

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE

PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO DE PROJETOS.

FRANCISCO CARLOS COBAITO

RECURSOS, CAPACIDADES, E AS COMPETÊNCIAS NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS, SOB A ÓTICA DA RESOURCE BASED VIEW – RBV: O CASO PROJECTUS.

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho, como requisito para obtenção de título de Mestre em Administração. Área de concentração: Estratégia em Projetos.

Orientador: Professor Doutor Marcelo Pereira Binder

SÃO PAULO

2012

Cobaito, Francisco Carlos.

Recursos, capacidades, e as competências no gerenciamento de projetos, sob a ótica da Resource Based View – RBV: o caso Projectus. / Francisco Carlos Cobaito. 2012.

82 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2012.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder.

1. Visão Baseada em Recursos - VBR. 2. Gerenciamento de projetos.

I. Binder, Marcelo Pereira. II. Título.

CDU 658

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE

PROGRAMA DE Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos.

FRANCISCO CARLOS COBAITO

**RECURSOS, CAPACIDADES, E AS COMPETÊNCIAS NO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS, SOB A ÓTICA DA RESOURCE BASED VIEW – RBV: O CASO PROJECTUS.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos, da Universidade Nove de Julho.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder

SÃO PAULO

2012

FOLHA DE APROVAÇÃO

FRANCISCO CARLOS COBAITO

**RECURSOS, CAPACIDADES, E AS COMPETÊNCIAS NO GERENCIAMENTO DE
PROJETOS, SOB A ÓTICA DA RESOURCE BASED VIEW – RBV: O CASO PROJECTUS.**

Dissertação apresentado à UNINOVE, como requisito para a obtenção do título de Mestre em
Administração - Gestão de Projetos.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: Prof. Marcelo Pereira Binder, Doutor-Orientador - UNINOVE

Membro: Prof. Benny Kramer Costa, Doutor - UNINOVE

Membro: Prof. Sérgio Túlio Prado Jr. Doutor - FGV-EAESP

SÃO PAULO

2012

“Nem teoria sem fatos, nem fatos sem teoria”

François Simiand

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida e por me felicitar ao colocar em meu caminho um sítio composto de cultura e conhecimento, chamado de Universidade Nove de Julho - UNINOVE.

Ao compartilhamento de experiências vividas, juntamente com os diferentes colegas de classe, pessoas que conviveram comigo durante esses dois anos de duração do Mestrado, que me trouxeram um grande enriquecimento cultural, profissional, e pessoal.

Aos meus pais, por terem, desde sempre, me incentivado nos estudos.

À minha esposa e ao meu filho, que estiveram comigo durante toda esta jornada.

Ao meu orientador, Prof. Marcelo Pereira Binder, pela paciência e pela sabedoria em seus ensinamentos.

A todos os meus professores do curso de Mestrado Profissional em Administração foco em Gestão de Projetos, em especial ao Prof. Milton de Freitas Chagas Jr. e Prof. Roque Rabechini Jr.

Ao Prof. Benny Kramer Costa, e ao Prof. Emerson Antônio Maccari, pelas sugestões e comentários no exame de qualificação.

Agradeço a todos os entrevistados, especialmente ao empreendedor Sr. Marcio Vaz Ramos, que disponibilizaram seu tempo e forneceram preciosas considerações, imprescindíveis para a conclusão deste trabalho.

Finalmente, ao meu amigo médico, Dr. Márcio Rezende Montuori, pelas palavras de incentivo nos muitos cafés que tomamos juntos nesse período de Mestrado.

RESUMO

Fundamentado na Teoria da Visão Baseada em Recursos – RBV, e na Teoria de Gerenciamento de Projetos, este estudo teve o objetivo geral de pesquisar recursos, capacidades e competências no gerenciamento de projetos, no segmento de prestação de serviços de engenharia consultiva de projetos. A capacidade de identificar quais são os recursos de valor, e a sua importância em relação à dinâmica evolutiva, como também a visão focada no correto balanceamento de recursos, entre os atuais e os a desenvolver, e a gestão organizada destes recursos que a empresa controla, são as fontes principais de geração de vantagem competitiva sustentável, sob a ótica da abordagem estratégica da RBV (WERNERFELT, 1984; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; BARNEY, 1991; PRAHALAD e HAMEL, 1990). Este trabalho possui uma relevância prática, com aplicação teórica, ao identificar quais são os recursos e capacidades de valor dentro de uma empresa atuante no segmento de engenharia consultiva de projetos de grande representatividade, articulando duas correntes da literatura, a RBV, e outra, que é a Teoria de Gerenciamento em Projetos. Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa qualitativa, exploratória, baseada em estudo de caso único, cujo nível proposto para análise é organizacional, mais precisamente estoque de recursos e competências específicas. No presente trabalho o levantamento dos dados foi realizado através de entrevistas e questionários junto à gerência e à diretoria da empresa PROJECTUS, como também do exame de dados da mídia de livre acesso. Foi possível identificar, os Recursos Humanos, Reputação Positiva, e Sistema de Qualidade, como recursos de valor estratégico sob a ótica da RBV, que estão imbricados também na teoria do Gerenciamento de Projetos de forma indissociável, tais recursos atuam sinergicamente visando desenvolver e dar sustentação a cultura da empresa estudada em gerenciamento de projetos, como uma Competência Essencial.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos-VBR, Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

Based on the Theory of Resource-Based View - RBV, and the Theory of Project Management, this study aimed to investigate the general resources and capabilities, and skills in project management in the segment of services of consulting engineering projects. The ability to identify what resources are of value, and its importance in relation to evolutionary dynamics, but also the vision focused on correct balance of resources between the current and developing, and managing these resources organized the company that controls, are the main sources of generating sustainable competitive advantage, from the perspective of the strategic approach of the Resource-Based View RBV (WERNERFELT, 1984; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; BARNEY, 1991; PRAHALAD e HAMEL, 1990). This work has practical relevance, with theoretical application, identifying what are the features and capabilities of value within a company active in the segment of consulting engineering projects largely represented, linking two strands of literature, RBV, and another which Theory is in Project Management. This research is characterized as qualitative, exploratory, and based on single case study, which proposed level of organizational analysis is more precise inventory of resources and expertise. In this study the data collection was conducted through interviews and questionnaires with management and the board of directors PROJECTUS, as well as the examination of data from the media free access. It was possible to identify, Human Resources, Positive Reputation and Quality System, as resources of strategic value from the perspective of the RBV, which are also interwoven in the theory of project management in an inseparable manner, such resources to develop and act synergistically to support studied the culture of the company in project management as a Core Competency.

Keywords: Resource Based View-RBV, Project Management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Modelo de Competências no Gerenciamento de Projetos	40
FIGURA 2 -	Estrutura da Pesquisa	48
FIGURA 3 -	Receita Líquida do Setor de Arquitetura e Engenharia Consultiva	54
FIGURA 4 -	Evolução do número de empresas existentes no segmento da Arquitetura e Engenharia Consultiva 2008.	55
FIGURA 5 -	Comparação de profissionais empregados no segmento da Arquitetura e Engenharia Consultiva: postos de trabalho x assalariado x não- assalariados 2008	56
FIGURA 6 -	Evolução da Participação da Petrobrás no Faturamento PROJECTUS	58
FIGURA 7 -	Evolução das Propostas	58
FIGURA 8 -	Evolução da Receita Líquida Total da PROJECTUS	59
FIGURA 9 -	Ranking Brasil das Empresas de Engenharia Consultiva de Projetos	60

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1-	Conceito de Competência no Plano Organizacional.....	30
------------------	--	----

LISTA DE ANEXOS

ANEXO-	Questionário	82
---------------	--------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa	13
1.2 Objetivo geral	14
1.2.1 Objetivo específico	14
1.3 Pergunta de pesquisa	14
1.4 Estrutura do texto	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Definições iniciais dos principais termos	16
2.2 Resource Based Theory	17
2.2.1 Resource Based View – RBV	18
2.2.2 Capacidades dinâmicas	24
2.3 Competências	26
2.3.1 Projetos e competências.....	31
2.3.1.1 Definição de projetos.....	31
2.3.1.2 Competências em gerenciamento de projetos	33
2.4 A Revisão teórica como caminho para o problema de pesquisa	43
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	45
3.1 Estrutura da pesquisa	46
3.2 Coleta dos dados	49
4 ESTUDO DE CASO	52
4.1. O Contexto dos serviços de engenharia consultiva de projetos no Brasil	52
4.1.1 Faturamento do setor	53
4.1.2 A Quantidade de empresas	54
4.1.3 Postos de trabalho ocupados.....	55
4.2 Caracterização da empresa PROJECTUS	56
4.3 Apresentação e discussão dos resultados	61
5 CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXO	82

1 INTRODUÇÃO

Este projeto de Dissertação de Mestrado Profissional remete, em parte, às experiências profissionais do autor, que observou, durante sua trajetória em diferentes corporações ao longo de vinte e cinco anos, que no mercado competitivo, algumas empresas apresentam crescimento e expansão sustentados ao longo do tempo, enquanto outras que atuam no mesmo mercado e com estruturas semelhantes ficam pelo caminho e desaparecem.

Tal fato também é observado em alguns trabalhos científicos, como exemplo, em Prahalad e Hamel (1990), *The Core Competence of the Corporation*, em que descreveram uma situação ocorrida no início dos anos 1980 entre duas empresas similares. Nesse trabalho, mostraram a história da empresa GTE, que figurava na época bem posicionada para tornar-se uma das principais empresas no emergente setor de tecnologia da informação, atuando principalmente no mercado de telecomunicações.

Em contraposição, uma de suas empresas rivais, a empresa NEC, não estava tão bem posicionada no mercado e apresentava uma concentração de seus negócios na área de computação. Embora tivesse tecnologia comparável à GTE, tinha pouca experiência em telecomunicações, e suas vendas eram três vezes menores.

Em 1988, o quadro era diferente; a NEC, na época, havia se transformado na empresa líder mundial na área de telecomunicações e computadores, com um faturamento 33% superior à sua rival, a GTE. Conforme os autores, duas empresas partindo de um portfólio comparável, ou seja, de um conjunto de ‘recursos’ semelhantes, podem apresentar desempenhos distintos segundo o foco em suas competências essenciais.

Particularmente no setor nacional da engenharia consultiva de projetos, acontece o mesmo fenômeno: a empresa PROJECTUS Consultoria Ltda., escolhida para o estudo de caso deste trabalho, apresentou um crescimento expressivo ano após ano, desde a sua fundação na década de 1990, de maneira recorrente e sustentada, enquanto várias de suas concorrentes com semelhantes recursos e estruturas organizacionais regrediram ou desapareceram. Tal conjuntura fez surgir no autor o interesse em pesquisar quais seriam os principais fatores, internos ou externos, que fazem com que, atualmente, essa empresa de engenharia consultiva de projetos ocupe uma posição de destaque em seu segmento de atuação.

Porém, este trabalho estabelece algumas limitações em seu escopo, levando-se em conta que as relações empresariais apresentam um universo muito grande de variáveis, sendo

o universo da literatura acadêmica ainda maior, pois acrescenta reflexões a tudo que acontece na prática com as empresas. Com vistas a delimitar esse universo, buscou-se empreender esta pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, baseada em um estudo de caso único, para estudar, de maneira aprofundada, competências, recursos e capacidades de valor de uma empresa de engenharia consultiva de projetos, analisados no nível organizacional.

Este trabalho está inserido no contexto da indústria nacional de engenharia consultiva de projetos. Dessa forma, é relevante compreender inicialmente a formação dessa indústria de engenharia consultiva de projetos no mercado brasileiro, pano de fundo desta pesquisa.

As empresas de engenharia consultiva de projetos tiveram sua origem a partir da década de 1960, com uma grande expansão de investimentos em infraestrutura por parte do Estado, ocorrida principalmente nos segmentos de óleo e gás, energia elétrica, siderurgia, dentre outros. Esse fato levou à afirmação da engenharia de projetos como setor empresarial independente no Brasil.

Até então, a chamada engenharia de projetos era predominantemente composta por projetos para a área de engenharia civil, fonte geradora da grande massa de trabalhadores da época, por meio de construtoras e empreiteiras que atuavam na construção de grandes obras públicas. Com o passar do tempo, o desenvolvimento de novas tecnologias e as crescentes demandas do mercado, em virtude do intenso desenvolvimento industrial, exigiram um alto nível de especialização, fazendo surgir às empresas de engenharia consultiva de projetos. (SINAENCO, 2011).

Empresas de consultoria de projetos são organizações empresariais intensivas de capital intelectual e atuam em alguns dos setores mais importantes da sociedade. Têm como característica possuir recursos e competências organizacionais, alicerçados principalmente em seus ativos intangíveis como fonte de sucesso e desenvolvimento, fato que tem gerado bastante interesse no campo da estratégia. (SINAENCO, 2011).

A gestão organizada dos ativos tangíveis e intangíveis que a organização controla, desde que criem valor econômico, sejam heterogêneos e imperfeitamente transmitidos entre as empresas, segundo Barney (1991), é a fonte principal de geração de vantagem competitiva sustentável, sob a ótica da abordagem estratégica da *Resource Based View-RBV*.

As empresas de engenharia consultiva de projetos possuem um conjunto de competências, recursos e capacidades que, na maioria dos casos, produzem um único produto final, que é o correto gerenciamento de projetos de empresas terceiras, visando a atender aos

aspectos críticos de sucesso, quanto a custo, tempo, escopo e à satisfação dos *stakeholders*. (PINTO, SLEVIN, 1987).

Para Carvalho e Rabechini Jr. (2009), o gerenciamento de projetos tem apresentado nos últimos anos um crescente interesse, que pode ser comprovado tanto no aspecto profissional, pelo número crescente de profissionais certificados nos diversos institutos especializados em gestão de projetos, quanto acadêmico, pela crescente produção literária que esse tema, gestão de projetos, tem despertado. Tal fato acontece porque, na prática, o crescimento das empresas ocorre predominantemente por meio de iniciativas ligadas a atividades de pesquisa e desenvolvimento, descobertas de novos produtos e novos mercados, portanto, atividades não rotineiras, ou ‘atividades de projetos’.

Existem destacados trabalhos acadêmicos, como os de Carvalho e Rabechini Jr. (2009) e Shenrar e Dvir (2007), devotados ao estudo de competências em gestão de projetos, destacando a importância estratégica de um correto gerenciamento, que maximize a probabilidade de sucesso de um empreendimento e, por consequência, proporcione às empresas uma posição superior.

Ademais, há trabalhos versando sobre os recursos de valor, raros, não imitáveis e não substituíveis que são controlados por uma empresa, que há tempos levam a uma posição de destaque (BARNEY, 1991; GRANT, 1991), e também sobre as competências que impactam o desempenho organizacional, sobretudo após os estudos de Prahalad e Hamel (1990) acerca das competências essenciais.

Todavia, um aspecto pouco enfatizado nesses trabalhos diz respeito às raízes 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, com os pressupostos da Teoria da RBV. Isto é, buscou-se investigar e relacionar as competências organizacionais no gerenciamento de projetos de terceiros, com recursos e capacidades de valor em uma empresa que presta serviços de engenharia consultiva de projetos.

Para esse fim, elaborou-se um estudo de caso em uma empresa de grande representatividade nessa indústria de engenharia consultiva de projetos, a PROJECTUS

Consultoria Ltda., que segundo a ABCE - Associação Brasileira de Consultores de Engenharia, figura como umas das líderes desse setor.

1.1 Justificativa

A realização desta pesquisa é representativa em pelo menos dois sentidos: primeiramente, ao identificar os recursos de valor de uma empresa de destaque nessa indústria de engenharia consultiva de projetos, e principalmente por verificar em que medida recursos e competências na gestão de projetos de terceiros de uma empresa de engenharia consultiva de projetos estão atrelados seus recursos de valor, sob a lente da RBV.

O tema trata de um assunto atual, que proporciona uma aproximação de duas abordagens, a da RBV e da Teoria do Gerenciamento de Projetos. A RBV adicionalmente ao entender como essência da vantagem competitiva sustentável de uma empresa, a dinâmica baseada em recursos internos, fornece ao mesmo tempo, um contraponto e complemento, a escola do posicionamento, teoria que evidencia a formação de estratégias baseadas em fatores externos.

Segundo Dinsmore e Cabanis-Brewin (2006), existem poucas publicações que abordam o gerenciamento de projetos sob a lente da RBV, e poucas discutindo o gerenciamento de projetos como *core competences*. Porém, segundo os autores, estudos dessa natureza comporiam uma área emergente, e mais trabalhos nessa linha seriam importantes para o desenvolvimento da disciplina de Gerenciamento de Projetos.

Nesse sentido, o estudo de Jugdev (2003), considerado no meio acadêmico um trabalho pioneiro, examinou, por meio de um estudo múltiplo de caso, o gerenciamento de projetos como um ativo estratégico e possível fonte de vantagem competitiva sustentável. Fundamentou-se basicamente na RBV representada no modelo VRIO de Barney e no modelo de maturidade no gerenciamento de projetos PMMM (Project Management Maturity Models) de Kerzner, para conectar 14 conceitos organizacionais, ativos intangíveis, processos de negócio e mecanismos de isolamento, que estariam presentes tanto nas premissas dos modelos de gerenciamento de projetos, quanto na literatura da RBV.

Esta pesquisa se propôs a seguir por esta mesma direção, mas se delimitou em uma única empresa, especificamente atuante dentro do segmento de engenharia consultiva de

projetos, e não analisou a competitividade entre empresas dessa mesma indústria ou entre firmas de diferentes indústrias.

1.2 Objetivo Geral

Identificar Recursos e Capacidades no segmento de prestação de serviços de engenharia consultiva de projetos, e analisar as suas ligações com as com Competências no Gerenciamento de Projetos.

1.2.1 Objetivo Específico

- a) Identificar, de forma estruturada, quais são os Recursos e Capacidades da empresa estudada.
- b) Reconhecer, de forma estruturada, quais são as Competências no Gerenciamento de Projetos de terceiros, da empresa investigada.
- c) Analisar a influencia da dinâmica evolutiva dos Recursos e Capacidades, para a formação das Competências no Gerenciamento de Projetos.
- d) Mapear relações de causalidade que ligam as competências no Gerenciamento de Projetos com Recursos e Capacidades, a nível organizacional.

1.3 Pergunta de Pesquisa

Quais são os Recursos e Capacidades de valor em uma empresa de engenharia consultiva de projetos, e por que estão ligados com as Competências em Gerenciamento de Projetos?

