sustaining competitive advantage, the second is addressed to the resources and expertise to maximize the probability of success of an enterprise. Both of them, however, are supported on theoretical assumptions that identify distinctive capabilities and core competencies in organizations. As objective, we explore common links between these two theories. Based on a case study, it was possible to identify which and how the resources of value from the perspective of RBV act simultaneously and synergistically in Project Management.

Keywords: Resource-based View (RBV); Project Management.

RESUMEN

Se puede considerar que el abordaje de la teoría de RBV (*Resource-based View*) y el punto de vista de la teoría de Gerenciamiento de proyectos presentan presupuestos distintos. Mientras la primera se vuelva para el modo cómo los recursos se comportan para la creación y sustentación de ventaja competitiva, la segunda se dirige a los recursos y competencias necesarios para maximizar la probabilidad de suceso de un emprendimiento. Ambas, sin embargo, se apoyan en presupuestos teóricos que identifican capacidades distintivas y competencias esenciales en las organizaciones. Como objetivo se exploran los eslabones entre estas dos teorías. Basado en un estudio de caso fue posible identificar cuáles son y cómo los recursos de valor, bajo la óptica de la RBV, actúan simultánea y sinérgicamente en el Gerenciamiento de proyectos.

Palabras-clave: Visión basada en recursos (RBV); Gerenciamiento de proyectos.

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, o campo do conhecimento estratégico, que reflete sobre a criação de vantagem competitiva no qual repousa a teoria do RBV; e a pesquisa sobre o Gerenciamento de projetos, até por conta do relativo foco prático desta última e por, evidentemente, se tratar de campos distintos – têm seguido por caminhos paralelos, não raro separados.

Por outro lado, segundo Ross (2013), a crescente globalização das últimas décadas, marcadas pelos avanços tecnológicos principalmente nos transportes e comunicações, cada vez mais aumentam a pressão das organizações pela redução de custos, e pelo aumento de produtividade e rentabilidade, desafiando a reflexão do pensamento acadêmico na sustentação teórica dos modelos de negócios existentes.

Portanto, torna-se imperativo que diversas teorias sejam sobrepostas em novas configurações, visando a orientar e a sustentar as ações estratégicas das empresas.

Neste sentido, este estudo procura destacar as interseções destas duas teorias, que serve de ponto de partida para orientar rumo a um movimento valioso de interface, com um recorte prático de aplicação em nível organizacional, identificando recursos de valor no segmento serviços de engenharia consultiva de projetos.

Nesta seara, existem importantes trabalhos acadêmicos (Crawford, 2005; Shenrar e Dvir, 2007) que destacam a importância das competências no gerenciamento de projetos. Ademais, há trabalhos relacionados aos recursos de valor, raros, não imitáveis e não substituíveis, que proporcionam vantagem competitiva (Barney,1991; Grant,1991), e também sobre as competências essenciais, principalmente após os estudos de Prahalad e Hamel (1990).

Todavia, um aspecto pouco enfatizado nesses trabalhos diz respeito às bases teóricas do conceito de competências organizacionais em gestão de projetos, imbricado na visão da empresa baseada em recursos.

Com vistas a explorar essa janela de oportunidade empírica, este estudo procura estudar, de maneira específica, a ligação entre as competências no gerenciamento de projetos com foco nas competências organizacionais no gerenciamento de projetos de terceiros, frente aos pressupostos da Teoria da RBV.

O presente estudo tem como pergunta de pesquisa: Quais são os recursos de valor de uma Organização de engenharia consultiva de projetos, e como tais recursos estão imbricados nas competências de Gerenciamento de projetos?

Com a finalidade de responder ao questionamento, elaborou-se um estudo de caso em uma empresa de grande representatividade na indústria de engenharia consultiva de projetos, denominada SIGMA.

O desenvolvimento deste trabalho foi estruturado em cinco seções, iniciando-se com esta introdução. A seguir, na seção 2, revisam-se primeiramente alguns tópicos dos fundamentos clássicos da teoria do RBV, como também os pressupostos da teoria do Gerenciamento de projetos. Na seção 3 foram abordados os aspectos metodológicos. Na seção 4 foram apresentados, respectivamente, o estudo do caso e a análise. As conclusões foram expostas na seção 5 onde, adicionalmente, se desenvolvem algumas asserções sobre as interfaces entre estas duas teorias, seguidas das referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *RESOURCE-BASED VIEW* – RBV

De acordo com Binder et al (2012), A RBV surge no campo da estratégia na década de 1980, difunde-se na década de 1990 e, a partir de 2000, consolida-se como uma de suas principais correntes. Os autores afirmam que os estudos do primeiro decênio privilegiaram proposições teóricas, formadoras da base conceitual da RBV. Posteriormente, a partir do segundo decênio, canalizaram-se em pesquisas empíricas voltadas para a análise do desempenho organizacional.

