

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TENDÊNCIA EMPREENDEDORA DO GERENTE DE PROJETO:
IMPORTÂNCIA PARA O SUCESSO DOS PROJETOS

Rosária de Fátima Segger Macri Russo

Orientador: Prof. Dr. Roberto Sbragia

SÃO PAULO

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Profa. Dra. Sueli Vilela
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Carlos Roberto Azzoni
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ROSÁRIA DE FÁTIMA SEGGER MACRI RUSSO

**TENDÊNCIA EMPREENDEDORA DO GERENTE DE PROJETO:
IMPORTÂNCIA PARA O SUCESSO DOS PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Sbragia

SÃO PAULO

2007

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca: examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Russo, Rosária de Fátima Segger Macri

Tendência empreendedora do gerente de projeto: importância para o sucesso dos projetos / Rosária de Fátima Segger Macri Russo. - São Paulo, 2007.

164 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2007

Bibliografia.

1. Administração de projetos 2. Empreendedorismo I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.404

Aos meus três grandes amores: Renato, Daniela e Marco, por ordem de entrada.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Roberto Sbragia, por acreditar na minha competência e pela imensa paciência e dedicação à minha orientação, pela generosidade de empréstimo de diversos livros e artigos, fundamentais para o meu crescimento acadêmico, profissional e pessoal.

Aos meus professores e colegas nas várias disciplinas cursadas na FEA e na FGV, que ampliaram a minha visão teórica e prática da administração, agradeço importantes dicas de sobrevivência acadêmica, especialmente aos professores Isak Kruglianskas, Eduardo Vasconcellos, Abraham Yu e Amaru Maximiano, que me permitiram compartilhar um pouco mais de perto suas décadas de conhecimento e experiência.

À equipe do PGT-USP e PGT-FIA, agradeço o apoio em inúmeros momentos: Mari, Ivete e Selma.

Agradeço aos meus amigos que colaboraram para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa: João, José Renato e Luis Augusto, com suas sugestões; às amigas que sempre acreditaram na minha capacidade e estiveram presentes nos momentos de desânimo com palavras de incentivo: Lígia, Mônica, Marinês e Mara.

À Lynda Anderson, da *Foundation for Small and Medium Enterprise Development, Durham University Business School*, Inglaterra, pelo fornecimento gratuito do teste TEG, parte do instrumento de pesquisa.

Ao PMI-SP, representado por sua diretoria executiva do biênio 2005 e 2006, que colaboraram com esta pesquisa, com o apoio para disseminá-la. Além, é claro, aos que responderam a ela, preciosos por sua contribuição para esse estudo e que, por restrições de anonimato, não posso enumerar aqui,.

Agradeço de coração àqueles que me mostraram, com seu exemplo de vida, que a melhor maneira de se viver é com dignidade e honestidade, que o sucesso é fruto de esforço e capacidade pessoal, meus pais.

E finalmente, agradeço aos amigos do grupo DECIDE, que me estimularam a terminar este mestrado, quem sabe “decidindo” por um doutorado...