1.4 Estrutura do Texto

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, a saber:

- a) Primeiro capítulo: introdução do tema, seguida do objetivo da dissertação, da pergunta de pesquisa e estrutura da dissertação;
- b) Segundo capítulo: embasamento teórico da pesquisa, dividido entre os referenciais teóricos: teoria da RBV e sua evolução em Capacidades Dinâmicas, literatura de Competências Organizacionais Essenciais e Competências em Gerenciamento de Projetos, destacando os aspectos ligados à gestão de projetos a nível organizacional; todos esses pressupostos serão apresentados em detalhes em seus construtos;
- c) Terceiro capítulo: metodologia de pesquisa, em que serão explicados os fundamentos lógicos da estrutura da pesquisa, metodologia do estudo de caso e os métodos de coleta de dados.
- d) Quarto capítulo: caso em estudo e sua unidade de análise, apresentação da indústria da engenharia consultiva de projetos no Brasil, suas características, crescimento do setor nos últimos anos, descrição detalhada da PROJECTUS - empresa de engenharia consultiva de projetos, características únicas da empresa e resultados da investigação empírica;
- e) Por fim, considerações finais, referências e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, parte-se da premissa que as empresas obtêm uma posição superior em seu segmento de atuação por meio da maneira pela qual coordenam seus recursos internos (WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991; BARNEY, 1991).

Pretende-se, com o apoio da literatura existente, formar as bases para as reflexões acerca de recursos, capacidades e competências no gerenciamento de projetos. Este capítulo será dividido em três partes: primeiramente, segue a RBV e seu desdobramento em Teoria das Capacidades Dinâmicas, com seus conceitos e fatores determinantes; na segunda parte, o conceito de Competências, focado nas Competências Organizacionais e Essenciais; e na terceira parte, as Competências no Gerenciamento de Projetos. Com essa estrutura conceitual, pretende-se compreender como são formadas essas estruturas a nível organizacional e adiantar um pouco do modo como essas variáveis estão relacionadas.

2.1 Definições iniciais dos principais termos

Com vistas a esclarecer melhor o tema, definiu-se o sentido literal das três principais palavras-chaves, segundo Houaiss (2001), que irão aparecer com bastante frequência neste trabalho:

- a) Competência: etim. do latim *competentia*, capacidade que um indivíduo possui de expressar juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado, soma de conhecimentos e habilidades;
- b) Recurso: etim. do latim *recursus*, aptidões naturais; dons; talentos; faculdades; dotes; bens materiais; riquezas; meios de que se pode dispor; materiais ou substâncias encontradas na natureza potencialmente úteis ou valiosos aos homens;
- c) Capacidade: etim. do latim *capacitas*, poder de produção, poder de execução; rendimento máximo; qualidade ou condição de capaz; habilidade física ou mental de um indivíduo; aptidão; perícia; faculdade ou potencial para lidar com sentimento e experiências.

Com o decorrer do trabalho, verifica-se como a interpretação desses conceitos é ampliada dentro do campo da administração, sem perder sua essência e sentido.

Outro termo de destaque, muito utilizada neste trabalho, é a expressão ‘Vantagem Competitiva Sustentável’. Segundo Barney (1991), uma empresa obtém vantagem competitiva quando está implantando uma estratégia geradora de valor, que não está sendo implantada simultaneamente por outra empresa atual ou outro potencial concorrente.

Se isso ocorre, as firmas rivais não têm condição de replicar os benefícios dessa estratégia, então, se diz que a empresa apresenta uma vantagem competitiva sustentável. Ainda para o autor, o termo sustentável não significa que a vantagem competitiva durará no tempo indefinidamente, apenas sugere que não desaparecerá em curto/médio prazo com esforços de duplicação de competidores.

2.2 Resource Based Theory

Acedo, Barroso e Galan (2006) apresentaram em seu estudo uma abrangente análise sobre a disseminação e as tendências da *Resource Based Theory*, por meio de uma extensa pesquisa, composta pela análise de dezenas de trabalhos científicos sobre o tema, principalmente trabalhos a partir da década de 1980.

Por meio de um estudo bibliométrico, composto por técnicas estatísticas correlacionando citações e co-citações dos autores dessas publicações, conseguiram identificar as duas principais correntes dentro dessa teoria, composta por: (i) RBV clássica, a partir da perspectiva de competências e capacidades e mais algumas visões, incluindo trabalhos sobre a perspectiva de capacidades dinâmicas que representam extensões da RBV clássica, e (ii) *Knowledge-Based View* - KBV, constituída pela perspectiva da gestão baseada no conhecimento, ligada à transferência de conhecimento e à tecnologia Pesquisa & Desenvolvimento.

Ainda os autores apresentaram os mais relevantes estudos dentro dessas duas linhas da Teoria da Visão Baseada em Recursos, sobre a qual o referencial teórico deste estudo foi elaborado, apresentando as proposições-chaves de alguns dos artigos considerados clássicos e de maior importância na construção da teoria da RBV. Utilizou também um recorte de alguns outros artigos empíricos da RBV, com foco em capacidades dinâmicas de interesse específico desta pesquisa.

2.2.1 Resource Based View – RBV

Como precursora da RBV, figura a contribuição de Edith Penrose, em destaque seu livro ‘A Teoria do Crescimento da Firma’, cuja primeira publicação ocorreu em 1959, apresentando muitas reflexões que representaram o marco inicial dessa teoria da RBV.

Para Rugman (2002), a Teoria do Crescimento da Firma de Penrose é considerada por muitos estudiosos na área de estratégia como a obra seminal que forneceu o embasamento intelectual para a teoria baseada em recursos da empresa. Cabe ressaltar que o objetivo dessa obra não foi criar fundamentos para a teoria da RBV, mas sim fornecer a descrição de como ocorre o crescimento das empresas, em que a influência sobre a teoria da RBV foi inerente ao contexto de seu trabalho.

O estudo de Penrose (2006), a Teoria do Crescimento da Firma, teve como questão de pesquisa se havia algo na natureza da firma que promovia o seu crescimento ou que limitava o seu ritmo. Nessa linha, houve a necessidade de definir uma parte interna, de um crescimento sem fusões e aquisições, em que, no desenvolvimento da sua teoria do crescimento da firma, a influência da parte externa foi posta em segundo plano, para permitir o melhor entendimento dos recursos internos da empresa como fonte de seu crescimento.

Um de seus pressupostos primordiais da teoria do crescimento da firma é 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. A autora definiu a firma como uma unidade de planejamento autônomo, cujas atividades são inter-relacionadas e coordenadas por planos e políticas envolvendo a empresa como um todo.

Em sua análise, uma firma representa mais do que uma unidade administrativa; trata-se também de um conjunto de recursos produtivos, cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas.

À medida que uma firma cresce em tamanho, vai reorganizando seus recursos, a fim de tirar proveito das oportunidades de especialização desses recursos. Segundo a autora, é a heterogeneidade e não a homogeneidade dos serviços disponíveis ou potencialmente disponíveis em seus recursos que propicia a cada firma sua característica única.

Portanto, a partir dessas premissas, desenvolveu-se um compêndio de trabalhos que formam a corrente de pensamento estratégico, que aborda o papel dos recursos e das

capacidades internas como fonte principal para a concepção estratégica de uma empresa, convergindo para o que é atualmente denominado de RBV.

Para aprofundar o conhecimento de como os recursos têm sido aplicados pelas firmas na obtenção de vantagem competitiva sustentável e avançar no entendimento das origens da heterogeneidade de recursos, Wernerfelt (1984), em seu artigo, *A resource-based view of the firm*, considerado um artigo seminal sobre a teoria dos recursos, ampliou a visão inicial concebida por Penrose, definindo recursos de uma forma mais ampla.

Propôs que existem algumas vantagens de uma empresa em se olhar pelo lado dos recursos; em se obter novas ideias além da visão de produtos, ampliar as perspectivas de se obter maiores lucros, permitir enxergar quais os novos produtos que podem ser desenvolvidos, ou quais recursos podem ser adquiridos no mercado.

Ainda para o autor, recursos e produtos são dois lados de uma mesma moeda, em que produtos necessitam de um conjunto de recursos, e por outro lado, recursos necessitam de muitos produtos.

Pode-se observar que, atualmente, muitas empresas estão presentes em diferentes mercados, ou possuem diversas linhas de produto em um mesmo segmento. Tal fato foi também considerado pelo autor acima, ao explicar tal situação por meio de uma matriz entre recurso-produto, enfatizando a importância dos recursos que desenvolvem um produto para ser aperfeiçoado para a produção de novos produtos.

Citou como exemplo: o domínio de recursos na fabricação de chips, levando à fabricação de computadores, ou a associação de que também esses novos produtos, com base em recursos primários utilizados em mercados domésticos, podem ser explorados para futuras expansões e evoluções, resultando em novas possibilidades de negócios, aproveitando essas habilidades e conhecimentos iniciais, evoluindo, por exemplo, para um novo mercado internacional.

Destacou também que habilidades como a venda de produtos no mercado de consumo de massa podem ser aproveitadas para o lançamento de novos produtos de massa para o mesmo mercado. Propôs, portanto, como ideia central, que a expansão das empresas se desenvolve por meio de seus recursos.

Como relata Barney (1991), os recursos de uma firma são compostos por todos ativos, capacidades processos organizacionais, tecnologias, dentre outros, controlados pela

firma e que podem ser convertidos para implementar estratégias com efetividade, visando à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Porém, ainda segundo o autor, não são todos os recursos que proporcionam essas vantagens. Apontou ainda que os recursos devem conter algumas características especiais para se tornar uma fonte de vantagem competitiva sustentável:

1- Valiosos, promover a criação de valor, ou seja, deve estar vinculada à expansão das oportunidades e/ou diminuição das ameaças do ambiente, de forma a reduzir os custos ou aumentar as receitas da empresa. Ademais, os consumidores devem estar dispostos a pagar preços significativamente maiores aos custos;

2- Serem Raros (escassos) em comparação aos concorrentes e/ou novos concorrentes, significando 'raridade', em que o número de empresas concorrentes ou novas concorrentes com determinado recurso não é suficiente para gerar competição 'perfeita' na indústria.

3- Serem imperfeitamente imitáveis, de modo que é difícil para os concorrentes imitá-los, ou a aquisição dos recursos para tal seria tão elevada que desestimularia os concorrentes. Nesse contexto, as principais fontes de imitação custosa, segundo Jugdev (2003), também representariam mecanismos de isolamento:

- a) Condições Históricas Únicas - a construção ou o desenvolvimento de um recurso depende muitas vezes de um período no tempo e espaço. Uma vez que essa condição única de tempo e espaço passa, as empresas concorrentes enfrentam uma grande desvantagem em custos para obtê-los e desenvolvê-los, pois, para tal, seria necessário recriar a história, o que é praticamente impossível;
- b) Ambiguidade Causal - o entendimento da relação entre os recursos e as capacidades de uma empresa como fato gerador de sua vantagem competitiva pode ser casualmente ambíguo, ou seja, de difícil compreensão;
- c) Complexidade Social - alguns recursos e capacidades de uma empresa podem ser socialmente complexos; podem ser relações interpessoais, reputação com *stakeholders* chaves, ou a cultura da organização. Esses recursos organizacionais tendem a ser caros de imitar, e se forem raros e valiosos, podem trazer à empresa uma vantagem competitiva sustentável.

4- Serem imperfeitamente substituíveis - de modo que as empresas concorrentes não podem obtê-los, com a mesma especificidade, de outras fontes ou fornecedores, e que permitam

apenas uma substituição parcial por recursos equivalentes. Um exemplo dessa variável é a difícil imitação do valor de ‘reputação’, que, na maioria dos casos, é construída por uma empresa fornecedora com seu cliente, por um longo relacionamento comercial de confiança. Contudo, em algumas operações comerciais, por exemplo, em contratos de engenharia de longo prazo, a ‘garantia’ pode ser em alguns casos instrumento de substituição para a reputação positiva. Esse viés, porém, não apresenta uma certeza, pois existe um conjunto de outras variáveis psicológicas implícitas em uma relação de reputação, de forma que não pode ser perfeitamente substituível por garantia.

Além de propor a classificação de recursos de acordo com suas características, conforme Barney (1991), os recursos estratégicos são distribuídos heterogeneamente entre as firmas, com estabilidade durante o transcorrer do tempo; ou seja, não são perfeitamente transferidos entre as firmas.

Os recursos também podem ser identificados e classificados de acordo com as forças e fraquezas que proporcionam a uma empresa em relação a seus competidores, servindo como base para formação da estratégia e da obtenção de vantagem competitiva sustentável (GRANT, 1991; BARNEY, 1991).

Ao avançar nessa linha, há o estudo de Helfat e Peteraf (2003), que abordou a formação da base de recursos e capacidades de uma organização, ao incluir o conceito de ciclo de vida de um recurso. Ou seja, dentro dessa abordagem, um recurso teria ciclos ou caminhos de evolução, passando por algumas fases de utilidade para a organização ao longo do tempo; os recursos, ao longo do tempo, e em virtude da dinâmica evolutiva da empresa e dos mercados, passariam pelas seguintes fases: redução, renovação, replicação, readaptação, recombinação e aposentadoria (morte).

Dierickx e Cool (1989) apresentaram uma visão complementar com ênfase ao processo de desenvolvimento interno de recursos, afirmando que os recursos que podem ser adquiridos nos mercados são recursos não críticos e não estratégicos por serem imperfeitos e incompletos. Para os autores, os ativos estratégicos, ou seja, que são não imitáveis e não substituíveis, portanto, não comercializáveis, exigem um processo de acumulação interno, contínuo e consistente, fato que garantiria o caráter heterogêneo do conjunto de recursos de uma firma.

Nessa mesma linha figura o estudo de Dutta, Zbaracki e Bergen (2003), que apresentaram uma visão da formação de preços de uma empresa como um recurso baseado

em uma combinação de rotinas, mecanismos de coordenação, sistemas e habilidades e recursos complementares de difícil imitação, e que, por isso, pode ser fonte de vantagem competitiva sustentável. Para os autores, esse ativo não pode ser simplesmente comprado no mercado, pois essa capacidade deriva da capacidade interna do desenvolvimento de um sistema próprio de preços que atenda às particularidades dos requerimentos de sua carteira de clientes.

Tal visão foi compartilhada por Miller e Shamisie (1996), ao afirmarem que os recursos podem perder ou ganhar valor com o decorrer do tempo. Em seu estudo, apontaram uma distinção entre os recursos baseados em dois grupos distintos: um na propriedade e outro no conhecimento.

Argumentaram que o primeiro contribui com o sucesso das empresas em ambientes estáveis e previsíveis, por exemplo, uma patente de um processo deixa de ter valor quando esse processo é substituído por outro, ou uma jazida de ouro deixa de ter valor quando se esgota a quantidade de metal precioso que possui.

O segundo grupo é baseado no conhecimento. Por ter uma característica menos específica e mais flexível, terá mais valor em ambientes incertos, por exemplo, uma equipe dinâmica e criativa de design pode inventar produtos para atender a uma variedade de necessidades do mercado, podendo ajudar a empresa a responder a um maior número de contingências e, portanto, terá mais utilidade em ambiente incerto.

Ainda para os autores, ambos os recursos, de propriedade e conhecimento, difíceis de comprar ou imitar, tendem a contribuir para o melhor desempenho das empresas, em maior ou menor grau, dependendo tanto do contexto que envolve uma organização quanto das propriedades do recurso em si.

Alguns outros estudos mostraram a abrangência de visões dentro da teoria dos recursos. Dentre os trabalhos de destaque no campo da qualidade como um recurso estratégico, há o estudo de Powell (1995), que apresentou o gerenciamento da qualidade total como uma potencial fonte de vantagem competitiva sustentável.

Em sua investigação empírica, sugeriu que a maioria das características geralmente associadas com o TQM (*Total Quality Management*), tais como a melhoria e padronização dos processos internos de uma organização e as ferramentas de controle de qualidade, não produz vantagem, e muitas empresas inclusive entendem que esse processo envolve custos significativos de implementação, aumentando a burocracia e a formalidade.

Porém, afirmou que o TQM tem se tornado uma irreversível força difundida globalmente de expressivo impacto na formulação de estratégia das empresas, e os comportamentos tácitos seriam os mais importantes desenvolvidos pelas empresas nesse processo de TQM, como: cultura aberta e outros, como o comportamento apresentado pelos colaboradores de um compromisso pessoal com a qualidade; esses seriam capazes de proporcionar às empresas vantagens sobre os seus concorrentes.

Todos esses recursos estratégicos apresentados até então tendem a compor de maneira determinante a construção de estratégias que levam uma empresa a obter vantagens competitivas sustentáveis. Entretanto, como adverte Leonard-Barton (1992), esses mesmos recursos e capacidades podem se transformar em empecilhos estratégicos.

Nesse caso, rotinas tácitas e expressas de controles gerenciais, habilidades e recursos que geraram valor econômico às empresas no passado podem, além de não mais contribuir em um momento presente, atrapalhar a empresa, devido ao apego a esses valores ultrapassados, principalmente em mercados de constante evolução. Portanto, as empresas devem estar atentas quanto à adequação de seus recursos de valor a novos contextos, evitando a transformação de *core capabilities* em *core rigidities*.

Como trabalho final da revisão teórica sobre o tema, figura o trabalho de Collis (1991), que trouxe a discussão da RBV para uma compreensão da competição em nível global.

Segundo o autor, as competências essenciais de algumas empresas, adquiridas pela curva de experiência e fundamentadas nos seus recursos, seriam capazes de atender às exigências dos consumidores em diversas regiões do globo. Nesse sentido, esses recursos internos de uma organização poderiam ser o diferencial no gerenciamento de mudanças e na readaptação organizacional, visando a melhorar continuamente os serviços para o atendimento da crescente exigência dos consumidores que a competição em diversos mercados provoca.

Para uma melhor compreensão da razão pela qual a RBV é determinante na elaboração da estratégia, pode-se olhar a base de formação de uma estratégia empresarial, em que está presente a missão da empresa, representada por sua razão de ser e sua visão de longo prazo, em que todos os objetivos estratégicos estarão voltados ao alcance dessa posição no futuro. Diante disso, as empresas tradicionalmente têm definido seus negócios com base nas forças de mercado, na indústria em que prestam serviços ou comercializam seus produtos.

Pode-se então observar que as preferências dos consumidores são voláteis, o que pode causar sérios problemas para uma empresa com estratégia focada no mercado, por não fornecer estabilidade para guiar a estratégia no longo prazo. Daí vem a importância da estratégia baseada em recursos internos, que pode dar maior estabilidade à empresa, por basear-se em um pacote de suas capacidades e recursos; portanto, em uma base mais estável. (GRANT, 1991)

Então, a RBV pode ser entendida como a teoria que aponta os recursos e as capacidades internas como base principal para criação de estratégia, formação de valor econômico e da vantagem competitiva sustentável de uma empresa (BARNEY, 1991; GRANT 1991).