Aponta Cobaito (2012), como precursora da RBV, a contribuição de Edith Penrose, em destaque seu livro *A Teoria do Crescimento da Firma*, de 1959. A autora considera que uma organização é composta por um conjunto de recursos coordenados, afirma que a história tem importância, e o crescimento da firma é algo evolucionário apoiado no incremento cumulativo do saber coletivo, dentro do contexto de uma firma dotada de propósitos de lucro.

Aprofundando este conhecimento sobre a teoria do crescimento de uma empresa, Wernerfelt (1984) constata que uma empresa pode ter vantagens em construir sua estratégia baseada nos seus recursos; primeiramente, em se obter novas ideias, além da visão de produtos, ampliando as perspectivas de se obter maiores lucros; segundo em permitir enxergar quais os novos produtos que podem ser desenvolvidos, como novos recursos complementares que podem ser adquiridos no mercado.

Como relata Barney (1991), os recursos de uma firma são compostos por todos os ativos, capacidades de processos organizacionais, tecnologias, dentre outros, controlados pela firma e que podem ser convertidos para programar estratégias com efetividade, visando à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis; porém, devem ser:

1- Valiosos, promover a criação de valor. 2- Raros (escassos) em comparação aos concorrentes e/ou novos concorrentes. 3- Imperfeitamente imitáveis, de modo que seja difícil para os concorrentes imitá-los, seja por Condições Históricas Únicas, devido à Ambiguidade Causal, ou à Complexidade Social. 4 - Imperfeitamente substituíveis.

Ao avançar nessa linha, Dierickx e Cool (1989) afirmam que os recursos de valor são aqueles que foram desenvolvidos internamente, dando-lhes características de difícil imitação e substituição, fato que garantiria o caráter heterogêneo do conjunto de recursos de uma firma.

Encontramos, no estudo de Powell (1995), uma visão adicional que sugere a qualidade como um recurso estratégico. O estudo concluiu que programas de qualidade total apresentam forte potencial de se tornarem uma fonte de vantagem competitiva

sustentável, ligado ao fato de estruturar modelos prescritivos de processos e, paralelamente, sugerir excelência no desempenho profissional.

Outra abordagem dos recursos de valor é encontrada no trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997), que apresenta as capacidades dinâmicas, trazendo o conceito da reconfiguração e combinação de recursos como capazes de gerar novas oportunidades de negócios. Na visão dos autores, tais recursos de valor encontram-se concentrados na estrutura da organização em termos dos processos gerenciais, que dão suporte às demais atividades produtivas da empresa.

Podemos, então, compreender que a RBV como uma teoria que aponta os recursos e as capacidades construídas internamente, que são raros e de difícil imitação pela concorrência, como base principal para criação de estratégia, formação de maior valor econômico e da vantagem competitiva sustentável de uma empresa (BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

2.2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Levando em consideração *o framework* prático da teoria de Gerenciamento de projetos, estabelecemos um recorte específico da teoria a partir da análise estratégica de Mir e Pinnington (2014), que estabelece um elo entre o gerenciamento de projetos e o sucesso de uma organização; e de Gareis e Huemman (2000), que procura identificar especificamente as competências internas de empresas voltadas exclusivamente para o gerenciamento de projetos de terceiros.

Primeiramente, o conceito de projetos tem sido lapidado nos últimos anos, trazendo algumas características de consenso para vários autores (Ulrich, 1995; Clarke, 2010), como o processo único, com tempo determinado, com escopo determinado, com restrições de custos, empreendido para alcançar um objetivo, tendo como norte as necessidades e expectativas que os interessados (*stakeholders*) possuem no projeto.

Necessário também abrir um parêntese para o entendimento do conceito de competência, cujo termo vem do latim, *competere*, e significa esforço. Na esfera

organizacional, as competências empresariais foram discutidas no trabalho de Prahalad e Hamel (1995), ao estabelecerem o conceito de competências essenciais.