RESUMO

Novos negócios, novos serviços, novos processos e a evolução constante dos que já existem, além do atendimento das estratégias estabelecidas, são desafios diários da organização. Isso indica a necessidade de se ter funcionários, independentemente do nível hierárquico, que possuam senso de oportunidade e sensibilidade para os desafios e os problemas enfrentados pela empresa, além da obstinação em resolvê-los, características ligadas ao conceito de empreendedorismo corporativo. De um outro ponto de vista, o atendimento das estratégias, em sua maioria, é realizado por meio de projetos, sendo o maior responsável pela sua liderança: o gerente de projetos. Assim, nesse processo, esse profissional torna-se um elemento chave para o sucesso do projeto e das estratégias; adicionalmente, pode se tornar importante para o futuro da organização, ao usar sua capacidade empreendedora para vislumbrar novas necessidades e oportunidades. No entanto, o gerente de projetos tem responsabilidades operacionais, de monitoramento, contabilização e controle perante o projeto, para que os objetivos iniciais sejam atendidos, quando talvez as características de um empreendedor não sejam necessárias. Torna-se então relevante avaliar se as características de um empreendedor corporativo agregam valor ou não ao gerente de projetos, na medida em que elas se reflitam em projetos mais bem sucedidos. Para essa avaliação, realizou-se uma pesquisa por meio de 164 gerentes de projetos, em sua maioria homens bastante experientes, com pós-graduação. A análise não-paramétrica indicou uma tendência de se ter projetos mais bem sucedidos quanto maior for a tendência empreendedora do gerente de projetos. Houve um destaque para a tendência criativa, para a qual pôde-se observar um impacto positivo em inúmeros critérios de sucesso, inclusive sugerindo que quanto maior a tendência criativa do gerente de projetos, maior será a possibilidade do projeto ser bem sucedido. Como não se encontrou menção dessas características nos autores pesquisados nesse estudo, recomenda-se a revisão do estudo do perfil do gerente de projetos, a fim de se avaliar mais profundamente a inclusão da tendência criativa em seu perfil. Um gerente de projetos não pode mais ser visto como um mero executor; deve sim ser visto como um parceiro importante no reconhecimento e busca de novas oportunidades, além da contribuição aos bons resultados, pela persistência em solucionar problemas e desafios encontrados no desenvolvimento de suas atividades.

ABSTRACT

New businesses, new services, new processes, the already constant evolution of them, also the settle strategy are the organization daily challenges. So, it indicates they require to have employees, independently from hierarchical level, who have a sense of opportunity and sensibility to the problems and dare faced by the company, and a strong will to solve them. These characteristics are part of the conception of corporate entrepreneurship. A another point of view: these strategies solutions are in its majority made by projects, and the responsible person for its leadership is the project manager. Therefore, in this process he becomes the key element to the project and strategy success; additionally he can become very important to the future of the organization when he applies his entrepreneur skills to glimpse new necessities and opportunities. However, the project manager has operational responsibilities, like monitoring, accounting and control, in order to attend the initial targets, even whenever entrepreneur skill might not be necessary. Therefore, it is relevant to evaluate whether a corporate entrepreneur skills add values to the project manager or not, from the moment they are used in successful projects. A research with 164 project managers with post-graduation courses and great work experience was carried on, in order to have this evaluation. Nonparametric analysis indicated a tendency of more successful projects as far as the manager entrepreneur skills tendency increase. There was an emphasis for the creative tendency, which a positive impact in several successful criteria could be observed, also suggesting that the more creative tendency of the project manager, the more it will be the responsibility of a successful project. As there are not mention about this characteristics in the literature, we recommend a profile project manager review to fill this gap. A project manager cannot be like a simple person who carry orders; he should be a partner in a enterprise to seek opportunities, beside his or her contribution to fix the problems and challenges.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE TABELA	4
LISTA DE QUADROS	5
LISTA DE GRÁFICOS	6
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	7
1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.1 Definição da situação problema.....	9
1.2 Questão da pesquisa.....	13
1.3 Objetivos e contribuições do estudo.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Empreendedor corporativo.....	15
2.1.1 Características do empreendedor corporativo.....	18
2.1.2 Fatores condicionantes de empreendedorismo nas organizações.....	23
2.1.3 Características das organizações que fomentam o empreendedorismo.....	29
2.2 Gerente de projetos.....	31
2.3 Sucesso de projeto.....	40
2.4 Síntese e contribuição da fundamentação teórica.....	46
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	55
3.1 Método da pesquisa.....	55
3.2 Modelo teórico da pesquisa e definições operacionais.....	55
3.3 Escalas de mensuração.....	59
3.4 Definição do universo da pesquisa e da amostra.....	60
3.4.1 Organizações.....	62
3.4.2 Projetos.....	63
3.4.3 Gerentes de projetos.....	64
3.5 Instrumento de coleta de dados.....	65
3.6 Estratégia de coleta dos dados.....	67
3.7 Validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa.....	69
3.8 Técnicas de tratamento estatístico dos dados.....	71
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
4.1 Análise descritiva.....	75
4.1.1 Dimensões de tendência empreendedora do gerente de projetos.....	75
4.1.2 Nível de sucesso dos projetos.....	79
4.1.3 Variáveis Intervenientes.....	86
4.1.3.1 Correlação entre as variáveis intervenientes.....	86
4.1.3.2 Correlação entre as variáveis intervenientes e as dimensões de tendência empreendedora.....	89
4.1.3.3 Correlação entre as variáveis intervenientes e os critérios de sucesso dos projetos.....	91
4.2 Análise das relações entre NTEG e NSP.....	94