A visão baseada em recursos também remete à Teoria da Renda, de David Ricardo (Rendas Ricardianas), que é baseada em uma posição estável, considerando a inelasticidade da oferta de alguns fatores ímpares de produção frente a uma demanda crescente, como fonte de possível obtenção de rendas superiores para os detentores desses recursos, onde figura a ‘escassez de recursos’ como tema central que pode levar à obtenção de lucros acima da média do mercado, pelo menos enquanto durar essa situação de escassez, ou monopólio desses recursos. (VASCONCELOS, CYRINO, 2000; REIS, SANTIN, 2007).

Porém, não se pode entender os recursos e as capacidades como estáticos; pelo contrário, esses são dinâmicos e devem ser continuamente aperfeiçoados, podendo também perder ou ganhar valor com o decorrer do tempo. A seguir, a abordagem da RBV, relacionando-a aos recursos e às capacidades dinâmicas.

2.2.2 Capacidades Dinâmicas

Um segundo grupo explicativo das vantagens competitivas sustentáveis de uma empresa derivado da RBV, mas menos estático, voltado ao estudo da dinâmica do mercado com relação aos estoques de recursos, e atento às questões de inovação, mudanças e incertezas, é denominado Capacidades Dinâmicas ou ‘Teoria das Capacidades Dinâmicas’.

A velocidade das mudanças no mundo empresarial é crescente. Além de incertezas e complexidades, as inovações constantes em todos os campos da sociedade afetam as empresas, que precisam estar em constante evolução para acompanhar esses fatores. É preciso que uma empresa olhe para esse ambiente, visando a antecipar essas transformações na busca

da manutenção ou conquista de vantagem competitiva sustentável, por meio de seus ativos estratégicos.

Essa abordagem das capacidades dinâmicas remete à Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter, ligada ao empreendedorismo e à 'inovação', em que seriam as próprias empresas que desenvolveriam inovações, alterando o equilíbrio das forças competitivas anteriores, promovendo, assim, o desenvolvimento econômico. (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; MORICOCCHI, GONÇALVES, 1994).

Peteraf e Barney (2003), em seu trabalho, integraram a perspectiva da gestão de empresas com a perspectiva econômica, esclarecendo que se a origem da vantagem competitiva não é imitável no curto prazo, as rendas são Ricardianas em sua natureza, atreladas a um ambiente mais estável. E se a vantagem é inerentemente imitável de uma maneira mais rápida, as rendas são Shumpeterianas, atreladas a um ambiente de 'rápida mutação'. Os autores ressaltaram que, em ambos os casos, a origem da vantagem competitiva acontece por meio dos recursos.

Pode-se tomar como exemplo o mercado de tecnologia, em que as mudanças são rapidamente difundidas ao redor do mundo para as empresas que atuam nessa indústria. Atualmente, somente ter os recursos baseados na propriedade tecnológica protegida por patentes não mais é suficiente para garantir vantagens competitivas sustentáveis, e o aspecto-chave para o sucesso estaria alojado na capacidade de reconfiguração, adaptação, recriação, recursos e capacidades diante da dinâmica das mudanças do mercado. (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; HELFAT, PETERAF, 2003).

Portanto, a abordagem das capacidades dinâmicas enfatiza a acumulação e combinação de recursos em novas configurações, capazes de gerar novas oportunidades de negócios. Na visão de Teece, Pisano e Shuen (1997), os recursos de valor de uma empresa são compreendidos a partir da forma como se estrutura a organização, em termos dos processos gerenciais que dão suporte às demais atividades produtivas da empresa.

A essência das competências e capacidades da organização, dessa forma, está, de um modo geral, primariamente nos processos organizacionais. Esses processos organizacionais cumprem três funções básicas:

- a) Uma função de coordenação/integração (conceito estático), que exige dos gerentes a coordenação e integração de atividades de gestão da empresa, rotinas gerenciais

envolvendo atividades internas e externas da empresa no âmbito das relações entre compradores e fornecedores, e também relacionadas às tecnologias utilizadas;

- b) Uma função de aprendizagem (conceito dinâmico), em que os processos de repetição e experimentação permitem uma melhoria contínua das tarefas e maior efetividade no seu desenvolvimento, possibilitando novas e melhores oportunidades de produção;
- c) Uma função de reconfiguração (conceito de transformação), compreendendo as habilidades de percepção das mudanças do ambiente e da capacidade de transformação da estrutura dos recursos da empresa, de forma antecipada à concorrência.

Para finalizar a argumentação sobre o tema, a Teoria da RBV e sua principal corrente de expansão, a Teoria das Capacidades Dinâmicas, tem causado, nas últimas décadas, profundas mudanças na formulação estratégica de uma empresa, contrapondo-se à referência estratégica predominante na década de 1980, baseada na indústria e no seu posicionamento, de que as empresas costumavam adotar estratégias em muitos pontos similares.

A RBV abriu espaço para uma nova reflexão e enfatiza os aspectos ímpares de cada empresa. Dessa maneira, sugere-se que a chave do progresso das empresas está primariamente na lucratividade que os recursos e capacidades únicos de empresa podem proporcionar, ou seja, a chave não seria atuar de maneira igual às outras empresas, mas sim explorar as diferenças.

2.3 Competências

A discussão acerca do que são competências e de seu emprego está longe de constituir uma visão convergente a respeito de sua definição, em razão da grande diversidade de conceitos e da perspectiva multidimensional que se aplica desde o seu uso no meio acadêmico até a sua utilização na prática.

Existem várias definições para o termo competência em diferentes áreas da ciência, como na Sociologia, Economia, Educação e Psicologia; em muitas delas, o termo figura como a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais.

As primeiras manifestações estruturadas sobre a busca de respostas mais eficazes por parte das empresas em serem competentes e aproveitarem ao máximo a produtividade de sua

mão de obra surgiram nos anos 1920, com Taylor, que destacou a importância da competência administrativa para o desempenho organizacional. A partir daí, inúmeros estudos foram feitos na busca de maiores níveis de produtividade, visando ainda a melhorar a qualidade dos produtos e serviços ofertados por uma empresa, principalmente a partir dos anos 1950, com Deming, Crosby e Juran.

Segundo Marras (2005), o modelo Taylorista-Fordista esgotou-se a partir dos anos 1970 como força de trabalho nos países desenvolvidos, onde o trabalhador deixava de ter apenas um papel puramente de executor, sem margem de decisão naquilo que realizava, para um modelo em que não existia a separação entre o pensar e o fazer. O modelo em que o trabalhador passou a pensar e a ter criatividade na execução de sua tarefa teve origem no Japão, o toyotismo, com base na polivalência, multitarefa, no alto grau de aprendizagem e no treinamento do trabalhador.

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), nos anos 1970, o foco era de reestruturação das empresas, e nos anos 1990, a vantagem das empresas era identificar e desenvolver as competências essenciais como fonte de vantagem competitiva sustentável. É dentro desse contexto evolutivo que recentes discussões sobre competências têm assumido lugar de destaque no contexto empresarial.

Assim sendo, esta seção tem como foco detalhar as ‘competências organizacionais’ e as ‘competências essenciais’, passando brevemente pela competência do indivíduo, que, segundo Fernandes (2006), merece uma atenção às suas especificidades, pois, além de ser um recurso, também é uma instância coordenadora de recursos.

Como aponta Le Boterf (2006), competência é uma capacidade de agir sempre realizada pela ação, uma súmula de saberes, de saber-fazer e saber-estar. O autor apresentou a competência em três dimensões:

- a) Primeiramente, a dimensão dos recursos do indivíduo, composta pelas características da pessoa, da formação educacional e por sua experiência profissional, que ele pode mobilizar para agir;
- b) Depois, a dimensão da ação e dos resultados que ela produz, isto é, das práticas profissionais e do desempenho, mobilizando os recursos do seu meio envolvente,

- c) Finalmente, a dimensão da reflexividade; é sobre essa dimensão que o profissional pode desenvolver sua capacidade de conduzir, ele próprio, suas aprendizagens e transferí-las.

De acordo com Nisenbaum (2000), competência individual é a integração sinérgica de habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, tendo como base os fatores aprendizagem, evolução e transferibilidade, contribuindo para os resultados da organização. Ainda segundo o autor, as competências individuais devem dar sustentação e estar afinadas com as competências essenciais previamente identificadas.

A partir desse ponto, segue-se para o foco desta seção: compreender as competências organizacionais. Conforme Fernandes (2006), o desempenho superior de uma organização em longo prazo está fundamentado em características especiais, denominadas competências organizacionais, construídas pela administração de diversos recursos articulados, dentre os quais se destacam as competências humanas como um elemento essencial.

Na visão de Fernandes, Fleury e Mills (2006), a simples existência de recursos que a empresa controla não é suficiente para garantir uma vantagem competitiva sustentável. Afirmaram ser necessário que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e entregues, para garantir o desempenho organizacional, e essa instância de mobilização e coordenação de recursos pode ser denominada competência organizacional.

Os autores classificaram em seis as categorias de recursos organizacionais;

- a) Recursos tangíveis – construções, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes e empregados;
- b) Conhecimentos, habilidades e experiências – conjunto frequentemente tácito, cujos possuidores muitas vezes não sabem que possuem;
- c) Procedimentos e Sistemas – conjunto de documentos tangíveis: sistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e recompensa, processo de compras, etc., embora tangíveis, existem recursos intangíveis para funcionar eficientemente;
- d) Valores e Cultura – recurso intangível desenvolvido ao longo do tempo, quase sempre dependente de atitude dos fundadores e eventos passados; inclui memória de incidentes críticos, valores e crenças.

- e) *Networks* (redes de relacionamentos) – grupos de interesse dentro da empresa, *networks* de pessoas da empresa com fornecedores, clientes, governo, consultores, inclui marca e reputação;
- f) Importante para a Mudança – reconhecer quando recursos valiosos se tornam ultrapassados e necessitam mudar ou mesmo ser destruídos.

Ainda para os autores, os elementos importantes para caracterizar as competências organizacionais são: o valor, a sustentabilidade, a versatilidade e, por fim, o fato de agregarem valor em fatores críticos de sucesso da organização. Nesse contexto, se integrados tais conceitos, define-se o conceito de ‘Competência Organizacional’ como um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização e impactam no desempenho organizacional em um fator chave a seu sucesso.

Por outro lado, as competências organizacionais essenciais surgiram nos estudos de Prahalad e Hamel (1990), caracterizadas por serem desenvolvidas por meio de recursos intangíveis, sustentadas no ambiente interno da organização, sendo únicas, difíceis de copiar, transformando-se em elementos-chaves para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Para os autores, existe uma linha tênue entre uma habilidade específica/básica e uma competência essencial.

As competências básicas seriam aquelas ligadas às condições necessárias para que uma empresa trabalhe com eficácia, porém, não suficientes para a empresa alcançar a liderança e diferenciação no mercado. Para que uma competência seja considerada essencial, deverá atender a três requisitos:

- a) Primeiramente, o valor percebido pelos clientes: uma competência essencial deve oferecer reais benefícios, de forma consistente e diferenciada a seus clientes, visando a promover um valor agregado;
- b) Segundo, deve propiciar a diferenciação entre os concorrentes: uma competência essencial deve ser percebida pelo mercado como diferenciada, específica daquele produto ou serviço, portanto, de difícil imitação;
- c) E terceiro, a capacidade de expansão: uma competência essencial deve estar ligada à promoção de um futuro promissor à empresa, de forma a prover acesso a diferentes mercados, como fonte de desenvolvimento de novas oportunidades.

Nas palavras de Nisembaum (2000), as competências essenciais levam as empresas a competirem por meio de suas capacidades, a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócios, não simplesmente por produtos e serviços finais. Ademais, podem proporcionar à organização um diferencial competitivo, ao levar em conta a perspectiva do mercado consumidor e onde essas competências essenciais podem oferecer maior valor agregado dentro desse mercado.

Para Fernandes (2006), a competência essencial apoia-se em recursos valiosos, sustentáveis e versáteis, coordenados de forma a propiciar um desempenho superior. Adicionalmente, a competência essencial pode desenvolver-se a partir do enriquecimento dos recursos constitutivos e/ou da maior coordenação desses recursos. Tal posição é também alinhada a Grant (1991), ao afirmar que as capacidades de uma empresa são o que essa pode fazer com os resultados de um conjunto de recursos trabalhados conjuntamente.

Com base em Fernandes (2006), o Quadro 1, abaixo, define os principais conceitos de competências no plano organizacional:

Quadro (1) - Conceito de Competência no Plano organizacional

Conceito	Autores					
	PRAHALAD e HAMEL (1990)	HAMEL (1994)	MILLS et.al (2002)	RUAS (2003)	FERNANDES (2006)	NISEMBAUM (2000)
Competência Essencial	Capacidade de combinar misturar e integrar recursos em produtos e serviços que oferece real benefício aos clientes, é difícil de imitar e dá acesso a diferentes mercados	Integração de habilidades e tecnologias que propicia acesso ao mercado, permite desenvolver melhores processos que os concorrentes e proporciona benefícios exclusivos aos clientes	Atividades mais elevadas, no nível corporativo, chave para a sobrevivência da empresa e centrais para a sua estratégia	Diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado	Fatores-chave de sucesso (FCS) em um setor, nos quais a empresa tem desempenho comprovadamente superior ao da concorrência em nível internacional.	São suas capacidades internas, que proporcionam um diferencial competitivo, ao oferecerem maior valor agregado em seus produtos finais sob a perspectiva do mercado consumidor
Competência organizacional / de unidades de negócios/ funcional	Competência necessária a cada função	Competência necessária a cada função	Atividades - chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa	Específica a cada uma das áreas vitais da empresa	Atividades desempenhadas em nível superior nas unidades de negocio em que contribuem para a competência essencial	capacidades que são necessárias ao funcionamento da organização, que articuladas levam a competência essencial

Fonte: Adaptado de Fernandes (2006) pag. 46

O Quadro acima descreve sua própria concepção sobre o conceito de competências no plano organizacional, juntamente com a concepção de outros autores, e é possível observar que as definições não se conflitam, mas se complementam.

Podem-se analisar ambas as dimensões, as competências organizacionais essenciais e as pessoais, também por um lado dinâmico. Nesse sentido, Drejer (2001), em seu trabalho, definiu competência em quatro elementos: 1-Tecnologia, representada pela parte visível da competência, por meio das ferramentas que as pessoas usam em suas atividades, 2 - Pessoas, que utilizam essas tecnologias, 3 - Organização, representada pelos sistemas formais que a empresa utiliza para gerir as pessoas e a tecnologia, e 4- Cultura, representada pelos sistemas informais, mostrando os caminhos que levam as pessoas a seguirem os valores da empresa.

O autor descreveu a importância do desenvolvimento de novas competências frente às constantes evoluções, principalmente as evoluções tecnológicas, cujas mudanças no ambiente competitivo podem destruir competências que, em momentos anteriores, geraram vantagem competitiva, mas não evoluíram. Por consequência, podem destruir as empresas que mantiverem essa posição estática. Essa abordagem com ênfase no dinamismo é bastante alinhada às considerações encontradas na RBV (LEONARD-BARTON, 1992).

Pode-se notar que o tema ‘competências’ é extremamente rico, e que existe na literatura uma grande variedade de abordagens. Todavia, após a análise desses textos mais focados nas origens das competências e nas competências organizacionais essenciais, fica um pouco mais fácil a adoção de alguns desses argumentos para o contexto desta pesquisa, que busca as aplicações da definição de competências no cenário de gerenciamento de projetos.

2.3.1 Projetos e Competência

2.3.1.1 Definição de Projetos

Segundo Bouer e Carvalho (2005), projetos tornaram-se um importante instrumento de mudança e desenvolvimento nas organizações. As principais mudanças organizacionais e as iniciativas para gerar vantagens competitivas têm sido executadas, em sua maior parte, por projetos organizacionais.

Para a melhor compreensão de quais são as competências de maior importância no âmbito de gerenciamento de projetos, é necessário uma melhor compreensão do significado de Projetos. De acordo com, Carvalho e Rabechini Jr. (2009), esse conceito tem sido aprimorado nos últimos anos, visando a estabelecer um entendimento comum nas organizações que trabalham com esse tipo de empreendimento.

Para Kerzner (2009), um projeto pode ser considerado uma série de atividades e tarefas, com o objetivo específico de ser completado dentro de restrições específicas, com datas de início e fim definidas, limites de financiamento (se aplicável), consumo de recursos (humanos ou não) e multifuncionalidade.

Conforme Dinsmore (1992), um projeto é um empreendimento com começo e fim definidos, dirigido por pessoas para cumprir metas estabelecidas dentro de parâmetros de custo, tempo e qualidade.

Segundo Shenrar e Dvir (2007), um projeto é uma organização temporária, um processo estabelecido para alcançar uma meta específica sob as restrições de tempo, orçamento e outros recursos.

Podem-se destacar dois conceitos que emergem dessas definições: o primeiro referente à temporalidade, ou seja, todo projeto tem um começo, um desenvolvimento e um fim determinado; o segundo referente à unicidade, ou seja, que o produto e/ou o serviço final de cada projeto é diferente em comparação a todos os projetos similares feitos anteriormente.

A temporalidade não significa curta duração, pois existem projetos de períodos curtos como dias ou semanas, ou que podem durar anos, como os projetos de pesquisa de novos remédios na indústria farmacêutica ou projetos de engenharia, usinas hidrelétricas e plataformas de petróleo.

Embora o projeto acabe o seu produto, seus resultados podem perdurar por um longo período de tempo, por exemplo, a construção da primeira linha do metrô de São de Paulo foi realizada ao final da década de 1970, mas a linha continua a transportar pessoas até hoje.

Existem outros aspectos que caracterizam um projeto que merecem destaque, sendo um deles a incerteza e o outro a complexidade, em que quanto maior o grau de desconhecimento, maior a incerteza e maior o risco associado, o que pode afetar o sucesso de um projeto.

Os fatores críticos de sucesso de um projeto foram apresentados no trabalho de Pinto e Sleven (1987). Na visão dos autores, um projeto é considerado um sucesso em sua implementação caso atenda a quatro critérios: tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente.

Nessa mesma linha, Kerzner (2006) dividiu o sucesso de um projeto mensurando fatores primários: no prazo, dentro do orçamento, no nível desejado de qualidade; e secundários: aceitação pelo cliente, sucesso financeiro, superioridade técnica, alinhamento

estratégico, alinhamento dos funcionários, conduta ética, dentre outros. Ademais, a definição absoluta de sucesso será percebida quando o cliente estiver tão satisfeito com os resultados que permitirá a utilização de seu nome como referência, ou seja, reputação positiva.