Segundo os autores (PRAHALAD; HAMEL, 1995), para que uma competência seja classificada em essencial, deve possuir três características: primeiramente o valor percebido pelo cliente; segundo, tem que ser única ou de difícil imitação pelos concorrentes; terceiro, deve levar a empresa a novos produtos ou novos mercados; assim, a competência essencial é uma fonte de vantagem competitiva.

Retomando agora especificamente ao gerenciamento de projetos, Frame (1999) apresenta três tipos de competências em gerenciamento de projetos: as individuais, relacionadas às competências do indivíduo na solução de problemas; as da equipe, relacionadas às competências da equipe na solução de problemas; e as da empresa, na criação de um ambiente favorável e integrado, tanto para os colaboradores quanto para equipes, alinhando a operação e as estratégias da organização.

Para Sense e Kiridema (2014), existem diferenças entre grupos de pessoas que se reúnem para executar um projeto: neste caso, os membros reunidos em grupo apresentariam uma participação parcial nas tarefas, com um comportamento predominantemente individual; já as equipes de projetos estruturadas para esta finalidade apresentariam um comportamento preeminente coletivo e ativo na busca do desenvolvimento de projetos. Esta última apontada pelos autores como um ativo estratégico ímpar de uma organização voltada ao gerenciamento de projetos complexos.

Acrescenta Lampel (2001) que as competências de uma equipe de projetos referem-se à sinergia positiva de como os indivíduos trabalham em conjunto, visando a atingir os objetivos do projeto.

Ressalta o autor algumas características-chaves das equipes de projetos: uma composição de pessoas com percepção gerencial e técnica diferenciada; alto nível de educação entre os membros da equipe; disciplina; coesão; liderança; foco no resultado e habilidades para integração, visando a buscar resultados e se relacionar bem com clientes. O

autor ainda destaca que uma equipe com tais atributos é capaz de formar uma competência essencial em empresas que administram projetos de alta complexidade.

Nesta mesma linha foi proposto um modelo prescritivo bastante reconhecido no meio acadêmico, por Rabechini Jr. e Pessoa (2005), que foi estruturado a partir de três pilares conceituais de suporte primários, que são Processos, Estratégia e Efetivação da Mudança, os quais atuam como base de sustentação para as camadas de competências envolvidas na institucionalização de gerenciamento de projetos: Indivíduo, Equipes e Organização, de forma integrada e consistente.

Nesse modelo conceitual analítico, os autores apresentam um modelo estruturado para as empresas desenvolverem competências, visando a atingir qualidade e sucesso no gerenciamento de projetos.

Já Kerzner (1999) apresenta um modelo prescritivo para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos: segundo o autor, seria necessário galgar cinco níveis rumo à maturidade.

Para o mesmo autor, o primeiro nível seria composto por *linguagem comum*, onde a organização aceita a importância do gerenciamento de projetos como metodologia útil para atingir sucesso.

A seguir, o segundo nível, referente a *processos comuns*, envolve a padronização de processos na condução de projetos.

O nível três, a *metodologia singular*, refere-se à maneira com que a organização sintetiza a combinação de várias metodologias na gestão de projetos.

O quarto nível, o *Benchmarking*, é formado pela comparação entre os processos e metodologias internas de cada empresa, como as melhores práticas de gerenciamento de projetos.

O quinto e último nível refere-se ao melhoramento contínuo, onde é aproveitada a informação aprendida nos níveis anteriores.

Finalizando nosso recorte específico sobre competências no gerenciamento de projetos, encontramos no trabalho de Jugdev (2003), a seleção de alguns ativos na gestão de projetos, como exemplo: a mescla de metodologias prescritivas e contingenciais de gerenciamento de projetos, dentre outros que, baseado no modelo de maturidade de Kerzner (1999), afirma que, a partir de um dado ponto de maturidade, o gerenciamento de projetos torna-se um recurso valioso, raro e inimitável na conquista de vantagem competitiva.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, visando a entender as conexões entre o Gerenciamento de projetos e a ótica da RBV em uma perspectiva organizacional, a metodologia utilizada é a qualitativa, através de um estudo de caso único de caráter exploratório.

Para Yin (2010), o estudo de caso aponta as situações relevantes para diferentes tipos de pesquisas; a forma de questão de pesquisa, *Como, por quê?* devem utilizar o estudo de caso.