4.2.1	Análise global entre NTEG e NSP	95
4.2.2	Análise da relação de cada dimensão de tendência empreendedora com os critérios de sucesso .	98
4.3	Análise estratificada	101
4.3.1	Características organizacionais	102
4.3.2	Características do projeto	105
4.3.2.1	Importância estratégica.....	105
4.3.2.2	Nível de tecnologia.....	108
4.3.3	Características do gerente de projetos	111
4.3.3.1	Sexo.....	111
4.3.3.2	Experiência profissional	115
5	SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	119
5.1	Síntese.....	119
5.1.1	O objeto de estudo.....	119
5.1.2	O método.....	120
5.2	Conclusões	123
5.2.1	Em relação às tendências empreendedoras do gerente de projetos	123
5.2.2	Em relação ao impacto do NTEG no NSP	124
5.2.3	Em relação às variáveis que intermedeiam a relação entre o NTEG e o NSP	126
5.3	Implicações e Recomendações.....	128
5.4	Limitações e futuros estudos	130
	REFERÊNCIAS	135
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DO LEVANTAMENTO DE CAMPO	143
	APÊNDICE B – CARTA RESPOSTA COM O NÍVEL DE TENDÊNCIA EMPREENDEDORA DO RESPONDENTE.....	153

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- FCS – Fatores Críticos de Sucesso
- GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*
- GP – Gerenciamento de projetos
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- NSP – Nível de Sucesso dos projetos
- NTEG – Nível de Tendência Empreendedora do gerente de projetos
- OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
- PME – Pequena e média empresa
- PMI – *Project Management Institute*
- PMI-SP – representação em São Paulo, Brasil, do *Project Management Institute*
- PMO – *Project Management Office*
- PMP – *Project Management Professional*
- RH – Recursos Humanos
- TEG – Tendência Empreendedora Geral