Para Cleland (1999), existem duas principais correntes de pensamento ligadas à avaliação de sucesso em projetos: a primeira, uma abordagem tradicional, que descreve uma sequência de passos-padrão que envolve o planejamento, a organização, o direcionamento e o controle da equipe para o atendimento das metas e objetivos estabelecidos. A segunda analisa o sucesso em projetos sob uma abordagem contingencial de gerenciamento, que descreve que os projetos não são iguais e, portanto, existe a necessidade de estudar as características únicas de cada projeto, para o uso mais apropriado de técnicas e ferramentas de sua gestão.

Nessa mesma linha de interpretação de projetos, Carvalho e Rabechini Jr. (2009) abordaram a questão da abordagem contingencial na administração de projetos, alertando que, nas últimas décadas, houve uma oferta de muitos modelos de referência propostos por acadêmicos e associações profissionais, em busca de maior eficiência e eficácia na condução de empreendimentos de diversos tipos e natureza.

Dentre esses modelos, em termos de difusão na comunidade acadêmica e de profissionais, destaca-se o PMBoK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge), proposto pelo *Project Management Institute* (PMI). Porém, destaca-se que reconhecer as diferentes tipologias de um projeto é objeto de interesse crescente nas organizações, que têm buscado diferentes roteiros (*road maps*) gerenciais para identificar a abordagem adequada a viabilizar projetos complexos com características distintas. Definido o conceito de projetos e seus fatores críticos de sucesso, é possível discorrer sobre as competências no gerenciamento de projetos.

2.3.1.2 Competências em Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de Projetos é uma disciplina nova. Segundo Shenrar e Dvir (2007) e Jugdev (2004), surge com maior propriedade com o projeto Manhattan, que construiu a primeira bomba atômica durante a Segunda Guerra Mundial e exibiu os princípios de organização, planejamento e direção que influenciaram o desenvolvimento de práticas padrão para gerenciar projetos.

Nas décadas de 1950 e 1960, houve avanços significativos, com projetos grandes e complexos que exigiam novas abordagens, como o projeto dos mísseis Polaris da Marinha dos EUA, desenvolvidos com pesquisas baseadas em algoritmos matemáticos e técnicas de planejamento de projetos (P.E.R.T – *Programme Evaluation and Review Techniques*, C.P.M. - *Critical Path Methods*). Desde então, houve um crescente interesse sobre o tema, e entre os anos de 1960 a 1999, foram escritos mais de 19.000 (dezenove mil) trabalhos no mundo, entre livros e artigos científicos ligados ao gerenciamento de projetos, nas mais diversas áreas de conhecimento.

O conceito de gerenciamento de projetos tem tido uma importância crescente no meio empresarial e uma constante evolução nas últimas décadas, com avanços em seus pressupostos teóricos, que refletem melhor no resultado prático. Nesse contexto, de acordo com King (1993), cada vez mais os projetos tendem a crescer em importância para as organizações, e quanto mais alinhados estiverem aos negócios das empresas, certamente, mais vantagens essas obterão na competição.

Nessa mesma linha, Carvalho e Rabechini Jr. (2009) e Crawford (2005) expressaram que o gerenciamento de projetos tem emergido como uma prática de campo sendo usada cada vez mais pelas organizações para alcançar seus objetivos. A competência dos gestores de projeto tem um lugar de destaque, exercendo grande impacto sobre o desempenho do projeto e, portanto, sobre o desempenho dos negócios.

O interesse em gerenciamento de projetos pode ser explicado pela observação de que, na era do conhecimento em que vive a sociedade, são as atividades inteligentes, as de projetos, portanto, que mais adicionam valor aos produtos/serviços, não as atividades rotineiras. Ou seja, as atividades ligadas a P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), projetos de produtos e processos, logística, administração da tecnologia de informação, desenvolvimento de recursos humanos, entre outras, estão no grupo de atividades mais importantes para as empresas, que precisam ser mais competitivas em seus mercados. Assim, pode-se afirmar que as atividades típicas de projetos (atividades inteligentes) precisam cada vez mais ser administradas eficazmente.

Para Dinsmore (1992), o gerenciamento de projetos é a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis, com o objetivo de atingir o êxito final do projeto.

O método prescritivo mais importante para o correto gerenciamento de um projeto, fundamental para que qualquer tipo de organização alcance o resultado esperado, quanto ao sucesso de um projeto, é o PMBok, desenvolvido pelo PMI, uma organização do terceiro setor, dedicada aos estudos das melhores práticas em projetos, que, por meio de seus preceitos, procura suprir as necessidades dos gerentes de projetos de todo o mundo. O PMBok foi organizado por estudos de dezenas de profissionais de diversas nacionalidades afiliados ao PMI. Sua primeira versão foi publicada em 1996, e a versão atual é de 2009.

Em linhas gerais, os elementos adotados na metodologia de gerenciamentos de projetos proposta pelo PMI (2004) são classificados em áreas que se referem à integração dos diversos elementos-chaves de um projeto, todos essenciais, alguns com características mais prescritivas, outros facilitadores, divididos em nove áreas: Gestão da Integração, do Tempo, de Custos, da Comunicação, dos Suprimentos, do Escopo, da Qualidade, dos Riscos e de Recursos Humanos.

De acordo com Carvalho e Rabechini Jr. (2009) e Dinsmore (1992), pode-se definir os conceitos:

- a) *Escopo*, como o trabalho a ser realizado no âmbito do projeto: limita as fronteiras entre determinadas tarefas, atividades, contratos, atribuições, responsabilidades e missões;
- b) *Tempo*, como um ícone de gestão visando à conclusão do projeto no prazo contratado; técnicas de rede de interdependência, como o PERT/COM, são usadas no planejamento e no controle das atividades do projeto;
- c) *Custo*, no que tange ao controle das estimativas, verificando os desvios e fazendo as alterações necessárias sempre de forma preventiva;
- d) Gestão da *Integração* do projeto, ao exercer um papel essencial, na medida em que cria condições propícias para o desenvolvimento do projeto. Dentro desse processo, os gerentes lançam o projeto, estabelecendo seus objetivos, restrições, premissas e justificativas pelas quais foi criado;
- e) Gestão da *Qualidade*, como o equilíbrio entre a busca de se produzir a coisa mais genial, mas dentro do possível, ou seja, respeitando as restrições de recursos e prazo do projeto;

- f) Gestão dos *Recursos Humanos*, incluindo todos os processos requeridos para que se empregue de forma eficaz um projeto, principalmente a administração do pessoal envolvido no projeto, cuidando também do lado motivacional e comportamental;
- g) *Comunicação*, incluindo os processos requeridos para assegurar geração, coleta, divulgação, armazenamento e distribuição das informações do projeto;
- h) Gestão de *Riscos*, sendo inerente à atividade do projeto; muitas vezes, o gerenciamento do risco se confunde com o próprio gerenciamento do projeto, tendo como objetivo rastrear todos os riscos do projeto e acompanhar sua evolução ao longo do ciclo de vida do projeto, sendo também um processo de monitoramento e controle dos planos de resposta ao risco, avaliando sua eficácia;
- i) Gestão dos *Suprimentos* do projeto, como o controle das aquisições e contratações externas impossíveis de serem desenvolvidas internamente, incluindo, portanto, a administração de qualquer contrato emitido no âmbito do projeto.

Alguns outros autores clássicos na literatura acadêmica de projetos desenvolveram premissas e modelos referentes às competências em gerenciamentos de projetos, que envolvem aspectos do gerente de projetos, das equipes de projetos e também das organizações. Daí se destacou alguns desses ensinamentos de maior interesse e aderência para esta pesquisa.

Pelo aspecto que envolve os gerentes de projetos, conforme Kerzner (2006), algumas das principais capacidades inerentes ao gerente de projetos são: construção de equipes, capacidade de formar e gerenciar equipes de trabalho, resolução de conflitos no âmbito do projeto e seus diferentes *stakeholders*, planejamento ligado às capacidades de elaboração e execução de cronogramas, competência técnica, alocação de recursos ligados à capacidade de estabelecer e mobilização de recursos durante as diversas fases de um projeto.

Ainda segundo o autor, os gerentes de projetos, em um passado recente, eram considerados apenas especialistas em aspectos técnicos, envolvendo-se predominantemente com esses aspectos na gestão de projetos. Com o decorrer do tempo e cada vez mais pessoas se dedicando a múltiplos projetos, houve o amadurecimento do gerente de projetos, que passou a cuidar também dos aspectos funcionais que envolviam o projeto e a alocação dos recursos. Atualmente, com a gestão moderna de projetos, a participação desse gerente é associada principalmente à gerência de riscos, às questões de integração e de gerenciamento de conflitos.

Segundo Cleland (1999), as competências individuais podem ser classificadas conforme o modelo de *stakeholders*, que representa o grupo de indivíduos interessados direta ou indiretamente nos resultados do projeto. O autor fez uma divisão em dois grupos distintos: primários e secundários.

Os *stakeholders* primários são, em geral, os colaboradores que exercem quatro papéis distintos na gestão de projetos: o gerente do projeto, o gerente funcional, o patrocinador e o gerente técnico. E o grupo de *stakeholders* secundários depende muito do porte e da abrangência do projeto, podendo envolver um vasto grupo de interessados dentro da empresa, órgãos do governo, agências reguladoras, organismos internacionais, empresas subcontratadas, população em geral, dentre outros.

As competências da empresa complementam esse modelo de *stakeholders* e formam outra importante variável, ligada à capacidade de uma organização na criação de um ambiente favorável, que possibilite o comprometimento tanto do colaborador a nível individual, quanto das equipes, proporcionando gerir os seus projetos de forma eficaz.

O principal *stakeholder* primário de um projeto, até mesmo pela dificuldade ou impossibilidade de substituição, é a figura do patrocinador do projeto. De acordo com Dinsmore (1989), é geralmente a pessoa que ocupa uma posição sênior nas empresas e exerce uma função essencial, no sentido de supervisionar o projeto, antecipando os riscos e os impactos negativos potenciais.

Ainda para o autor, as competências de um patrocinador são distribuídas ao longo do ciclo de vida do projeto, e desde seu início, deve-se assegurar o cumprimento das estratégias planejadas e de os controles pré-estabelecidos fornecerem apoio para a mobilização da equipe do projeto, o apoio político necessário.

À medida que o projeto avança e se desenvolve, deve ter as competências para participar das suas avaliações periódicas, envolver-se, caso saia do seu curso. Quando o projeto estiver em sua fase final, estimular a transição da fase projeto-operação, um rápido encerramento do projeto e assegurar a documentação das lições aprendidas.

Com relação à estância das competências das equipes de projetos, há as considerações de Gido e Clements (2007), que apresentaram uma definição de equipe como um grupo de pessoas que trabalham independentemente para alcançar um objetivo comum. O trabalho em equipe é o esforço cooperativo por partes dos membros de uma equipe para alcançar esse objetivo comum.

Apontaram que a eficácia da equipe de projetos, ou a falta dela, pode fazer a diferença entre o sucesso ou o fracasso do projeto. Ainda para os autores, as competências geralmente associadas a equipes eficazes de projetos incluem um bom entendimento do objetivo do projeto, claras expectativas sobre o papel e responsabilidades de cada membro, orientação para os resultados, um alto grau de cooperação e colaboração e um nível alto de confiança.

Na visão de Frame (1999), além dessas competências, figuram como fundamentais para a eficácia de uma equipe de projetos o conjunto de habilidades gerencial, a técnica diferenciada e a capacidade de se relacionar bem com clientes.

Pelo lado organizacional, o modelo de maturidade em gestão de projetos, proposto por Kerzner (2006), sugeriu que, para uma empresa alcançar a excelência em gerenciamento de projetos, é necessário galgar cinco níveis:

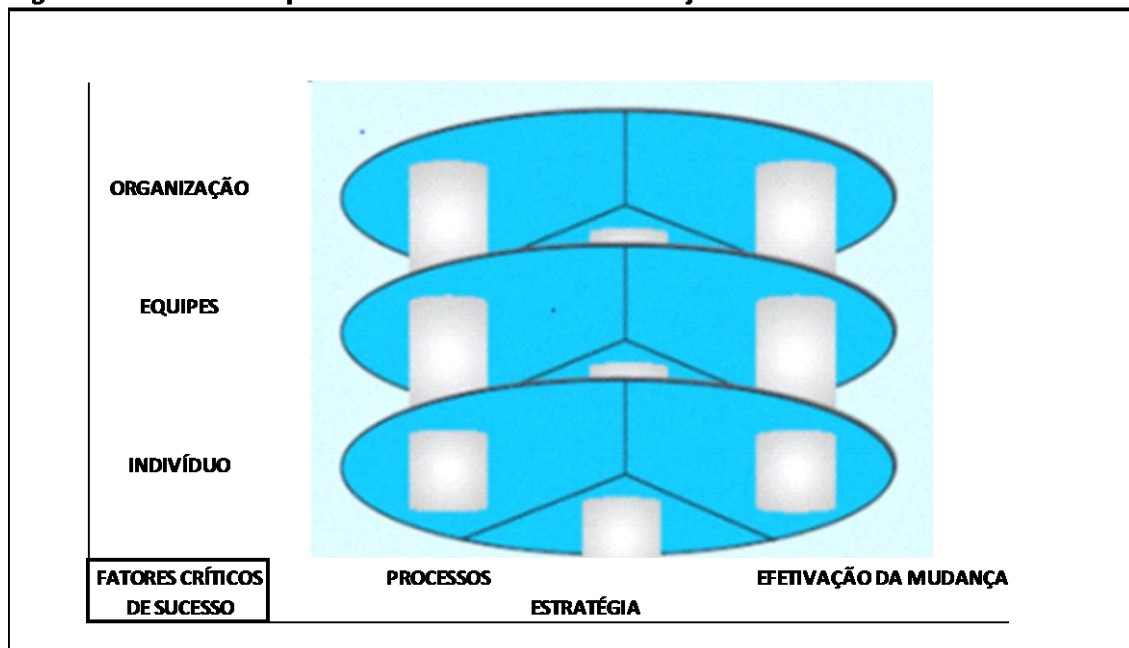
- a) Primeiro nível – estabelecer uma linguagem comum que propicie, de forma geral, a todos, um entendimento sobre a disciplina de gestão de projetos, ao menos uniforme o bastante para estabelecer uma terminologia; é nesse nível que a organização reconhece a importância da gestão de projetos;
- b) Segundo nível, processos comuns – em que a organização reconhece o estabelecimento de processos comuns visando a replicar o sucesso obtido em um projeto para todos os outros em execução na organização;
- c) Terceiro nível, metodologia singular - é quando a organização reconhece a possibilidade de obter um resultado otimizado com a combinação de várias metodologias dentro de uma única, considerando o gerenciamento de projetos, de uma forma sinérgica, como seu eixo central;
- d) Quarto nível, *Benchmarking* - formado por um processo contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvidas por uma organização com outras da mesma indústria, com o objetivo de obter informação que auxilie a organização a melhorar seu desempenho.
- e) Quinto e último nível, melhoramento contínuo – é aproveitada internamente a informação aprendida a cada projeto, juntamente com a informação advinda do nível anterior (*benchmarking*) para implantar as mudanças necessárias, visando a atingir o melhoramento contínuo nos processos de gerenciamento de projetos.

Para Jugdev (2002), os modelos de maturidades em gestão de projetos, analisados sob a ótica da RBV, representam importantes ferramentas rumo ao alcance da excelência no gerenciamento de projetos, identificando, inclusive, pelo *benchmarking*, as fraquezas e forças a nível organizacional. Os Maturity Models (MMs) capturam competências no gerenciamento de projetos por meio de documentos e procedimentos, e podem, em alguns casos, representar uma competência essencial de uma empresa. Contudo, por ser um ativo tangível (manuais, modelos padrão, lições aprendidas), representam uma vantagem competitiva temporária, mas não uma vantagem competitiva sustentável, pois seriam um recurso sujeito à comercialização e replicação por parte dos competidores.

Frame (1999) classificou em três os tipos de competências em gerenciamento de projetos: as individuais, as de equipe e as da empresa. As primeiras se referem às aptidões e habilidades dos indivíduos colocadas à frente para solução de problemas de projetos. De modo geral, esse vetor tem sido tratado pela literatura técnica especializada em gerenciamento de projetos pelas competências do gerente de projetos; as segundas se relacionam às competências da equipe relacionadas à capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar; e as competências da empresa formam o terceiro vetor, que analisa a capacidade de criação de um ambiente que possibilite o desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto das equipes para a administração dos seus projetos de uma maneira eficaz.

Nessa mesma linha, foi proposto um modelo bastante reconhecido no meio acadêmico, por Rabechini Jr. e Pessoa (2005), analisando a maturidade organizacional com base nas competências estruturadas em pilares e camadas, tal como representando na Figura 1, abaixo:

Figura 1. Modelo de Competências em Gerenciamento de Projetos



Fonte: Rabechini Jr. e Pessoa (2005)

O modelo proposto neste estudo foi estruturado a partir de três pilares conceituais de suporte primários – Processos, Estratégia e efetivação da Mudança – capazes de dar sustentação às camadas de competências envolvidas na institucionalização de gerenciamento de projetos: Indivíduo, Equipes e Organização, de forma integrada e consistente.

Ao se analisar individualmente as camadas de competências do modelo, é possível estabelecer parâmetros mínimos esperados de cada âmbito de envolvimento no projeto. Da camada dos indivíduos envolvidos em projetos, de maneira geral, espera-se que dominem as rotinas de melhores práticas em gerenciamento de projetos, tendo como premissa os parâmetros já consolidados e amplamente difundidos, como das restrições de recursos, prazos e custos, característicos de projetos, considerando-se também as condições de singularidade e empenho; em suma, possuir indivíduos capazes de executar e administrar projetos com efetividade.

As equipes devem ser proativas em buscar resultados, por meio de uma orientação voltada às tarefas e atividades. Ademais, é necessário existir colaboração e comprometimento total com todos os aspectos envolvidos no projeto; em suma, possuir equipes capazes de executar e administrar projetos com efetividade.

E da camada da ‘organização’, visa-se que a empresa deverá estar sensibilizada, disponibilizando recursos, adequando estratégias, divulgando resultados de projetos, dentre

outros. Isto é, patrocinando e atuando na institucionalização do gerenciamento de projetos na organização, incluindo a geração de parcerias internas e externas que contribuam para a melhora da eficiência e produção do projeto e o estabelecimento de métricas e padrões de qualidade; em suma, ser uma organização que busque promover, em todos os sentidos, a excelência na administração de projetos.

Os pilares que compõem o modelo das competências em gerenciamento de projetos foram direcionados para viabilizar o desenvolvimento das competências pelos três níveis organizacionais.