Ademais, Yin (2010) recomenda a escolha deste método quando o objeto se tratar de um caso *representativo ou típico*. Precisamente neste estudo, a empresa SIGMA é do ramo de engenharia consultiva de projetos, de muita representatividade, uma das líderes, considerada referência, segundo a ABCE - Associação Brasileira de Consultores de Engenharia.

Este estudo tem caráter exploratório que, na visão de Raupp e Beuren (2003), caracteriza-se por aprofundar um conhecimento sobre determinado assunto, que não foi muito explorado em estudos anteriores.

Tal qual recomenda Eisenhardt (1989) sobre o processo de formação e construção de uma teoria, referente à coleta e tratamento dos dados, este estudo utilizou documentação interna da empresa, houve a distribuição de questionários estruturados ao

grupo de gerentes e diretores da SIGMA, e se pesquisou dados secundários pelas mídias de acesso livre.

Os participantes da pesquisa foram escolhidos entre o corpo gerencial e de diretoria da empresa, com base no tempo de experiência profissional e de trabalho na empresa SIGMA, conforme quadro abaixo:

Quadro – Qualificação dos respondentes da pesquisa

Respondente	Cargo	Responsabilidades	Tempo de Empresa
1	Gerente Geral de Engenharia	Desenvolve atividades complexas, que englobam planejar, programar e administrar a constituição de equipes interligadas com outras áreas ou especialidades, consumo de recursos e cumprimento de prazos.	17 anos
2	Gerente da Qualidade	Responsável, pela implementação e manutenção de sistemas de gestão baseados nas normas ISO9001, ISO 14001 e OHSAS 18001.	18 anos
3	Gerente de projeto (contratos / operações / contas)	Lidera e gerencia a realização de serviços/produtos associados a contratos de projetos/empreendimentos de grande porte.	16 anos
4	Diretor Técnico	Tem a seu cargo a direção efetiva, técnica e gerencial de atividades complexas, que abrangem grupos profissionais de alta capacitação técnica.	14 anos
5	Gerente Contábil	Tem a incumbência da administração de assuntos financeiros e contábeis, tanto em nível operacional quanto estratégico.	3 anos
6	Gerente de RH e Responsabilidade Social/Sustentabilidade	Responsável, juntamente com a diretoria, pela definição da política e estratégias de sustentabilidade e investimentos sociais da empresa.	5 anos
7	Gerente de Planejamento Financeiro - do Portfólio geral de Contratos	Planejar as atividades e estruturar o processo de controle financeiro dos empreendimentos, considerando não só as necessidades internas, como também de necessidades específicas do Cliente, Parceiros e Consorciados, buscando integrá-las da melhor forma.	16 anos
8	Engenheiro Sr. de Programação e Controle	Responsável pela estimativa, planejamento e controle de documentação do projeto. Interage com fornecedores e subcontratados, desenvolve cronogramas consolidados do projeto, organiza e controla todo o fluxo de documentação, além da logística de materiais do projeto.	19 anos
9	Diretor de Negócios/Sócio Fundador	Além da Direção Geral da empresa, Analisa as tendências dos investimentos nos setores de produção e infraestrutura, identificando e desenvolvendo estratégias para inserção da companhia em novas linhas de negócio, mesmo que os mesmos não façam parte do planejamento estratégico em vigor.	20 anos

Fonte: Elaborado pelo Autor..

As entrevistas foram baseadas em um roteiro pré-elaborado pelo pesquisador (ANEXO), que foi encontrado em grupos de informações fundamentados no compêndio da teoria do *Resource-based View* – RBV, e da Teoria de Gerenciamento de projetos.

Também foram consultadas fontes produzidas internamente pela empresa, como arquivo, documentos internos, informações institucionais e relatórios de auditoria externos, para complementar o entendimento de diferentes aspectos da empresa.

4 ESTUDO DO CASO

A seguir serão apresentadas e discutidas as evidências da pesquisa no que diz respeito aos campos em conjunto. Assume-se que, conquanto distintos, se oferecem contribuições complementares mutuamente, principalmente aos tipos de recursos de valor que suportam as competências no gerenciamento de projetos, extraídos através do questionário conforme modelo ANEXO.

4.1 RECURSOS DE VALOR

Como forma de delimitar o escopo da análise, optou-se por evidenciar os recursos de valor que foram apontados com mais intensidade e com maior convergência pelo grupo de respondentes.