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Comparação de percentuais de sucesso entre 1994, 2003 e 2004	46
Tabela 2 – Evolução da formação da amostra desta pesquisa.....	62
Tabela 3 - Posição ocupada pelos respondentes.....	65
Tabela 4 – Correlação entre os critérios de sucesso, por satisfação e por nível de expectativa	70
Tabela 5 – Critérios de sucesso classificados pela média obtida	81
Tabela 6 – Média dos critérios de sucesso, por ano de conclusão do projeto.....	82
Tabela 7 – Correlação entre as variáveis intervenientes	86
Tabela 8 – Correlação entre variáveis intervenientes e dimensões de tendência empreendedora	90
Tabela 9 - Correlação entre variáveis intervenientes e critérios de sucesso	92
Tabela 10 – Testes estatísticos da associação entre NTEG e NSP.....	97
Tabela 11 – Correlação entre as dimensões de tendência empreendedora e os critérios de sucesso	98
Tabela 12 – Testes estatísticos da associação entre as dimensões de tendência empreendedora do gerente de projetos com NSP.....	101
Tabela 13 - Testes Estatísticos da Associação entre NTEG e NSP por origem do capital	104
Tabela 14 - Testes Estatísticos da Associação entre NTEG e NSP por importância estratégica do projeto.....	106
Tabela 15 - Testes Estatísticos da Associação entre NTEG e NSP por nível de tecnologia utilizado no projeto.....	110
Tabela 16 - Testes estatísticos da associação entre NTEG e NSP por sexo.....	112
Tabela 17 - Testes estatísticos da associação entre NTEG e NSP, por experiência profissional do gerente de projetos.....	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características do empreendedor (1848 a 1982).....	18
Quadro 2 – Estágios observados no empreendedorismo corporativo	21
Quadro 3 – Tração organizacional	26
Quadro 4 – Diferenças entre a organização tradicional e a organização empreendedora.....	29
Quadro 5 - Habilidades do gerente de projetos, segundo Kerzner.....	39
Quadro 6 – Características mais citadas do empreendedor corporativo	47
Quadro 7 – Características mais citadas do gerente de projetos	49
Quadro 8 – Comparativo entre as características do empreendedor e do gerente de projetos.	50
Quadro 9 - TEG – Cálculo do valor de cada dimensão de tendência empreendedora.....	60
Quadro 10 – Quando resumo da significância da interveniência na associação do NTEG e o NSP.....	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Segmento da área de atuação das organizações executoras dos projetos	63
Gráfico 2 - Segmento da área de aplicação do produto final do projeto	63
Gráfico 3 - Tempo de experiência profissional do gerente de projetos	64
Gráfico 4 – Tempo que o gerente de projetos possui a certificação PMP	65
Gráfico 5 – Quantidade de Gerentes de projetos que possuem cada dimensão de tendência empreendedora.....	76
Gráfico 6 – Média do nível de atendimento dos critérios que compõem o NSP, por conglomerado	80
Gráfico 7 – Média do nível de atendimento dos critérios de sucesso da dimensão “Impacto no cliente”	83
Gráfico 8 – Média do nível de atendimento dos critérios de sucesso da dimensão “Impacto no negócio”	84
Gráfico 9 – Média do nível de atendimento dos critérios de sucesso da dimensão “Preparação para o futuro”	85
Gráfico 10 – Associação entre NTEG e NSP	95
Gráfico 11 – Associação entre NSP e NTEG com percentual	96
Gráfico 12 – Relação entre cada dimensão de tendência empreendedora e o NSP	100
Gráfico 13 - Associação entre NSP e NTEG por origem predominante do capital	103
Gráfico 14 – Associação entre NSP e NTEG por importância estratégica do projeto.....	106
Gráfico 15 - Associação entre o NTEG e o NSP ,por nível de tecnologia do projeto	109
Gráfico 16 – Associação entre NSP e NTEG por sexo	111
Gráfico 17 - Associação entre NTEG e NSP por tempo de experiência profissional	115

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Atividades do Empreendedor corporativo	17
Ilustração 2 – Categorias de projeto	32
Ilustração 3 – Áreas de especialização necessárias a equipe de projeto	33
Ilustração 4 – Evolução da mensuração de sucesso dos projetos.....	41
Ilustração 5 – Modelo teórico.....	56
Ilustração 6 – Desenho conceitual.....	57

1 PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Definição da situação problema

Desde o século passado, a humanidade vive num ritmo cada vez mais intenso de mudanças, transformações, evolução de conceitos e uso de novas tecnologias; algumas delas têm. Pode-se comprovar isso pela rapidez que conseguiram ser utilizadas por 50 milhões de usuários: 74 anos pelo telefone, 38 anos pelo rádio, 16 anos pelo computador pessoal, 13 anos pela televisão, 5 anos pelo celular e 4 anos pela Internet (SIQUEIRA, 2006). Esta última foi responsável por mudanças significativas no *modus operandi* das organizações e dos negócios nos últimos dez anos; por seu intermédio, os negócios são feitos entre pessoas e empresas das mais diversas localidades e nacionalidades, barateando o custo de transação. Assim, o mundo dos negócios evolui cada vez mais rápido, visto o ritmo intenso de transformações definir a inovação tecnológica como uma das determinantes do crescimento econômico (FRANKO, 1989, p. 475).