O primeiro pilar, relativo aos objetivos estratégicos, caracteriza-se por apoiar e estabelecer as diretrizes em relação ao desenvolvimento de gerenciamento de projetos, alinhados à visão de futuro da organização. Dentre os aspectos mais importantes a serem considerados neste pilar, destacam-se: o desenvolvimento de diretrizes, a carreira do gerente de projeto, a carteira de projetos e a capacitação das equipes de projetos. Cabe também destacar a orientação aos negócios; essa competência consiste em orientar as equipes e os demais *stakeholders* sobre os impactos que o projeto causará nos negócios da empresa.

O pilar dos processos caracteriza a metodologia de gerenciamento de projetos a ser empreendida na organização, que envolve tanto uma abordagem prescritiva (PMBok) quanto contingencial, que considera as características únicas de um empreendimento. Esse pilar, na verdade, dará suporte ao conjunto de estratégias definidas pela organização no que tange ao gerenciamento de projetos.

E, por fim, o terceiro pilar, com referência à mudança prescrita, que representa os elementos necessários para se configurar o entendimento do gerenciamento da mudança organizacional e suas barreiras, ocasionados durante implantação da gestão por projetos. Nesse pilar, encontram-se principalmente os aspectos ligados à comunicação, aos indicadores de desempenho dos projetos e a seus respectivos relacionamentos.

Nesse modelo conceitual analítico, Rabechini Jr. e Pessoa (2005) ofereceram um subsídio às empresas para se estruturar e desenvolver competências, visando a atingir maturidade em gerenciamento de projetos. Ainda para os autores, conseguir a maturidade em gerenciamento de projetos implica decidir por uma série de ações consistentes, envolvendo desenvolvimento de competências em várias instâncias; isso leva tempo e tem reflexos em toda a organização.

Para os mesmos autores, à medida que se percebe um maior grau de competências e maturidade em projetos, abrem-se também possibilidades de discussão em temas não centrais, como gestão de carteira de projetos e gestão de programas, expandindo assim os limites de gerenciamento de projetos de uma organização.

Por fim, na revisão teórica sobre este tema, podem-se encontrar considerações relevantes entre o gerenciamento de projetos, a RBV, o gerenciamento de projetos e as competências essenciais, nos trabalhos de Dinsmore e Cabanis-Brewin (2006) e Gareis e Huemann (2000), respectivamente.

Dinsmore e Cabanis-Brewin (2006) apontaram a relevância da abordagem da RBV no gerenciamento de projetos, porque, para os autores, o gerenciamento de projetos é baseado em práticas de competências, classificadas em quatro dimensões:

- a) a primeira trata do conhecimento técnico referente a aspectos ligados às melhores práticas no gerenciamento de projetos PMBoK, somado ao domínio da disciplina que o profissional escolheu para exercer (Engenharia, Marketing, Tecnologia, dentre muitas outras);
- b) a segunda trata das habilidades pessoais ligadas a aspectos emocionais, como o autocontrole, influência e negociação, dentre outras;
- c) a terceira trata de características pessoais ligadas à personalidade de cada indivíduo, como nível de energia, entusiasmo, ambição, confidencialidade;
- d) e por fim, a quarta dimensão, a experiência baseada no tempo de amadurecimento profissional.

Nesse contexto, os autores classificaram o gerenciamento de projetos como um ‘meta recurso’, pois se utiliza de uma mescla de ativos tangíveis e intangíveis que são complementares, cujo efeito é levar a empresa a um desempenho superior.

Nessa mesma linha, segundo Gareis e Huemann (2000), empresas que definem a gestão por projetos como uma estratégia organizacional e que gerenciam um portfólio de projetos de diferentes tipos são chamadas de ‘Organizações Orientadas em Projetos’. Nessas, as competências no gerenciamento de projetos exigidas do indivíduo e das equipes de projetos precisam estar de acordo com as competências organizacionais como um todo. Essa correlação faz do gerenciamento de projetos uma competência essencial de uma organização baseada em projetos.

Empresas desse tipo são caracterizadas pela existência de uma cultura de gerenciamento de projetos explícita, com os ativos de gerenciamento de projetos relacionados a valores, normas e procedimentos, visando à garantia de qualidade do trabalho final, que pode ser percebido como uma competência essencial. Essa cria uma vantagem competitiva, pois a empresa tem conhecimento e experiência em gerenciamento de projetos, propiciando que os projetos possam ser realizados de forma mais eficiente do que em empresas concorrentes sem essa competência essencial. Essa afirmativa é totalmente aderente ao que acontece na empresa PROJECTUS: em vez de gerir seus projetos próprios, administra uma carteira de projetos de empresas terceiras.

2.4 A Revisão Teórica como caminho para o problema de pesquisa

A revisão teórica apresentada evidenciou que a RBV advoga que as origens das estratégias de sucesso derivam de estratégias que devem ser formuladas a partir do ‘estoque’ de recursos e capacidades internas da organização, e não a partir da análise do ambiente externo (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984; GRANT, 1991). Ademais, mostrou uma grande flexibilidade dessa Teoria, em que seus conceitos têm sido aplicados em estudos de diversas áreas de conhecimento ligadas à administração. Além disso, muitas relações entre recursos e capacidades internas como fator de explicação da posição de destaque de uma empresa ainda podem ser construídas, como é intenção deste estudo.

Igualmente relevante foi o destaque dado às competências organizacionais, cujas premissas foram apresentadas no trabalho de Fernandes, Fleury e Mills (2006), e as competências essenciais, no trabalho de Prahalad e Hamel (1990), como a capacidade de integrar habilidades e tecnologias que proporcionem benefícios aos clientes, que sejam também de difícil imitação, e proporcionem o acesso a diferentes mercados.

O referencial teórico de Competências no Gerenciamento de Projetos, baseado na literatura de Carvalho e Rabechini Jr. (2009) e Jugdev (2003), dentre outras apresentadas, foi imprescindível para este trabalho, ao elevar a gestão projetos ao patamar de ativo estratégico de uma organização, senão o maior ativo estratégico de uma empresa de engenharia consultiva de projetos.

Por fim, o conjunto da revisão teórica apresentada não somente deu suporte, mas também levou ao problema de pesquisa central abordado neste trabalho. Conforme já

detalhado no início deste estudo, esse tema foi pouco explorado na literatura acadêmica no Brasil e no Mundo. Nesse sentido, esta pesquisa tem a intenção de preencher um pouco dessa lacuna empírica e construir o diálogo entre as variáveis, competências em gestão de projetos, recursos e capacidades de valor, por meio de um estudo de caso aplicado a uma empresa que possui grande representatividade no segmento estudado.

No capítulo seguinte, será apresentada a metodologia de pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Pelo fato de este trabalho não ter como questão hipóteses a serem testadas, e dadas as características da pesquisa, considerou-se a metodologia qualitativa mais apropriada à sua realização, optando-se por um estudo de caso único quanto ao objetivo de natureza exploratória, cujas fontes de informações foram obtidas pela pesquisa de campo.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa aplicada ao campo de administração de empresas tem apresentado um crescente aumento a partir da década de 1970, e constitui-se uma importante contribuição na investigação das questões pertinentes à área.

Nesse mesmo sentido, conforme Nascimento (2002), a pesquisa qualitativa constitui uma alternativa metodológica para as ciências sociais, e seu objetivo não é primariamente obter generalizações, mas sim compreender a fundo casos particulares.

Ainda para a autora, o estudo de caso tem suas origens na pesquisa médica e psicológica e, após adaptações para a área das ciências sociais, tornou-se uma das formas de pesquisa mais utilizadas, ao permitir o mergulho profundo em um objeto delimitado, viabilizando o estudo detalhado e aprofundado de uma questão ou caso.

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?’ não exige primariamente controle de eventos comportamentais e que enfocam eventos contemporâneos; por serem mais explanatórias, devem utilizar o estudo de caso.

Ainda para o autor, o estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, pois apresenta uma força exclusiva na capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações; sua meta é expandir e generalizar teorias.

Procurou-se neste trabalho alinhar e obter uma validade de construto, por meio de múltiplas fontes de evidências, entrevistas, relatórios internos da empresa estudada; além disso, encadeando-se essas evidências, procurou-se corroborar essa validade, conforme recomendado por Yin (2010).

O estudo de caso é uma investigação empírica que, primeiramente, investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010).

Este estudo de caso enquadra-se nessa afirmação, propondo representar uma investigação em profundidade de um caso específico.

Outra preocupação foi a validade externa, que trata do problema de saber se as descobertas do estudo de caso são, ou não, generalizáveis além do estudo de caso imediato. Por fim, a confiabilidade, com o objetivo de garantir que, se um pesquisador, posteriormente, seguir o mesmo procedimento, conforme descrito pelo primeiro, e conduzir o mesmo estudo de caso novamente, deverá obter os mesmos achados e conclusões. Isso também ficou de acordo com os pressupostos de Yin (2010).

Adicionalmente, a justificativa para a escolha deste estudo de caso único foi que o objeto de estudo se tratou de um caso ‘representativo ou típico’ (YIN, 2010). Mais precisamente, este estudo tratou de um estudo de caso de uma empresa ‘representativa’, entre muitas outras empresas de projetos existentes. Isto é, a empresa PROJECTUS Consultoria Ltda. é uma empresa de engenharia consultiva de projetos, considerada uma referência, segundo a ABCE - Associação Brasileira de Consultores de Engenharia, dentro da indústria de engenharia de consultiva de projetos; portanto, de muita representatividade.

Quanto à tipologia da pesquisa em seu objetivo, de caráter exploratória, foi enquadrada nessa nomenclatura por procurar discutir um tema, abordado em um número reduzido de trabalhos. Nesse contexto, na visão de Raupp e Beuren (2003), aplica-se a pesquisa exploratória quando o conhecimento sobre determinado assunto não foi muito explorado, de maneira que se busca construir um conhecimento mais profundo sobre determinada temática não contemplada em estudos anteriores.

3.1 Estrutura da Pesquisa

A Figura 2, a seguir, representa a estrutura da pesquisa. A partir da definição da pergunta de pesquisa, definiram-se os objetivos gerais e específico, para responder à pergunta de pesquisa. O passo seguinte foi a construção do referencial teórico sobre a RBV e sobre Competências no Gerenciamento de Projetos, com a pesquisa baseada principalmente em artigos publicados em renomados jornais e revistas científicas, nacionais e internacionais.

A partir daí, foi construído o estudo de caso com a aplicação de questionário/entrevista semiestruturada, de forma a conseguir os dados necessários para a resposta da questão de pesquisa. Esses foram somados à análise de dados secundários de

relatórios internos da empresa estudada e às informações de mídia de livre acesso, formando o conteúdo que serviu de base para a análise dos dados, discussão dos resultados, considerações finais e a conclusão.

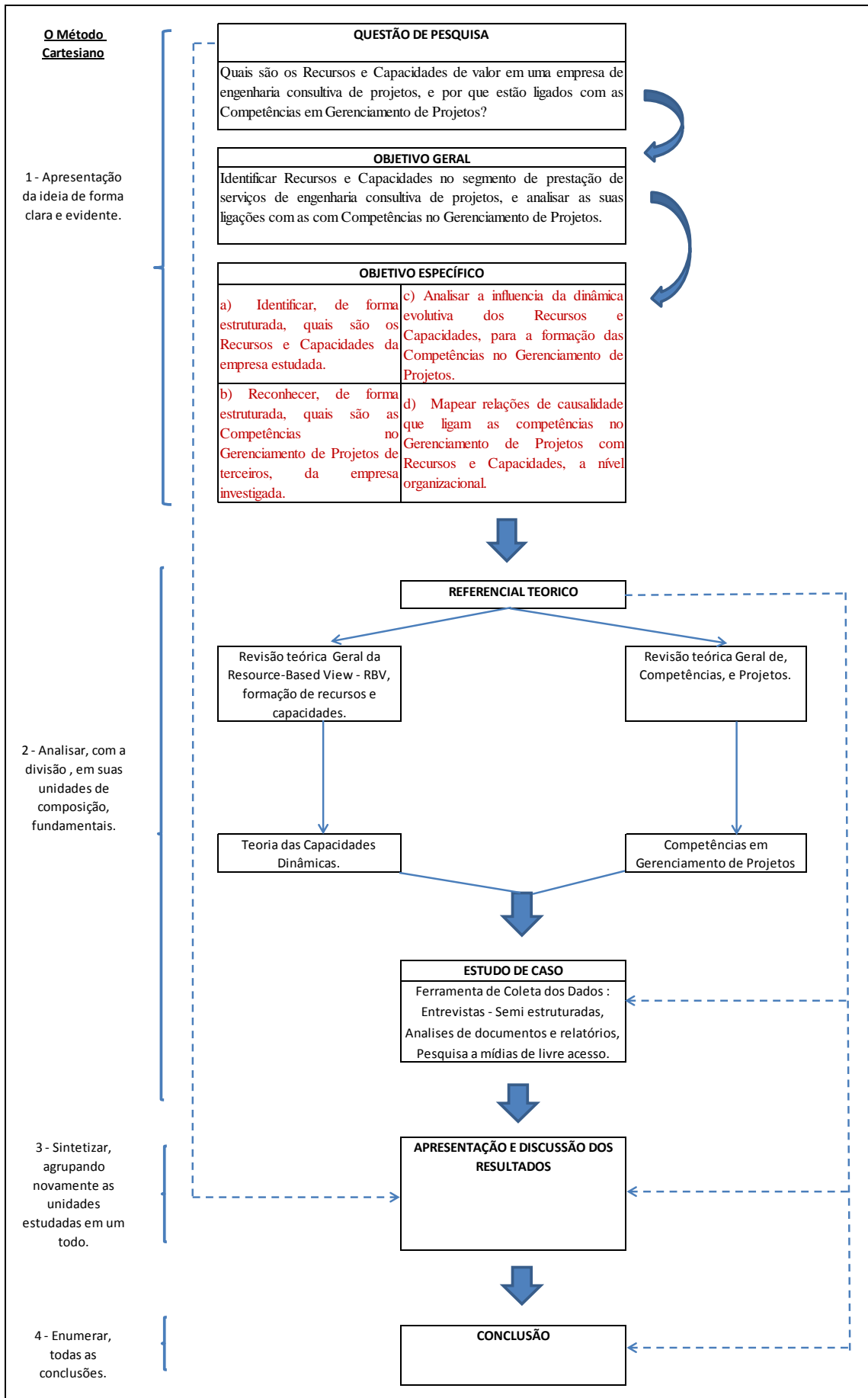


Figura 2 - Estrutura da Pesquisa - Fonte : Elaborado pelo autor, com base em Nascimento (2002) pág., 18 e 19

3.2 Coleta de Dados

Uma combinação de técnicas de coleta de dados foi utilizada neste trabalho, como citado por Eisenhardt (1989), sobre o processo de formação e construção de uma teoria. Entre esses, destaca-se a utilização de entrevistas, acesso à sua documentação interna, distribuição de questionários estruturados ao grupo de gerentes da empresa PROJECTUS e pesquisa de dados secundários, pelas mídias de acesso livre.

A unidade de análise foi a empresa, não as pessoas entrevistadas. Segundo Gunther (2003), dependendo do objetivo do trabalho, a população-alvo-amostra pode ser constituída por todos os funcionários de uma empresa, determinados subgrupos como gerentes ou funcionários de uma área específica da empresa. No caso de a amostra ser definida por um determinado subgrupo dessa população, é necessário que haja relevância desse subgrupo escolhido, para que a população seja adequadamente representada pela amostra.

Baseado, portanto, no conceito de relevância e representatividade, o grupo escolhido para as entrevistas, que foram efetuadas através da aplicação do questionário estruturado, foi indicado pelo próprio Diretor e Sócio fundador da empresa, levando em conta critérios como:

- a) Senioridade.
- b) Tempo de trabalhos prestados na empresa.
- c) Experiência de profissional (carreira sempre superior a dez anos, não necessariamente dentro da empresa PROJECTUS).
- d) Liderança de grandes equipes internas.
- e) Prestação de serviços em departamentos diversos da empresa.

Foram entrevistados ao todo nove colaboradores, conforme quadro 2, abaixo, todos em nível de gerência e diretoria, dentre eles o próprio Diretor e Sócio fundador da empresa.

Quadro 2 - 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 a nível operacional quanto a nível estratégico.	3 anos
6	Gerente de RH e Responsabilidade Social/Sustentabilidade	Responsável juntamente com a diretoria, na definição da política e estratégias de sustentabilidade e investimentos social 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 sub-contratados, desenvolve cronogramas consolidados do projeto, organiza e controla todo o fluxo de documentação e organiza a logística de materiais do projeto.	19 anos
9	Diretor de Negócios/Sócio Fundador	Alem 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, que se concentrou em grupos de informações, visando, ao fim, responder a questão de pesquisa, conforme apresentada no capítulo primeiro deste trabalho.

Com base nos estudos de Boni e Quaresma (2005), que classificaram as entrevistas como uma técnica de coleta de dados que não seria possível somente pela pesquisa bibliográfica e da observação optou-se pelo tipo de entrevista com a aplicação de um

questionário estruturado, com a intenção de padronizar as perguntas, para permitir a comparação e a reflexão apenas sobre repostas. O roteiro de entrevistas da pesquisa foi elaborado em quatro grandes blocos, baseados na revisão de literatura, conforme Anexo I.

O primeiro agrupamento de questões coletou informações de interesse da Resource Based View-RBV, buscando a identificação de recursos e capacidades de valor por categorias, como também sobre as origens da formação da base de recursos, e a raiz dos serviços prestados pela PROJECTUS aos seus clientes, (BARNEY, 2001; GRANT, 2001, DIERICKX, COOL, 1989).

O segundo bloco de questões, foi referente às questões buscando a identificação de Competências no Gerenciamento de Projetos de empresas terceiras, e da percepção de seu principal cliente, a Petrobras. (CARVALHO, RABECHINI JR., 2009; KERZNER, 2006; PRAHALAD, HAMEL, 1990).

Com base no trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997), o terceiro bloco, apresentou questões de interesse da teoria da RBV, ligadas à Identificação de Capacidades Dinâmicas.

Por fim, no quarto bloco final, com base no trabalho de Jugdev (2003), apresentou-se uma questão de natureza abrangente buscando identificar em que fatores os respondentes consideram haver maior ligação entre os Recursos e Capacidades de Valor, com as Competências no Gerenciamento de Projetos.

A partir da consolidação das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, juntamente com as informações analisadas pelo material interno disponibilizado, foi possível elaborar o estudo de caso, que será descrito a seguir.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se o estudo de caso. A partir do detalhamento do setor de engenharia consultiva de projetos no Brasil, das características únicas da empresa PROJECTUS e da apresentação dos resultados da pesquisa, pode-se discutir os resultados, à luz da RBV e da Teoria de Gerenciamento de Projetos.