De acordo com as entrevistas, quanto ao primeiro bloco de questões em que se apuraram informações pertinentes a *Resource-based View-RBV*, buscando a identificação de recursos e capacidades de valor por categorias, tendo como fundamentação teórica Barney (2001) e Grant (2001), observamos três elementos principais como resultado.

Primeiramente os Recursos Humanos:

[...] Mais do que qualquer outro fator, a experiência, as habilidades e as competências de nossos colaboradores são os fatores que consideramos como fundamentais para o sucesso da empresa. Portanto, é de fundamental importância a maneira como tratamos os nossos colaboradores, o tratamento que cada um dá ao outro dentro do grupo, e como definimos nossos valores e a nossa visão de futuro (Respondente 6 – Gerentes de R. H. e Responsabilidade Social).

[...] O fato gerador de nosso progresso são os colaboradores. A SIGMA aposta no desenvolvimento dos seus profissionais e tem adotado uma política de longo prazo para manutenção da equipe. Queremos ter um corpo forte, homogêneo e que todos tenham confiança na empresa (Respondente 9 – Sócio Fundador).

Nas falas acima é visível que são os colaboradores que desempenham papel fundamental na geração dos resultados esperados na gestão de projetos de terceiros com excelência, considerada pela empresa um recurso ímpar de valor.

Seguido pela *Reputação Positiva*.

[...] A reputação positiva é um dos componentes que permite que a SIGMA participe de um elevado número de licitações por ano. E através desta reputação proporciona que a SIGMA seja convidada a prestar serviços para outras grandes empresas atuantes na iniciativa privada (Respondente 4 – Diretor Técnico).

[...] A SIGMA, sem dúvida, conta com a percepção positiva sobre os trabalhos executados no gerenciamento de projetos de terceiros, por parte de diferentes atores, principalmente empresas de grande porte no segmento de óleo e gás e infraestrutura (Respondente 2 – Gerente da Qualidade).

Os discursos demonstram que a reputação positiva fomenta novos negócios. De acordo com Berdejo e Guerreiro (2008), os recursos e as capacidades organizacionais são reconhecidos entre as partes, tornando-se potencial fonte de vantagem competitiva, ou seja, um ativo estratégico.

Finalizando os recursos determinantes, em terceiro figura o *Sistema de Qualidade*.

[...] Dentro da empresa, a metodologia de trabalho para cada conhecimento específico, representada nos diversos sistemas gerenciais, em especial Sistema de Gestão da Qualidade, é que fazem toda a diferença na prestação de serviços de gerenciamento de projetos perante os clientes (Respondente 1 – Gerente Geral de Engenharia).

[...] O Sistema de qualidade na gestão de projetos é, sem dúvida, mandatário nos processos da empresa. Adota como referência os princípios de melhores práticas do PMI (*Project Management Institute*), mais especificamente o conjunto de conhecimentos contido no guia PMBoK (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*). Adicionalmente, o Sistema de qualidade da empresa incorpora, em sua estrutura, outras metodologias próprias adquiridas a partir de nossas experiências de sucesso no gerenciamento de projetos de grande complexidade, caracterizando-se como uma metodologia flexível e aplicável a todos os projetos de terceiros geridos pela Organização (Respondente 3 – Gerente de Projetos Sr.).

Tais afirmativas por parte dos respondentes sugere que a cultura e os modelos prescritivos de qualidade, distribuídos nos diversos sistemas gerenciais da empresa, são poderosas ferramentas na gestão de projetos.

No que se refere como a SIGMA reconhece suas competências, se são provenientes de uma concepção interna ou se são advindas do meio (indústria concorrência), ademais, se sofrem mais influência interna e se ajustam ao meio para ter as competências exigidas pelo mercado:

[...] A SIGMA procura se ajustar para atingir as competências exigidas pelo mercado, mas considera que, dada sua posição de liderança no mercado específico de engenharia de petróleo, exerce alguma influência no meio (Respondente 9 – Sócio Fundador).

[...] As competências são estabelecidas pelo mercado. Cabe à empresa analisar, planejar, programar e monitorar essas competências conforme a missão e valores da SIGMA. Entendemos que, em nosso mercado, as competências exigidas são claras e homogêneas em sua maioria, o sucesso depende da aderência dessas com o perfil e a cultura da empresa (Respondente 1 – Gerente Geral de Engenharia).