O Brasil, ainda que tenha sido a 14ª economia mundial no ano de 2004, tem sentido dificuldades para acompanhar o nível de inovações mundiais. Um indicador desse descompasso é o seu posicionamento em 41º lugar entre as 68 maiores economias mundiais, em relação a sua capacidade de prover e suportar serviços digitais em TCI (Tecnologia de Comunicação e Informação) na Internet (EIU, 2006). Parte das empresas brasileiras consegue se destacar em suas áreas de atuação e atribui esse desempenho muito mais a questão de custos do que por uma postura inovadora em seus produtos (STAL *et al*, 2005, p. 31). Mesmo assim, a visibilidade do crescimento do nível de empreendedorismo¹ indica expansão do desenvolvimento econômico nos últimos anos (NÓBREGA, 2005, p. 350).

¹ O termo empreendedorismo normalmente refere-se a pessoas que criam os seus próprios negócios, estes conectados, por sua vez, à inovação, ao aproveitamento de oportunidades e à ousadia. Empreendedorismo, portanto pode ser visto como um processo de criação de algo diferente, com valor, devido à dedicação e esforço de alguém que assuma os riscos financeiros, psicológicos e sociais e que busque as recompensas resultantes na forma de satisfação pessoal e monetária (HISRICHE PETERS, 1986).

Conforme o relatório do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), verificou-se que o Brasil mantinha-se, em 2005, em 7º lugar entre os 35 países pesquisados que mais empreendem no mundo (GEM, 2006). Esse número é calculado com base na abertura de empresas nos últimos 42 meses normalmente como micro ou pequenas empresas (MPE). Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no ano de 2002 existiam cerca de 5,1 milhões de empresas ativas no Brasil (IBGE, 2005). Na pesquisa feita pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) com dados do mesmo ano, as MPE respondem por cerca de 99,2% do total de empresas ativas na época (SEBRAE, 2005). Apesar desse indicador positivo e representativo, isso não significa que todos esses empreendedores são inovadores.

Ainda naquele relatório *Entrepreneurship Monitor 2005*, dividem-se os empreendedores em dois tipos: o primeiro é constituído pelos empreendedores, motivados pela sobrevivência, isto é, os que criam uma nova empresa por necessidade quando não possuem uma alternativa razoável de ocupação e renda; já o segundo, engloba os empreendedores por oportunidade, motivados para a geração de sua empresa pela percepção de uma oportunidade ou de um nicho de mercado pouco explorado. Esse relatório indica que, no Brasil, os empreendedores por oportunidade representam uma discreta maioria, embora a presença daqueles ocupa a quarta posição, na comparação com todos os países participantes do GEM. Quando o empreendedor é indagado se seu produto ou serviço é ou será considerado novo, 82,3% deles julgam que todos os consumidores, reais ou potenciais, já conhecem os produtos oferecidos, ou seja, o empreendimento não introduz novidades no mercado em que atua. O relatório conclui afirmando que apenas 5,2% deles acreditam que seu negócio será considerado completamente inovador por todos os seus clientes ou possíveis clientes, número abaixo da média dos países de renda média, em que o Brasil se enquadra, e abaixo da média dos países de renda alta, em que se enquadram os países mais desenvolvidos. Talvez seja essa a explicação para a dificuldade de o Brasil acompanhar os níveis mundiais de inovação.

A busca pela inovação também ocorre nas empresas já consolidadas, visto que estas também buscam novas oportunidades e novos negócios. Para isso, usam-se vários processos sistemáticos de desenvolvimento de novos produtos e negócios. Entretanto, esses processos dependem da capacidade de identificação de oportunidades, que precisa ser exercida pelos seus funcionários e equipes (BIRLEY; MUZYKA, 2001, p. 285). Isto significa que a partir