4.1 O Contexto dos Serviços de Engenharia Consultiva de Projetos no Brasil

O segmento da economia que mais cresce nos países em desenvolvimento é o setor terciário (Setor de prestação de serviços). No Brasil, isso não é diferente; em 2010, o setor terciário respondeu por 67,4% do PIB, uma pequena redução em relação a 2009, ano que o setor registrou 68,5% do PIB. Há uma década, a participação era de pouco mais de 64%. Em relação aos empregos formais, o setor terciário é o que possui maior participação, com mais de 75% do total de postos de trabalho¹.

O setor de engenharia consultiva de projetos contribui de maneira significativa na composição dos números do setor terciário da economia brasileira, representando quase 0,6% do número do setor, e será apresentado a partir de informações fornecidas pelo Sinaenco – Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva, e das estatísticas oficiais fornecidas pelo IBGE, pela Pesquisa Anual de Serviços – PAS e pelo Cadastro Central de Empresas – CEMPRE. Ambas as publicações são compiladas e divulgadas ao público com no mínimo dois anos de defasagem, portanto, este capítulo apresenta informações referentes ao ano de 2008.

A coleta de dados referente às atividades econômicas do setor de Engenharia consultiva de Projetos é parte da base de atividades representadas pela CNAE – Classificação Nacional das Atividades Econômicas 71.

Essa divisão compreende a prestação de serviços de arquitetura, engenharia consultiva e outras atividades técnicas relacionadas à arquitetura e engenharia consultiva, tais como: consultoria e prestação de serviços técnicos de arquitetura, os projetos de arquitetura de prédios (projetos conceituais, projetos de detalhamento, etc.), a supervisão da execução de

¹ Fonte: Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

projetos de arquitetura, os projetos para ordenação urbana e uso do solo e os projetos de arquitetura paisagística.

Também compreende os serviços técnicos de engenharia consultiva, como elaboração, supervisão e gerenciamento de projetos de pequeno, médio e grande porte, os serviços de inspeção técnica nas diversas áreas da engenharia consultiva, como atividades relacionadas a desenho, perícia técnica, prospecção, vistorias e demais estudos técnicos especializados relacionados à arquitetura e engenharia consultiva.

Nas estatísticas divulgadas pelo PAS, os dados gerais do setor são agrupados em um conjunto com a nomenclatura de 'Serviços Técnicos Profissionais', abrangendo somente a discriminação para os Serviços de Arquitetura e Engenharia consultiva, para empresas com 20 ou mais funcionários registrados.

As estatísticas existentes sobre o segmento podem trazer alguma distorção, visto que algumas empresas possuem em seu objeto social diferentes finalidades, e seus serviços podem ser enquadrados dentro da atividade econômica analisada, ou mesmo atrelados à atividade de construção, podendo assim se classificar também nessa última categoria.

Em que pesem as distorções apontadas, os dados apresentados são oficiais e constituem um abrangente perfil do setor e de sua evolução.

4.1.1 Faturamento do setor

O somatório do faturamento livre de impostos, das empresas dos Serviços de Arquitetura, Engenharia consultiva e Atividades Técnicas, com vinte ou mais pessoas ocupadas, conforme a Figura 3, abaixo, foi de R\$ 14,2 bilhões em 2008. Em 2007, foi de R\$10 bilhões, uma expansão na ordem de 41,94%:

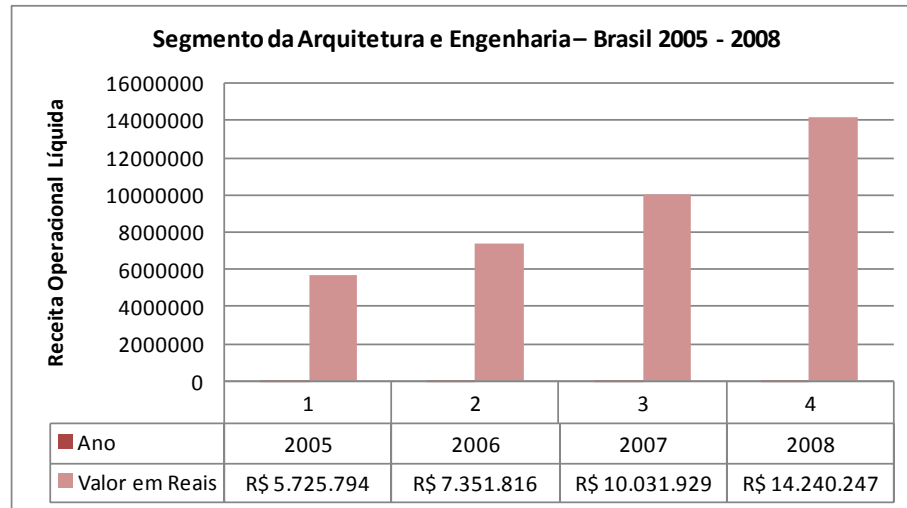


FIGURA 3 – Receita Operacional Líquida das empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas no segmento da Arquitetura e Engenharia Consultiva – Brasil 2005 – 2008.

Fonte: PAS, 2008 (aplicado ao grupo de empresas com mais de 20 pessoas ocupadas.)

4.1.2 A quantidade de empresas

O somatório da quantidade de empresas dos Serviços de Arquitetura, Engenharia consultiva e Atividades Técnicas, conforme figura abaixo, registrou o total de 43.712 empresas em 2008. Em 2007, fechou em 39.597 empresas, apresentando assim uma elevação de 10,39%.

O número de empresas pode apresentar uma ligeira distorção provocada pelo descasamento quanto aos registros, pois o surgimento de novas empresas é sempre registrado, enquanto a desativação nem sempre é considerada, em razão do tempo e das dificuldades para se completar o fechamento.

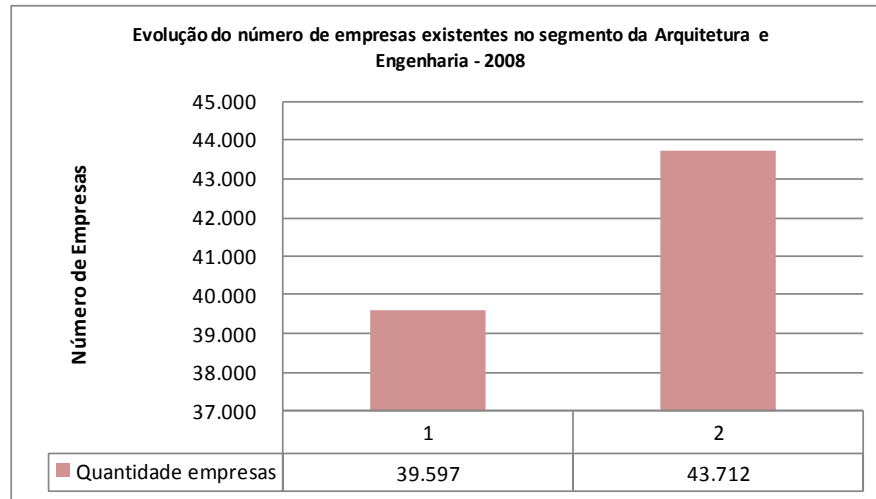


FIGURA 4 – Evolução do número de empresas existentes no segmento da Arquitetura e Engenharia Consultiva 2008.

Fonte: PAS, 2008

4.1.3 Postos de trabalho ocupados

Em 2008, o número de postos de trabalho no setor foi de 241.054 profissionais empregados, conforme a Figura 5, abaixo, distribuídos em 170.691 pessoas admitidas com regime de contratação CLT, pertencentes ao grupo de assalariados. Em 2007, esse número foi de 202.682 profissionais, e o número de pessoas admitidas com regime de contratação CLT, pertencentes ao grupo de assalariados, foi de 138.104.

Nesse segmento intensivo de capital intelectual, caracterizado por se tratar de mão-de-obra especializada, constata-se a incidência de muitos profissionais prestadores de serviços na modalidade de pessoa jurídica.

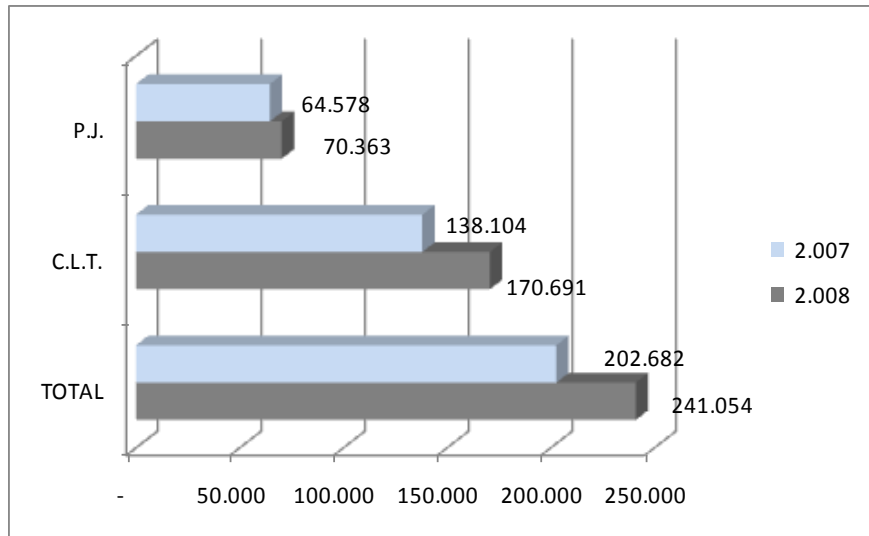


FIGURA 5 – Comparação de profissionais empregados no segmento da Arquitetura e Engenharia Consultiva: postos de trabalho x assalariado x não-assalariados 2008.

Fonte: PAS, 2008.

O número de profissionais em regime de contratação CLT aumentou no segmento quando comparado a períodos anteriores. Em 2008, do total de postos de trabalho nacionais, 71% deles pertenciam a essa modalidade de contratação.

Esse resultado corrobora a tendência de que o volume de emprego no setor cresceu gradativamente diante das demais atividades econômicas exercidas no país. Ademais, o desempenho dos profissionais em regime CLT deve-se, entre outros fatores, primeiramente ao amadurecimento da política de retenção de profissionais das empresas do segmento estudado, do aumento das ações inibidoras à contratação de pessoas jurídicas adotadas para fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego, da atuação do Ministério Público do Trabalho e do cenário positivo que a economia brasileira tem vivido nos últimos anos.

Por consequência desse resultado, o número de não-assalariados (regime CLT) no setor vem decrescendo a cada ano, atingindo o seu menor patamar em 2008, com uma participação a nível nacional de 29%.

4.2 Caracterização da Empresa PROJECTUS

Para este trabalho, foi utilizada como objeto de estudo uma empresa de engenharia consultiva de projetos, com mais de 20 (vinte) anos de experiência no mercado, com atuação

marcante no setor industrial, recursos hídricos, infraestrutura urbana e principalmente forte no setor de gerenciamento de grandes projetos para a indústria de Óleo e Gás.

A organização em questão foi adotada como alvo do estudo de caso também por conta de sua ascendente trajetória no mercado de engenharia consultiva de projetos de grande porte, com destaque para sua renomada carteira de clientes na área Petroquímica. Dada a sua evidência nesse mercado, considerou-se a empresa PROJECTUS Consultoria Ltda. como uma organização representativa aos estudos propostos neste trabalho.

A empresa PROJECTUS consultoria Ltda. foi criada em 1990, em plena era Collor, época de muitas incertezas e indefinições. Contudo, foi justamente nessa fase que três amigos, todos oriundos de empresas de consultoria, dois conhecidos desde os tempos de cursinho pré-vestibular, formados pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) e pela Universidade Federal Fluminense, deixaram os escritórios onde trabalhavam há mais de 15 anos, para constituir uma empresa nos moldes de seus sonhos. Idealizaram então um escritório com ‘grande flexibilidade operacional’ para atuar na área de estudos e projetos.

A PROJECTUS é uma empresa com capital 100% nacional, com sede na cidade de São Paulo. Emprega em seu quadro de colaboradores quase mil empregados, possui filial no interior de São Paulo e também nos Estados do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, o que proporciona a prestação de serviços presencial em grande parte do território brasileiro.

A companhia objeto de estudo possui, desde o início dos anos 2000, um Sistema de Gestão Integrada de Qualidade, Segurança e Saúde Ocupacional e Meio Ambiente, com Certificação segundo as normas ISO 9001, ISO 14.001 e OHSAS 18.001. Ademais, possui diversos clientes públicos e privados, e a composição de sua carteira é predominantemente focada no faturamento para indústria de petróleo e gás.

A Figura 6, abaixo, demonstra a participação no faturamento nos últimos 18 anos de seu principal cliente na indústria de petróleo e gás, a PETROBRAS. Por se tratar de uma empresa integrada verticalmente, na última década, representou mais de 90% do faturamento da PROJECTUS:

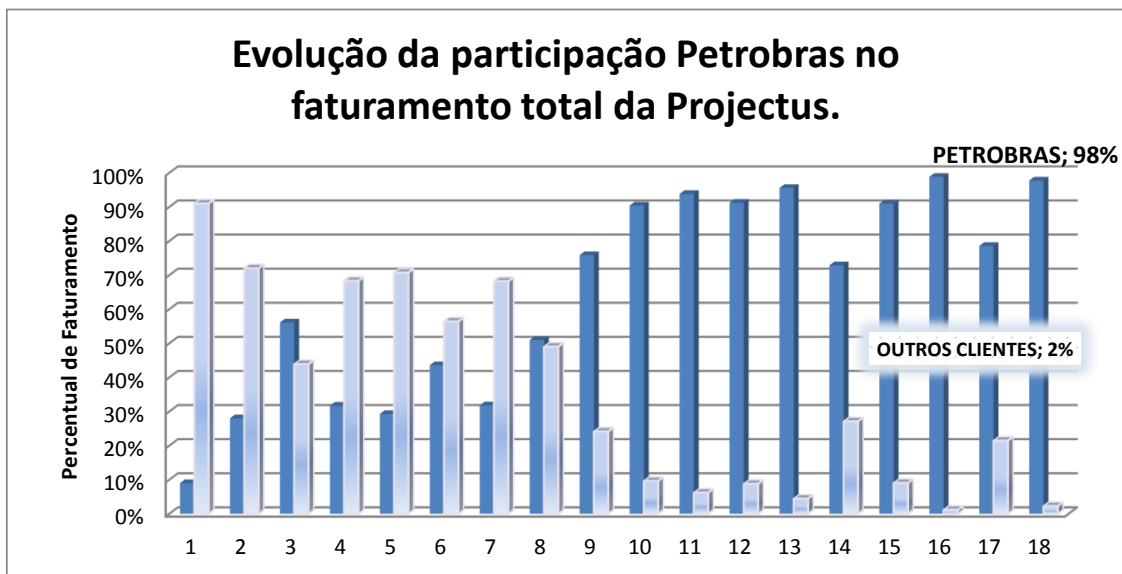


FIGURA 6 – Evolução da participação Petrobras no faturamento total da PROJECTUS.

Fonte: Relatórios internos da empresa PROJECTUS.

As Figuras 7 e 8, abaixo, demonstram a evolução da empresa PROJECTUS quanto aos dados referentes ao crescimento de propostas comerciais e da evolução de receita líquida:

Evolução das Propostas

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	226	149	334	391	474	380	347	388	359

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	40	43	40	45	67	36	32	35	47

Obs: Só existe estatística a partir de 2002

FIGURA 7- Evolução das propostas

Fonte: Relatórios internos da empresa PROJECTUS

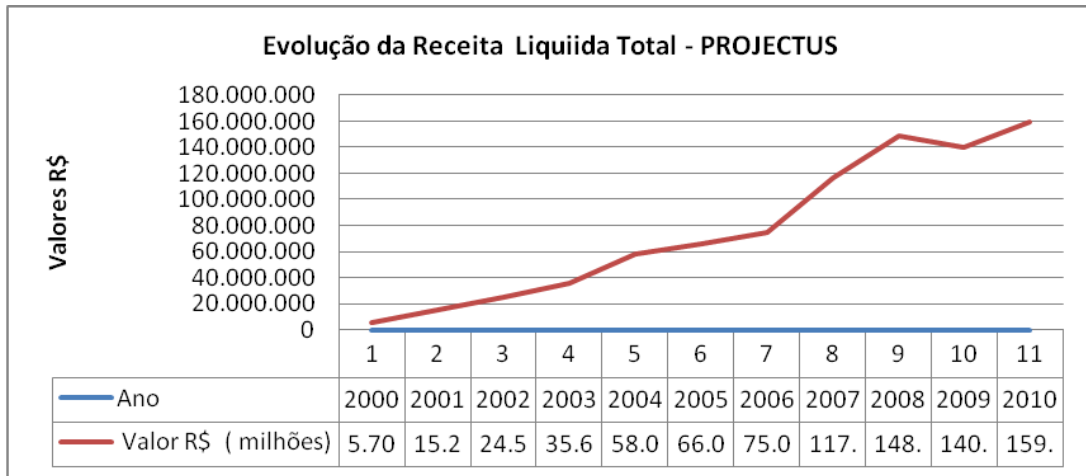


FIGURA 8- Evolução da Receita Líquida Total - PROJECTUS

Fonte: Relatórios internos da empresa PROJECTUS

O mercado de engenharia consultiva de projetos é bastante pulverizado. Em um universo de quase 45 mil empresas, a empresa PROJECTUS representa sozinha pouco mais de 1% do faturamento global a nível nacional.

Uma recente pesquisa em 2010 (Figura 9, abaixo), empreendida pela publicação técnica mensal, a revista ‘O Empreiteiro’, cujos dados foram validados pela empresa de auditoria internacional Deloitte Touche Tohmatsu, apontou a empresa PROJECTUS como a oitava maior empresa do seu segmento classificada com relação à receita bruta, e a terceira maior se consideradas as empresas exclusivamente de engenharia consultiva de projetos:

500 Ranking da Engenharia Brasileira
The Largest Construction & Engineering Co. in Brazil

Projeto & Consultoria/Engineering Consultants

Projeto Ranking	Empresa Company	Estado State	Receita Bruta 2010 (R\$ x 1.000) Gross Revenue 2010 (R\$ x 1.000)	Variação Faturamento 2010 (R\$) Gross Revenue Variation 2010 (R\$)	Projetos de Engenharia (R\$) Projects from engineering projects (R\$)	Projetos de Construção (R\$) Projects from construction projects (R\$)	Projetos de Infraestrutura (R\$) Projects from infrastructure management (R\$)	Outros Atividade Revenue from other activities (R\$)	Total de empregados Employees	Recrutamento Aumento de pessoal Recruit. from 10/11	Variação de Pessoal Recruit. from 10/11	Símbolo de Abaixo
1	ENGEVIX ENGENHARIA	SP	1.525.500	4%	5	5	1	89	4.116	NI	0	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTU
2	PROMON ENGENHARIA	SP	867.867	43%	16	19	-	65	917	635	0	BCDEFGHIJKLMNPQRSU
3	CONCREMAT ENGENHARIA	RJ	786.377	48%	11	47	-	42	4.127	1.245	0	ABCDEFGHIJKLMNPQ
4	TECHNIP	RJ	474.900	75%	44	24	-	32	1.073	411	1	HILMPQRS
5	CNEC ENGENHARIA (1)	SP	273.829	-27%	83	11	-	6	571	343	-1	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTU
6	PROGEN	SP	241.725	36%	70	30	-	-	2.000	940	3	HIMPQRS
7	LOGOS ENGENHARIA	SP	212.956	-15%	-	100	-	-	862	566	-1	ABDEFGULMNOPQRS
8	PROJECTUS	SP	194.869	40%	75	25	-	-	830	355	3	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTU

FIGURA 9 – Ranking Brasil das Empresas de Engenharia Consultiva de Projetos
Fonte: Revista o empreiteiro – Ranking da Engenharia Brasileira ano de 2010.