Com relação às competências observou-se, por meio das entrevistas, que a empresa predominantemente construiu internamente seu arcabouço de recursos e competências. Porém, mantém presente um olhar externo, que permite explorar oportunidades no mercado de forma assimétrica em relação aos rivais. As mudanças no ambiente são acompanhadas e adaptações são feitas.

Referente ao tópico sobre como aconteceu a construção dos recursos e capacidades ao longo do tempo, destacamos as seguintes respostas que exemplificam as opiniões dos respondentes:

[...] A SIGMA está com mais de vinte anos de funcionamento no mercado e suas capacidades foram desenvolvidas de forma bastante gradativa, acompanhando o crescimento da empresa, e temos certeza que a formação de recursos e competência foi um processo de aprendizagem, apesar de ser praticamente impossível demonstrar o processo (Respondente 4 – Diretor Técnico).

[...] Partimos de uma base sólida e, ao longo do tempo, fomos agregando novas competências e a identificação de novos recursos necessários para atender o mercado (Respondente 3 – Gerente de Projetos Sr.).

Percebe-se, nos discursos, que a aprendizagem é um pressuposto atuante de maneira cumulativa na cultura de gestão de projetos da empresa, e que as competências em gestão de projetos foram lapidadas ao longo do tempo.

4.2 RESULTADOS DO BLOCO DE QUESTÕES (2)

No segundo bloco, destacamos as respostas para as questões que buscaram identificar as Competências no Gerenciamento de projetos de empresas terceiras, e qual é a percepção externa do principal cliente da empresa estudada.

Extraímos, primeiramente, sobre quais são os tipos de competências importantes na gestão de projetos de empresas terceiras e quais rotinas sustentam tais competências: [...] Com a complexidade e volume dos projetos atuais, o foco principal da SIGMA em termos de recursos é o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais de nossos funcionários, estabelecidas conforme o nível de formação, senioridade e hierarquia, assim como recursos tecnológicos estrategicamente implementados a fim de suportar a execução dos projetos. O casamento de visão de mercado e de desenvolvimento de recursos é o diferencial da empresa (Respondente 1 – Gerente Geral de Engenharia).

[...] A SIGMA possui todos os seus sistemas gerenciais com procedimentos e rotinas complementares registrados em manual (Respondente 9 – Sócio Fundador).

Nota-se, nos discursos, um conjunto de elementos técnicos, pessoas e rotinas gerenciais, apontados como fatos geradores das competências na gestão de projetos.

No que se refere à indagação de como a empresa BETA (Empresa líder no segmento nacional de petróleo, principal cliente da empresa SIGMA) percebe esta(s) competência(s), houve uma convergência de opiniões entre os gestores entrevistados.

[...] O parâmetro que temos sobre a visão e avaliação da BETA a respeito de nosso foco diferenciado em pessoas são notadamente positivos através dos BADs (Boletins de Avaliação de Desempenho), Auditorias em projetos e, principalmente, através das Auditorias anuais, as quais são mais aprofundadas em nossos processos. Nas últimas avaliações anuais, a SIGMA foi verbalmente elogiada no que se refere à visão, estratégia e investimentos na gestão de pessoas (Respondente 2 – Gerente de Qualidade).

[...] A BETA possui diversos sistemas de cadastros e avaliação de empresas, entre eles: cadastro do jurídico; cadastro da engenharia PROGEF; *Master Vendor List* (E & P), além de diversos cadastros regionais, tais como o CRISTAL, de Macaé. Em todos eles, a SIGMA está cadastrada em praticamente todos os itens de engenharia com nota máxima. É, portanto, convidada para participar de centenas de licitações por ano (Respondente 9 – Sócio Fundador).

Portanto, dados externos de seu principal cliente, a empresa BETA, confirmam que existe o reconhecimento formal das Competências no Gerenciamento de projetos que são geridos pela empresa SIGMA.

4.3 RESULTADOS DO BLOCO DE QUESTÕES (3)

O terceiro bloco, referente à investigação sobre as capacidades dinâmicas, fundamentado no trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997), devido à divergência de opiniões entre os respondentes, não houve evidências suficientes para tecermos considerações sobre este tópico da pesquisa.