Ao se considerar a crescente parceria entre as empresa PROJECTUS e PETROBRAS, em vista das recentes descobertas de petróleo na camada pré-sal, aponta-se um incremento no volume de negócios, o que deve alavancar ainda mais o crescimento da PROJECTUS. Segundo o planejamento estratégico interno, a empresa espera dobrar seu tamanho para os próximos quatro anos.

4.3 Apresentação e Discussão dos Resultados

Nesta seção reúnem-se de forma objetiva os resultados alcançados ao longo da pesquisa através da apresentação detalhada dos tópicos abordados pelo questionário aplicado onde, com a finalidade de exemplificar o material colhido, foram selecionadas, e serão reproduzidas algumas das respostas que representam as ideias de maior convergência entre as opiniões dos entrevistados. Buscou-se também interpretar as respostas com base na pergunta de pesquisa e do referencial teórico descrito nos capítulos primeiro e segundo deste trabalho.

Através das entrevistas realizadas foi possível averiguar que existem predominantemente semelhanças entre as opiniões dos gestores entrevistados no que se refere aos recursos e capacidades de valor, e as competências na gestão de projetos, desenvolvidas pela empresa PROJECTUS.

Quando questionados sobre os recursos e capacidades de valor, e sobre as competências no gerenciamento de projetos de empresas terceiras, e suas inter-relações, como fatores base para formação de vantagem competitiva sustentável, os gestores entrevistados apresentaram as seguintes reflexões:

4.3.1 Resultados do Bloco de questões (1).

Quanto ao primeiro bloco de questões que se coletou informações de interesse da Resource Based View-RBV, buscando a identificação de recursos e capacidades de valor por categorias, tendo como fundamentação teórica (BARNEY, 2001; GRANT, 2001), constatamos três elementos principais como resultado:

Primeiramente, os 'Recursos Humanos'.

Destacou-se no resultado do questionário aplicado a importância dos recursos humanos da empresa, tendo sido este recurso relatado de forma unanime como o principal recurso de valor da PROJECTUS.

Para os participantes da pesquisa, são as pessoas que interpretam, desempenham, e utilizam os processos e as ferramentas para realizar o seu trabalho e gerarem os resultados esperados na

gestão de projetos de terceiros com excelência, esse recurso mostrou-se como insubstituível, e apenas parcialmente transferível.

Destacamos algumas das respostas colhidas, que exemplificam aquilo o que os respondentes justificaram para eleger os recursos humanos como o principal recurso de valor imprescindível a empresa.

[...] Os recursos humanos é o principal recurso de valor, necessidade da PROJECTUS que por executar projetos de enorme capacidade intelectual busca no mercado um profissional especializado não na execução de obras, mas em uma parte específica de estudos e pesquisa, eis aí o diferencial, que precisa remunerar de forma muitas vezes acima do mercado, seus colaboradores ligados a Engenharia, para manter os melhores profissionais no quadro de sua empresa, pois, por ser um nicho de mercado "fino" possui concorrentes em potenciais que absorvem rapidamente esta mão de obra e, portanto é preciso em contrapartida estar em conjunto com os recursos técnicos que traz como consequência a enorme necessidade dos recursos financeiros para manter toda a estrutura organizacional funcionando, e ainda manter seus fluxos de caixa positivos. (Responde 5 – Gerente de Contabilidade)

[...] 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 à 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. (Responde 6 – Gerente de Recursos Humanos e Responsabilidade Social)

[...] A fato gerador de nosso progresso são os colaboradores, a PROJECTUS 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. (Responde 9 – Sócio Fundador)

[...] A excelência nos recursos humanos é essencial no gerenciamento de projetos de terceiros, pois muitas vezes estamos alocados dentro da planta do cliente onde apesar de contarmos com inúmeras facilidades para se obter informações e esclarecimentos pessoalmente, mas, por sua vez, o grau de participação intensa do cliente e das montadoras é maior e tem de ser administrado. Graças ao preparo da equipe de projetos, a meta é sempre perseguir um bom relacionamento com o cliente e demais participantes dos trabalhos. Resolvemos a parte técnica com discussões sadias, mas problemas de natureza humana exigem habilidade no tratamento. (Responde 1 – Gerente Geral de Engenharia)

Seguido pela, ‘Reputação Positiva’.

Em seguida foi apontado o elemento Reputação Positiva que também foi descrito como um ponto alto para esta empresa, que comprovadamente através de suas relações comerciais e certificações, inclusive internacionais (Dun & Bradstreet), investe nas melhores praticas de governança corporativa, e na ética no relacionamento com todos os seus Stakeholders, tendo sido relatado pelos respondentes que a formação desta reputação positiva foi construída junto aos seus clientes através principalmente da excelência em seus serviços finais, sem perder de vista a rentabilidade de cada projeto, sendo este recurso um diferencial para sua competitividade. Destacamos as respostas abaixo que corroboram este apontamento.

[...] A reputação positiva é um dos componentes que permite que a PROJECTUS participe de um elevado numero de licitações por ano, que é o procedimento administrativo mediante o qual as empresas públicas e de economia mista como no caso a PETROBRAS, selecione a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. E através desta reputação proporciona que a PROJECTUS seja convidada a prestar serviços para outras grandes empresas atuantes na iniciativa privada. (Respondente 4 – Diretor Técnico)

[...] A PROJECTUS possui em seus pressupostos internos algumas premissas que perseguem o estabelecimento para seus dirigentes, funcionários e colaboradores, os princípios de comportamento empresarial, profissional e pessoal, tais como: honestidade, compromisso, lealdade, justiça, respeito ao próximo, integridade e solidariedade, que impliquem no respeito à coletividade, aos clientes, fornecedores e na convivência harmônica entre as empresas do setor. Busca também a condução de seus negócios buscando o aperfeiçoamento contínuo e soluções técnicas que aperfeiçoem a utilização dos recursos públicos e privados visando à manutenção do equilíbrio ambiental. E por fim procura assegurar que as leis sejam observadas em todos os seus aspectos, além de demonstrar ações que têm por objetivo criar e proporcionar um ambiente de trabalho produtivo e participativo, tudo isto constrói a reputação positiva que possui, como um ativo importantíssimo em nosso segmento. (Responde 9 – Sócio Fundador)

[...] A PROJECTUS sem duvida 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)

[...] A Reputação é um dos principais elementos de valor dentro da PROJECTUS os colaboradores são essenciais na formação desta reputação positiva, pois participam do processo de construção da Reputação da empresa dia a dia, onde os interessados nesta reputação positiva não é somente a empresa, mas também, os funcionários, por ganharem status em trabalhar dentro deste contexto, onde até mesmo os clientes e

fornecedores podem se beneficiar da boa reputação da empresa. (Respondente 6 – Gerente de Recursos Humanos e Responsabilidade Social)

[...] Para a PROJECTUS, a reputação figura como um de seus principais recursos de valor. Antes de fechar um contrato de prestação de serviço executa-se um minucioso estudo de capacidade técnica para execução do mesmo. Este estudo contempla os recursos financeiros necessários, se seus colaboradores são qualificados para atender as demandas, as legislações aplicáveis ao projeto e os impactos ambientais e sociais. Só após o estudo indicar que temos como atender ao novo projeto, é que fechamos o contrato. Este processo nos dá credibilidade no mercado, e nossa trajetória mostra que sempre cumprimos o que foi acordado, e com alto índice de satisfação por parte de nossos clientes. (Respondente 7 – Gerente de Planejamento Financeiro de Portfolio de contratos)

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

Além dos dois elementos principais apresentados anteriormente, o Recurso Humano, e a Reputação Positiva, foi apontado pelos respondentes como fundamental para a posição de destaque da empresa, o foco no Sistema da Qualidade, entendido pela empresa de uma maneira ampla contemplando os:

‘Processos’, compostos pela biblioteca de acervo técnico da empresa como uma grande base constituída por *cases*, modelos, lições aprendidas, e demais documentações técnicas de cada projeto executado e normas regulatórias do setor, que são utilizadas como referência, processos-padrão, que são adaptadas melhoradas e reconfiguradas diante das necessidades de administração contingencial de cada projeto, juntamente com um conjunto de ‘Ferramentas’, como as específicas no gerenciamento de projetos incluindo softwares e hardwares de vanguarda voltada ao controle de eventos, simulação, mapeamento, e o controle do orçamento para o gerenciamento de projetos, envolvendo também indicadores alinhados as demais ferramentas dos sistemas corporativos (ERP) da empresa.

Ambas, Processos e Ferramentas atuam como uma estratégia de diferenciação que busca a qualidade e a melhoria contínua. Destacamos as respostas abaixo que corroboram este apontamento

[...] Dentro da empresa a metodologia de trabalho para cada conhecimento específico, representada nos diversos sistemas gerenciais da empresa 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)

[...] Como Recurso Organizacional essencial da empresa figura o sistema de qualidade, onde se pode incluir a habilitação da empresa em TI, principalmente na rede e em aplicativos técnicos e gerenciais. (Responde 9 – Sócio Fundador)

[...] O Sistema de qualidade na gestão de projetos, é sem duvida mandatório 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.)

[...] A PROJECTUS é uma entre as empresas líderes em seu segmento, foi uma das primeiras organizações a apostar na família de certificação ISO 9000, buscando como parceira a Fundação Vanzolini que é uma das grandes instituições acreditadoras, de renome internacional, com a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, todas as atividades e etapas dos processos gerenciamento de projetos foram padronizadas, não só no âmbito das especialidades de engenharia como em todas as demais áreas de apoio. O comprometimento de nossos colaboradores nesse período trouxe profundas melhorias no clima organizacional, positivas mudanças de comportamento e motivação. Onde os ganhos que se referem ao nosso produto final são igualmente relevantes. A Gestão da Qualidade foi desenvolvida e é sistematicamente atualizada, seguindo rigorosos parâmetros técnicos e permitindo a obtenção de altos índices de satisfação junto aos nossos clientes. Para a PROJECTUS, a qualidade se firma cada vez mais como uma questão de cultura. (respondente 2 – Gerente da Qualidade)

Nenhum dos entrevistados discordou de que esses três recursos são mandatórios na construção de estratégias para a obtenção de uma posição superior da empresa PROJECTUS, porém alguns dos respondentes apontaram também outros recursos de valor como: a estrutura organizacional matricial, o sistema de precificação, localização, o acesso a financiamentos, *network*, o *benchmark*, e a flexibilidade operacional com acesso fácil aos sócios proporcionando rapidez nas decisões, dentre outros recursos e capacidades, também como elementos importantes, e que contribuem de uma maneira moderada para sucesso da organização. Por outro lado, houve casos onde alguns dos respondentes posicionaram-se como neutros, preferindo não opinar, porem em um número bastante reduzido de questões.

Com fundamentação teórica de (DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 2001; GRANT, 2001), obtivemos como resultados as questões que buscaram investigar sobre as origens da formação da base de recursos, e a raiz dos serviços prestados pela PROJECTUS aos seus clientes, analisando também a sua relação com gerenciamento de projetos, obtivemos as seguintes reflexões.

Quanto aos serviços prestados pela PROJECTUS (a sua missão), foi constatado que a empresa PROJECTUS, já nasceu com uma configuração de prestação de serviços em engenharia consultiva de projetos, e foi desenvolvendo ao longo do tempo maior autoridade nesta característica. Destacamos as respostas abaixo que corroboram esta afirmação.

[...] A PROJECTUS desde sua origem tem como atividade principal a prestação de serviços em engenharia consultiva. A PROJECTUS foi fundada engenheiros que trabalhavam em empresa de projetos, e desde então o escopo de serviços prestados não se alterou significativamente. (Respondente 4 – Diretor Técnico)

[...] Sim, Já nasceu com a configuração de prestação de serviços em engenharia consultiva. (Respondente 9 – Sócio Fundador)

[...] A PROJECTUS entende que o setor terciário da economia é uma das grandes forças motrizes no desenvolvimento do país, a prestação de serviços especializados de engenharia tem um papel fundamental na evolução do mercado de trabalho. A prestação de serviços de engenharia bem sucedida foi desde o início da PROJECTUS, o resultado da competência em foco no cliente, alinhamento de expectativas de todos os envolvidos e planejamento/gestão de recursos. (Respondente 5 - Gerente Contábil e Administrativo)

No que se refere a como a PROJECTUS Engenharia entende suas competências; se são moldadas internamente e influenciam o meio (indústria concorrência), ou sofrem mais influencia do meio e se ajusta para ter as competências exigidas pelo mercado? Destacamos as seguintes respostas, que confirmam que a empresa predominantemente construiu internamente o seu arcabouço de recursos e competências, mas que também está presente de maneira acentuada um olhar externo, que de certa maneira ajudou a construir e reciclar estes elementos, diante dinâmica do mercado:

[...] A PROJECTUS procura se ajustar para atingir as competências exigidas pelo mercado, mas considera que dada a sua posição de liderança no mercado específico de engenharia de petróleo exerce alguma influência no meio. (Responde 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 PROJECTUS. Entendemos que em nosso mercado as competências exigidas são claras e homogêneas em sua grande maioria, o sucesso depende da aderência dessas com o perfil e cultura da empresa. (Respondente 1 – Gerente Geral de Engenharia.)

[...] Pela experiência de seus Diretores desenvolvemos algumas competências que nos ajudaram a penetrar e se manter no mercado. Porém, pelas normas exigidas por alguns de nossos clientes, temos que desenvolver/ajustar competências visando atender as exigências do mercado. (Respondente 4 – Diretor Técnico)

Quanto ao tópico indagando sobre os recursos e capacidades, se estes foram desenvolvidos ao longo do tempo em um processo aprendizagem coletiva da organização. Foi constatado que predominantemente sim, onde destacamos as seguintes respostas que exemplificam as opiniões dos respondentes:

[...] A PROJECTUS 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)

[...] A PROJECTUS possui um plano estratégico de negócio, desenvolvido em 2006, no qual são contemplados todos os recursos, investimentos, ordem e processos a serem estabelecidos a fim de suportar nossa estratégia e visão de negócio de longo prazo. Tal plano já foi executado em quase sua totalidade e envolve investimentos principalmente em RH, sistemas e gestão do conhecimento. Podemos dizer que as capacidades foram planejadas e realizadas somadas a uma gestão de aprendizado estruturado ao longo do tempo. (Respondente 1 – Gerente Geral de Engenharia)

[...] 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.)

[...] Todas essas competências formam um volume muito grande de conhecimento acumulado que por sua vez geram os sistemas gerenciais correspondentes e também toda uma cultura de trabalho que é quase impossível para qualquer concorrente reproduzir em pouco tempo. (Responde 9 – Sócio Fundador)

Deste modo, igualmente aos itens anteriores, se constataram através das respostas obtidas uma convergência na interpretação por parte dos respondentes, neste item específico apontando que os recursos e capacidades da empresa foram desenvolvidos ao longo do tempo em um processo de aprendizagem coletiva.

4.3.2 Resultados do Bloco de questões (2)

No segundo bloco, como respostas para as questões que buscaram identificar as Competências no Gerenciamento de Projetos de empresas terceiras, e a percepção de seu principal cliente que é a empresa Petrobras, com fundamentação Teórica de (CARVALHO e RABECHINI Jr., 2009; KERZNER, 2006; PRAHALAD e HAMEL, 1990), obtivemos junto aos entrevistados as seguintes reflexões:

No que diz respeito à indagação de quais são os tipos de competências da empresa que são importantes na execução de projetos de terceiros, e como isso diferencia a empresa, e quais rotinas sustentam estas competências, igualmente se constatou uma convergência de ideias onde as opiniões se complementaram, nota-se claramente que as competências baseiam-se na atitude profissional dos colaboradores, na capacidade e experiência profissional de cada ator envolvido na cadeia de gerenciamento de projetos de terceiros, e nos recursos tecnológicos, que são sustentadas por processos, procedimentos, e rotinas complementares registrados em manual que promovem a reciclagem e melhoria contínua das competências, conforme pode ser constatado pelas respostas abaixo:

[...] Com a complexidade e volume dos projetos atuais, o foco principal da PROJECTUS 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.)

[...] As rotinas que sustentam as competências no gerenciamento de projetos, são rotinas de relatório que acompanham métricas de vendas, operacionais, financeiras e pessoas; seguidas de sessões de análises críticas conclusivas entre as gerências e diretorias envolvidas que resultam planos de ações objetivos e com responsabilidade de execução e prazo nominal. Eventos que valem destaque atualmente que fornecem dados de entrada nesses relatórios são a avaliação de desempenho de competências dos funcionários e resultados dos feedbacks estruturados. (Respondente 8 – Engenheiro Sr. De Programação e Controle.)

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

No que se refere à indagação de Como a Petrobras (principal cliente) enxerga esta(s) competência(s), o acordo de opiniões entre os gestores entrevistados mais uma vez foi constatado, havendo uma complementaridade entre as respostas obtidas.

[...] O parâmetro que temos sobre a visão e avaliação da Petrobras a respeito de nosso foco diferenciado em pessoas são notadamente positivo 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 PROJECTUS foi verbalmente elogiada no que se refere à visão, estratégia e investimentos na gestão de pessoas. (Respondente 2 – Gerente de Qualidade.)

[...] A Petrobras possui diversos sistemas de cadastros e avaliação de empresas entre eles: - cadastro do jurídico; - cadastro da engenharia PROGEF; - Máster Vendor List (E & P), além de diversos cadastros regionais tais como o CRISTAL de Macaé. Em todos eles a PROJECTUS 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 Petrobras, confirmam que existe o reconhecimento formal das Competências no Gerenciamento de Projetos que são geridos pela empresa PROJECTUS.