4.4 RESULTADOS DO BLOCO DE QUESTÕES (4)

Como já afirmado por Jugdev (2003), procurou-se investigar a existência de conexão entre os Recursos e Capacidades de Valor com as competências no Gerenciamento de projetos de terceiros:

[...] O relacionamento ocorre dentro da *Cultura Organizacional da SIGMA*, que suporta a gestão de projeto através do seu Capital Humano e Social. Com forte investimento em pessoal, ocorrem as interações em rede do grupo trabalho sempre em equipe, onde as competências individuais e da equipe de gestão de projetos técnicos e de negócios refletem nossas habilidades, com foco em competências empresariais (Respondente 1 – Gerente Geral de Engenharia).

[...] Os nossos Gerentes, Coordenadores e Supervisores de Área têm que ter sempre a filosofia (capacidades) de gerenciamento adequada para a execução do projeto, independentemente do mesmo ser efetuado parcialmente fora da SIGMA ou não. A SIGMA avalia de forma diferente os serviços externos, para permitir que os *juízos* de nossa equipe interna, efetuados baseados em sua capacidade gerencial (capacidade), possam ser aplicados em trabalho de terceiros através da ferramenta gerencial (recurso) oferecida pela organização da empresa (Respondente 9 – Sócio Fundador).

Como pode ser observado nos discursos dos entrevistados, as respostas apresentaram um conteúdo similar, de que a cultura da empresa é o próprio gerenciamento de projetos.

Assim, através dos *insights* proporcionados pelas reflexões contidas nas respostas do questionário aplicado, acrescidas das informações dos relatórios internos da SIGMA expostos à luz da literatura apresentada, foi possível elaborar as conclusões, que serão apresentadas a seguir.

5 CONCLUSÕES

A presente pesquisa permitiu identificar, na empresa SIGMA, um conjunto de recursos escassos, importantes e inimitáveis que são controlados por ela. Estes recursos

foram apontados pela pesquisa como os responsáveis pela formação da estratégia de sucesso da empresa.

Ao analisarmos os resultados sob as afirmativas do estudo de Jugdev (2003), os *Recursos Humanos*, a *Reputação Positiva*, e o *Sistema de Qualidade* representam recursos de valor sob a ótica da RBV, e também estão imbricados na literatura de competência em gerenciamento em projetos de forma indissociável, corroboradas através dos diferentes elos construídos entre as respostas obtidas versus o arcabouço teórico. De maneira cardeal, figuram: a magnitude do elemento humano (individualmente ou em equipe), o renome e o quilate na prestação de serviços.

Com relação às implicações do estudo, pode-se afirmar que, do ponto de vista teórico, a contribuição ocorre na tentativa de agregar, aos estudos do âmbito nacional, mais conhecimento sobre as competências no Gerenciamento de projetos, bem como, em razão da escassez de estudos que relacionem recursos de valor, com o Gerenciamento de projetos.

As discussões influenciam as reflexões acerca do entendimento teórico no que diz respeito às características, definições e relações entre a Teoria do Gerenciamento de projetos e a Teoria do *Resource-based View* – RBV. Ao proporcionar uma visão mais estruturada da sobreposição entre competências em projetos e recursos de valor, proporciona também uma aplicação prática, no intuito de direcionar os esforços de organizações similares na formação de uma estratégia empresarial de sucesso.

REFERÊNCIAS

ABCE - **Associação Brasileira de Consultoras de Engenharia**. Banco de Dados da Consultoria - FINEP / ABCE. Disponível em: <<http://www.abceconsultoria.org.br/>>. Acesso em: 10 fev. 2013.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17 n.1, p. 99-120, 1991.

BERDEJO, L.A.; GUERREIRO, R. A Participação na lista de Empresas com Melhores Práticas para com os Funcionários e seu Impacto na Performance: Um Estudo Empírico Sob a Lógica da RBV (RESOURCE-BASED VIEW), **EnANPAD**, 2008.

BINDER, M. P.; FAVORETO, R. L.; VIEIRA, S. F. A. RBV e Empreendedorismo: permutações contributivas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n.3, 2012.

COBAITO, F. C. Recursos, Capacidades, e as Competências no Gerenciamento de projetos sob a Ótica da Resource Based View- RBV – O caso Projectus. Tese (Mestrado), **Universidade Nove de Julho**, São Paulo, 2012.

CLARKE, N. Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. **Project Management Journal**, v. 41, n. 2, p. 5-20, 2010.

CRAWFORD. L. Senior management perceptions of project management competence. **International Journal of Project Management**, p. 7-16, Elsevier, 2005.