4.3.3 Resultados do Bloco de questões (3).

O terceiro bloco, fundamentado no trabalho de TEECE, PISANO e SHUEN (1997), obteve as seguintes considerações sobre a percepção e aderência da empresa PROJECTUS, a teoria do Resource Based View – RBV, ligadas a Identificação de Capacidades Dinâmicas.

Quanto ao quesito de investigar se o processo de reconfiguração de recursos e capacidades imprescindíveis acontece na PROJECTUS, e no caso de existir, se é determinante para que a empresa tenha diferenciação no mercado, como também, de se analisar como transmitir e perpetuar estas competências capacidades para o futuro destacaram-se as respostas:

[...] Tanto a gestão de pessoas como todas as demais competências não são imutáveis, sendo que existe a própria gestão das competências, na qual periodicamente (a cada dois anos), fazemos uma avaliação e análise crítica confrontando a evolução das competências focadas, com feedbacks de clientes, retorno do investimento e visão de novas demandas do mercado. Ou seja, as competências “foco” são dinâmicas, conforme a evolução interna e externa. A gestão das competências é responsabilidade das Diretorias, Técnica e de Engenharia da PROJECTUS. (Respondente 4 – Diretor Técnico)

[...] As competências necessárias estão em constante evolução requerendo um trabalho contínuo de manutenção dos mesmos, implicando que a competência futura depende do trabalho de manutenção no presente. (Respondente 9 – Sócio Fundador)

[...] Através das nossas declarações estratégicas, políticas e ações no âmbito técnico, social e ambiental. Uma organização só se perpetua no mercado, quando ela põe em prática aquilo o que ela acredita ser sua razão de ser e o que transmite ao mercado. (Responde 6 – Gerente de Recursos Humanos e Responsabilidade Social)

Deste modo, igualmente aos itens anteriores se constatou através das respostas obtidas uma convergência na interpretação por parte dos respondentes que demonstram que existe sim o processo de reconfiguração de recursos e capacidades, e mais que esse evento, há também a preocupação da empresa em analisar como os recursos e os métodos internos podem capturar a dinâmica das mudanças propostas pelo ambiente externo, o que demonstra a grande importância que a empresa dedica a evolução e renovação de seus recursos para a sustentação de sua posição de destaque em seu principal segmento de atuação, o segmento de grandes projetos de óleo e gás, que possui uma natureza de pesquisa intensiva, avanços tecnológicos constantes, portanto, acentuadamente dinâmica.

4.3.4 Resultados do Bloco de questões (4)

No quarto bloco final, que procurou investigar se existe conexão entre os Recursos e Capacidades de Valor, com as competências no Gerenciamento de Projetos de terceiros, as respostas para este item foram abrangentes, mas também predominantemente de similar conteúdo, e apontaram primeiramente na direção de que ‘a cultura da empresa’ é o próprio gerenciamento de projetos.

Algumas outras respostas complementaram esta relação, indicando que os elementos presentes no gerenciamento de projetos de empresas terceiras, refletem uma combinação de práticas organizacionais alinhadas às características dos recursos de valor identificados no bloco primeiro, e segundo, do questionário aplicado.

[...] O relacionamento ocorre dentro da cultura organizacional da PROJECTUS que suporta a gestão de projeto, através do seu Capital Humano e Social, com forte investimento em pessoal, ocorrem às 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.)

[...] Primeiramente esta conexão esta presente em nossa cultura de gerenciamento de projetos, que pode ser entendida e descrita ou caracterizada através das repostas dadas anteriormente, e é um reflexo da cultura organizacional da empresa. Tudo acontece segundo a nossa história de Gestão de projetos que evoluiu ao longo de vintes anos, leva tempo para incorporar as práticas e torná-los únicas. A PROJECTUS abraça de maneira completa o gerenciamento de projetos, existe um suporte firme da alta Direção que é histórico para gerenciamento de projetos em todos os níveis da empresa, há evidência de trabalho em equipe e colaboração em projetos, e entre os projetos, a empresa aplica uma abordagem de melhoria contínua ao gerenciamento de projetos (eficiência, eficácia, práticas de qualidade, e de inovação) para nós as competências no gerenciamento de projetos é tudo, e não há uma excitação para ela. “A exelência na gestão de projetos é no que acreditamos, é a nossa Fé”. (Respondente 4 – Diretor Técnico)

[...] 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 PROJECTUS ou não. A PROJECTUS avalia de forma diferente os serviços externos, para permitir que os "julgamentos" 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)

Por fim, somadas as reflexões contidas nas respostas deste questionário, mais as informações dos relatórios internos da PROJECTUS, mais os dados de livre acesso da mídia; ao confrontarmos todo este arcabouço de dados, a luz da literatura apresentada, foi possível elaborar as conclusões deste trabalho que serão apresentadas no capítulo seguinte.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo se junta a outros, não muitos, estudos empíricos nacionais e internacionais que relacionam as Competências no Gerenciamento de Projetos com os Recursos e Capacidades de valor presentes nas empresas sob a ótica da RBV, porém, este trabalho complementa e aprofunda esta relação, ao se propor a responder a questão principal desta pesquisa sobre; *Quais são os Recursos e Capacidades de valor em uma empresa de engenharia consultiva de projetos, e por que estão ligados com as Competências em Gerenciamento de Projetos?*

Não existe uma resposta única ou simples para esta questão, uma vez que muitos fatores precisam ser analisados para o entendimento desta ligação, considerando-se que a construção de competências, e recursos de valor, é um processo longo, composto de um somatório de eventos históricos e aprendizados que as empresas absorvem e gerenciam da melhor forma possível, na busca de vantagem competitiva sustentável.

Em primeiro lugar foi possível, a partir da perspectiva da Resource Based View – RBV identificar na empresa PROJECTUS um conjunto de recursos distintivos que são controlados por ela, estes recursos foram apontados pela pesquisa como os responsáveis pela formação da estratégia de sucesso da empresa, o que proporciona que através deles a empresa possa ter seu produto final a altura de atender as demandas do exigente mercado de óleo e gás em que atua fortemente, e figuram como fatores chave para a posição superior que a empresa possui em sua indústria.

Neste estudo de caso específico para a empresa PROJECTUS, os ‘Recursos Humanos’, tem um papel principal, como um fator de grande influência na sustentação da posição de destaque da empresa no seu segmento de atuação.

Outro recurso identificado com a mesma intensidade foi a ‘Reputação Positiva’ junto ao principal cliente a empresa Petrobras, este ativo foi apontado pela pesquisa empreendida com alto potencial de, se bem explorado, ser fonte de Vantagem Competitiva Sustentável.

Como terceiro e último recurso de valor considerado imprescindível na formação de estratégia que leva a empresa a uma posição superior, surge o ‘Sistema de Qualidade’, principalmente a cultura da qualidade, não somente pelo compêndio formado pelo conjunto de regras de qualidade, mas principalmente pelo conjunto de comportamentos que as equipes e os gerentes de projetos adotam para execução do trabalho levando a resultados de excelência, tal fato está sustentado pelo estudo de Powell (1995).

Destaca-se também, que não foram somente estes três recursos, Recursos Humanos, Reputação Positiva, e Sistema de Qualidade, que foram apontados nesta pesquisa como recursos de valor, que isoladamente corroboram a posição de destaque da empresa PROJECTUS, mas sim o conjunto destes recursos somados a alguns outros de menor preponderância, atuando sinergicamente, é que foram apontados como determinantes na sustentação desta posição superior.

A pesquisa denota que estes recursos, Recursos Humanos, Reputação Positiva, e Sistema de Qualidade, foram construídos internamente, tratando-se de ativos não comercializáveis, e portanto, não disponíveis para aquisição no mercado convergindo assim para a abordagem de Dierickx e Cool (1989), considerados centrais na teoria do Resource Based View – RBV.

Ademais nota-se também um alinhamento dos resultados obtidos, que estão suportados pela argumentação de Barney (1991), onde todos estes três recursos são de natureza predominantemente interna, que somados se mostram comuns ao dia a dia da empresa, onde apesar da empresa PROJECTUS, na figura de seus gerentes e diretores, ter a consciência de que esta combinação é importante, é muito difícil à própria empresa interpretar em detalhes este fenômeno, e praticamente impossível de um concorrente imitar.

Em segundo lugar, foi possível identificar que as competências da empresa estudada para o gerenciamento de projetos de terceiros repousam no seu foco diferenciado em pessoas; em seu quadro atuam profissionais de grande conhecimento técnico, e larga experiência profissional, possuidores de capacidade interna e externa de relacionamento, que quando reunidos em equipe, apresentam um comportamento sênior na busca do aperfeiçoamento das formas de gestão de projetos, apresentam também uma capacidade de seleção dos melhores recursos tecnológicos que são estrategicamente implementados a fim de suportar a execução de cada projeto. Competências estas que são sustentadas pelo sistema interno (manuais) de gestão da qualidade.

Em terceiro lugar, este trabalho permitiu comprovar algumas proposições da teoria da Resource Based View- RBV, ligadas às capacidades dinâmicas, onde foi possível confirmar que apesar da RBV possuir o pressuposto da visão para dentro da organização, a mesma não está limitada em apenas ver-se internamente. Deste modo, mesmo que pareça contraditório, os recursos de valor da empresa estudada foram aperfeiçoados ao longo do tempo, em um processo de progresso contínuo de reconfiguração de suas competências no gerenciamento de

projetos, para serem utilizados em um contexto externo específico com a finalidade principal de suprir a rigorosa demanda sobre gestão de projetos de seu principal cliente a empresa Petrobras.

Podemos concluir como quarto e último apontamento que este trabalho apresenta, algumas relações de causalidade que ligam as competências no gerenciamento de projetos com recursos e capacidades a nível organizacional.

Quanto aos Recursos Humanos, este recurso de valor sob a ótica da RBV, também está imbricado na literatura de competência em gerenciamento em projetos de forma indissociável, porque na definição de alguns autores, como as de Frame (1999); Kerzner (2006), as competências no gerenciamento de projetos somente existem se a empresa possuir excelência nos recursos humanos alocados nos projetos, reconhecida através das habilidades dos indivíduos, e nas competências das equipes multidisciplinares na solução de problemas complexos, como também está sustentado na argumentação de Rabechini Jr. e Pessoa (2005), quanto ao seu modelo de competências em gerenciamento de projetos, nas camadas equipes e indivíduos.

Já o recurso de valor Reputação Positiva, permitiu comprovar o que apregoa Cleland (1999) a respeito de competência em gerenciamento em projetos, ao afirmar que o sucesso de um projeto depende da conexão com dois vetores, o primeiro que se refere a influência sobre os *stakeholders* primários, focado principalmente a capacidade do gerente de projetos, como também dos *stakeholders* secundários neste caso específico, a credibilidade que a PROJECTUS possui junto à empresa Petrobras, que é o cliente final do qual a organização depende para sobreviver.

O recurso de valor ‘Sistema de Qualidade’, esta na raiz da Teoria de Gerenciamento de Projetos, através do modelo prescritivo do PMBoK, que dedica uma de suas nove áreas de conhecimento especificamente para este tema. Este recurso de valor está também sustentado no modelo de competências no gerenciamento de projetos de Rabechini Jr. e Pessoa (2005), no pilar de processos, estando este fator presente na empresa estudada que trabalha com as métricas de qualidade em gerenciamento de projetos que vão além do controle de tempo, escopo, custo e, e envolvem reais benefícios percebidos pelo cliente final.

Ao analisarmos os resultados, sob as afirmações do estudo de JUGDEV (2003), cabe destacar que estes três recursos de valor apresentados, por representarem mecanismos de isolamento, são também recursos de valor imprescindíveis no Gerenciamento de Projetos, o que responde o porquê para a PROJECTUS, estes recursos de valor que são importantes ‘Simultaneamente’ a nível organizacional, e também na gestão de projetos, e funcionam como base para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Para esta empresa os elementos, Recursos Humanos, Reputação Positiva, Sistema de Qualidade, dentre outros de menor intensidade apontados, são vistos como interligados e alinhados visando desenvolver e dar sustentação a cultura da empresa de gerenciamento de projetos, como uma competência essencial.

Como contribuição adicional, pelas evidências apresentadas neste estudo, acredita-se que sim, porém não pode se afirmar que estes mesmos recursos e capacidades, encontrados neste estudo figuram entre os principais recursos de valor no segmento de engenharia consultiva de projetos no Brasil, porém, este trabalho ao identificar alguns recursos que são fundamentais na formação das competências para um bom gerenciamento de projetos de empresas terceiras, aponta com certeza alguns elementos de valor, a serem considerados neste segmento, para a formação de uma estratégia empresarial de sucesso.

Conclui-se finalmente que este trabalho empírico corrobora a importância das aplicações de campo da teoria do Resource-Based View-RBV, onde é também presente neste estudo uma contribuição para a literatura de Competências em Gestão de Projetos, ao identificar e discutir os Recursos e Capacidades de valor, na indústria de engenharia consultiva de projetos.

Como sugestões para futuros trabalhos cita-se, a realização de estudos envolvendo recursos de valor em outras grandes empresas que atuem com serviços de consultoria, em diversos segmentos da economia.

Ou, investigar-se, a Cultura Organizacional como fator que permeia, fortalece e maximiza o uso dos recursos e capacidades na obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Outra opção de pesquisa seria avançar em novos estudos que procurem aproximar a abordagem estratégica do RBV, e a teoria de Gerenciamentos de Projetos, dando continuidade assim a semente plantada por este presente trabalho, que espera ter contribuído um pouco para este propósito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABCE - **Associação Brasileira de Consultoras de Engenharia**. Banco de Dados da Consultoria - FINEP / ABCE. Disponível em: <http://www.abceconsultoria.org.br/>. Acesso em: fevereiro de 2011.

ACEDO, F. J.; BARROSO, C.; GALAN J.L. The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends. **Strategic Management Journal**, v.27, p. 621–636, 2006.

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

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica da UFSC**, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, 2005.

BOUER, R.; CARVALHO, M. M. Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos. **Prod.**, São Paulo, v. 15, n. 3, dez. 2005.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr. R. **Construindo competências para gerenciar Projetos**. 2 ed. Atlas, 2009.

CLELAND, D.I. **Project Management: strategic design and implementation**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 1999.

COLLIS, D. J. A Resource-Based Analysis of Global Competition the Case of the Bearings Industry. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 49-68, 1991.

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.

DINSMORE, P.C.; CABANIS-BREWING, J. **The AMA Handbook of Project Management**. 2 ed, p.248-263, 269-279, 2006.

DINSMORE, P.C. **Gerência de Programas e Projetos**: Pini, 1992.

_____. **Poder e influência gerencial**: além da autoridade formal. Rio de Janeiro, 1989.

DREJER, A. How Can We Define and Understand Competencies and Their Development? **Tecnovation** , p. 135-146. 2001.

DUTTA, S.; ZBARACKI, M.; BERGEN, M. Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective. **Strategic Management Journal**, v.24, n.7, p. 615-630, 2003.

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.

FERNANDES, B.H.R. **Competências e Desempenho Organizacional**: O que há além do Balanced Scorecard, São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, B.H.R.; FLEURY, M.T.L.; MILLS, J. Construindo o Diálogo entre Competência, Recursos e Desempenho Organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n.4, p. 48-65, 2006.

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

GAREIS, R.; HUEMANN, M. Programme Management and Project Portfolio Management: New Competences of Project-oriented Organizations. In: **PMI Symposium**, Houston, 2000.

GIDO, J; CLEMENTS, J.P. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

GODOY, A. S. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. **R.A.E**, São Paulo, v.35, n.4, p 65-71, 1995.

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.

GUNTHER. H. Como Elaborar um Questionário. **Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais**, n. 1, Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 2003.

HELFAF, C.E.; PETERAF. M.A. The Dynamic Resource-Based View: Capabilities Lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003.

HOUAISS, A; SALLES, V.M. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**: Objetiva, p. 606/775/2406, 2001.

IBGE. **Pesquisa Anual de Serviços** – PAS e do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE.- Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: junho de 2010.

JUGDEV, K.; THOMAS, J. Project Management Maturity Models: The Silver Bullets of Competitive Advantage? **Project Management Journal**, p. 4-14, 2002.

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

_____. Through the Looking glass: Examining Theory Development in Project Management With the Resource-Based View lens. **Project Management Journal**, p. 15-26, 2004.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos**: as Melhores Práticas: Bookman, 2006.

_____. **Project management**: A systems approach to planning, scheduling and controlling. 10 ed. New York: John Wiley and Sons, 2009.

KING, W.R. The role of projects in the implementation of business strategy. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. **Project management handbook**, New York: Van Nostrand Reinhold, 1983.

LE BOTERF, G. Avaliar a competência de um profissional: Três dimensões a explorar, **Revista Pessoal**, p. 60-63, 2006.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p.111-125, 1992.

MILLER, D.; SHAMISIE, J. The Resource Based View of The Firm in Two Environment's: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, v.39, n.3, 519-543, 1996.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1314619528.pdf. Acesso em: maio de 2011.

MORICOCCHI, L.; GONÇALVES, J. S. Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter: Uma Revisão Crítica. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.24, n.8, ago. 1994.

MARRAS, J.P. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras: Futura**, 2005.

NASCIMENTO, D.M. **Metodologia do Trabalho Científico: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

NISEMBAUM, H. A. **Competência Essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

PENROSE, E. **A teoria do Crescimento da Firma**: Unicamp, 2006.

PETERAF, M.A.; BARNEY, J. B. Unraveling The Resource-Based Tangle. **Managerial and Decision Economics**, Special Issue 24(4), p. 309–323, 2003.

PINTO, J.K.; SLEVIN, D.P. Critical factors in successful Project implementation. **Project Management journal**, v.34, n.3 , p.32, 1987.

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.

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

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

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.

REIS, A.; SANTIN, M.F.C. A teoria da renda da terra ricardiana: um marco unificador entre as economias da poluição e dos recursos naturais. **Perspectiva Econômica**, v.3, n, 2, p. 65-81, jul. - dez. 2007.

RUGMAN A. M.; VERBEKE A. **Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management**. Published on line, p.769, 2002.

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

SINAENCO – Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva – Disponível em: <www.sinaenco.com.br>. Acesso em: abril de 2011.

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

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e teoria organizacional. **R.A.E**, v.40, n.4, p. 20-37, 2000.

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 a PROJECTUS 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 influencia 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 mercado, 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, 2006; 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 Petrobrás, (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 PROJECTUS?</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 PROJECTUS, principalmente em que fatores, podemos encontrar conexões entre Competências no Gerenciamento de Projetos de terceiros, e Recursos e Capacidades de Valor?</p> |
|---|

Roteiro e Conteúdo teórico das entrevistas, Fonte : Preparado pelo Autor.