DIERICKX, I; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of competitive Advantage. **Management science**, v.35 , n.12, p. 1504-1511, 1989.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v.14, n.4, p.532-550, Oct. 1989.

FRAME, J.D. **Project management competence: building key skills for individuals, teams and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

GAREIS, R.; HUEMANN, M. Project management competences in the project-oriented organization. **Gower handbook of project management**, v. 3, 2000.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n.3, p. 114-135, 1991.

JUGDEV, K. **Developing and sustaining project management as a strategic asset: A multiple case study using the Resource-Based View**. University of Calgary, n. 22, p. 330-342, 2003.

KERZNER, H. Strategic planning for project management using a project management maturity model. **New York: John Wiley & Sons**, 1999.

LAMPEL, J. The core competencies of effective project execution: the challenge of diversity. **International Journal of Project Management**, v. 19, n. 8, p. 471-483, 2001.

MIR, F. A.; PINNINGTON, A. H. Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. **International Journal of Project Management**, v. 32, n. 2, p. 202-217, 2014.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**, New York: Wiley,1959.

POWELL, T.C. Total Quality Management as competitive Advantage: A review and Empirical Study. **Strategic Management Journal**, v.16, n.1, p. 15-37, 1995.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL G. **The Core Competence of the Corporation**: Harvard Business Review. On Point, p. 1-15, 1990.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. 3ed. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

RABECHINI JR.R.; PESSOA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. **Prod.**, São Paulo, v. 15, n. 1, 2005.

RAUPP, F.M.; BEUREN, I.M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade, Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROSS, S.; WESTERFIELD, J. **Corporate Finance**, McGraw U Hill, 2013.

SENSE, A.; KIRIDENA, S. Building Workforce Competencies through Complex Projects. In: **Workforce Development**. Springer Singapore, p. 153-171, 2014.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventando Gerenciamento de projetos**. M. books, 2007.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.18:7, p. 509-533, 1997.

ULRICH, Dave et al. Human resource competencies: An empirical assessment. **Human Resource Management**, v. 34, n. 4, p. 473-495, 1995.

WERNERFELT B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

YIM, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO

Bloco (I) Aporte Teórico (BARNEY, 2001; GRANT, 2001; DIERICKX, COOL, 1989)

- | |
|--|
| <p>1 - Quais são os recursos e capacidades que proporcionam à SIGMA uma posição de destaque em seu segmento de atuação? Justifique sua resposta.</p> <p>2 - A Projetos já nasceu com a configuração de prestação de serviços em engenharia consultiva, ou foi desenvolvendo ao longo do tempo esta característica?</p> <p>3 - A Empresa entende que, na formação de suas estratégias, estes recursos e capacidades são predominantemente moldados internamente e influenciam o meio (indústria concorrência), ou sofrem mais influência do meio, onde a empresa se ajusta para ter os recursos e competências exigidas pelo mercado?</p> <p>4 - Estes recursos foram construídos internamente ou foram comprados nos mercados, é possível mostrar que a formação de recursos e capacidades foi um processo de aprendizagem?</p> |
|--|

Bloco (II) Aporte Teórico (CARVALHO e RABECHINI Jr., 2009; KERZNER, 1999; PRAHALAD e HAMEL, 1990)
--

- | |
|---|
| <p>5 - Quais são os tipos de competências da empresa que são importantes na execução de projetos de terceiros, e como isso diferencia a empresa?</p> <p>6 - Quais rotinas sustentam estas competências?</p> <p>7 - Como a BETA, (principal Cliente) enxerga esta(s) competência(s)?</p> |
|---|

Bloco (III) Aporte Teórico (TEECE, PISANO e SHUEN. 1997)

- | |
|--|
| <p>8 - A reconfiguração dos Recursos e Capacidades e das Competências no Gerenciamento de Projetos é um processo que acontece dentro da SIGMA?</p> <p>9 - Diante da dinâmica evolutiva dos mercados, como transmitir e perpetuar estes recursos e capacidades imprescindíveis, identificados no Bloco (I) e (II), para o futuro?</p> |
|--|

Bloco (IV), Aporte Teórico (JUGDEV, K. 2003)

- | |
|--|
| <p>10 - Dentro da SIGMA, principalmente em que fatores podemos encontrar conexões entre Competências no Gerenciamento de Projetos de terceiros, e Recursos e Capacidades de Valor?</p> |
|--|

Fonte: Elaborado pelo Autor.