de um certo ponto da evolução de uma organização não basta ter a figura do empreendedor fundador como o responsável pelas inovações, mas é necessário que os funcionários e parceiros que atuam cotidianamente em sua estrutura também contribuam efetivamente nessa busca. Nesse sentido, Schumpeter (1949, p. 71) afirma que a função empreendedora não pode ser incorporada por uma única pessoa, pois ela deve ser exercida cooperativamente. Uma idéia simples pode evoluir a partir da contribuição de outros pontos de vista, como é o caso de pessoas de departamentos diferentes, gerando assim um novo produto, um novo negócio ou um novo serviço realmente efetivo no mercado. Um dos melhores métodos para que a inovação aconteça dentro das organizações é encorajar as pessoas a buscarem a inovação, isto é, a serem empreendedoras dentro da estrutura organizacional da empresa na qual trabalham, permitindo que tenham liberdade e recursos para perseguirem as suas visões e, com isso, criar novos empreendimentos (PINCHOT III, 1989). Muitos autores denominam essa pessoa de empreendedor corporativo (ANTONCIC; HISRICH, 2001; CAIRD, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996; COHEN, 2002).

Todavia, não é suficiente a identificação de uma oportunidade, o surgimento de uma idéia, a posse de uma visão; necessita-se de sua concretização. Convém explicitar a distinção entre a pessoa que cria, inventa ou idealiza, e o empreendedor, pois como o próprio Schumpeter (1949, p. 77) enfatiza o “[...] empreendedor é o homem o qual faz as coisas serem feitas e não necessariamente o homem que as inventa.”, ou seja um realizador. As oportunidades e

As expectativas do resultado do projeto também podem ser comparadas com as expectativas do resultado de um empreendimento. Cohen e Graham (2002, p. 5) afirmam que o desempenho do gerente de projetos não será somente avaliado em relação ao cumprimento de prazo, escopo, custo e qualidade do projeto, mas sim em relação ao valor econômico² gerado pelo resultado do projeto para a organização. Para que o gerente de projetos possa gerar valor aos acionistas, deve visualizar o projeto como um novo empreendimento independente. Seguindo essa linha, Dinsmore (1993, p. 39) pondera que para um projeto ter sucesso, deve ser entendido, gerenciado e implementado como um todo.

Para garantir que os empreendimentos e projetos consigam atingir o resultado esperado, muitas organizações têm buscado conhecimento, práticas e ferramentas que as ajudem a atingi-lo, refletindo, assim, a importância dada à disciplina de gerenciamento de projetos nos últimos anos, quando o crescimento de interessados pelo assunto tornou-se exponencial. Apura-se isso pela evolução do número de associados do PMI (*Project Management Institute*): no final da década de 70 eram 2000 associados espalhados mundialmente; em 1990 eram 8.500; em janeiro de 2007 eram mais de 230 mil associados. Esse instituto criou uma certificação para o profissional que exerce a liderança do projeto, isto é, o gerente de projetos, agregando cerca de 212 mil profissionais, chamada de PMP (*Project Management Professional*), considerada a quarta certificação mais requisitada para os profissionais de tecnologia da informação pela revista *on-line Certcities.com*, que cobre mais de 120 tipos de certificações nessa área.

Heldman (2003, p. 6), ao enumerar as habilidades de um gerente de projetos, comenta que eles têm sido comparados a pequenos empresários, dado que o gerente de projetos terá a maior parte da responsabilidade de executar o projeto com sucesso. Há um ponto divergente entre o papel do empreendedor corporativo e o do gerente de projetos: embora este deva ter “ousadia em termos de encontrar a melhor solução para os problemas do empreendimento” (RABECHINI JR, 2005, p. 70), é preciso que faça apenas o trabalho necessário, definido como escopo do projeto, a fim de alcançar o seu sucesso (PMI, 2004, p. 103). Não há expectativa que o gerente de projetos busque novas oportunidades, mas sim que planeje, de

²O termo valor econômico também é chamado de lucro econômico ou resultado econômico ou valor econômico agregado, definido por aquele que “[...] mede o valor criado pela empresa, depois de atender às expectativas dos investidores.”, isto é, descontando-se também o rateio do custo do capital (COHEN; GRAHAM, 2002, p. 5).

uma forma inovadora, o que foi definido inicialmente, e realize o planejado da melhor maneira possível.

Nesse sentido, abordar-se-à a problemática: até que ponto as características do empreendedorismo contribuem para o desempenho efetivo do gerente de projetos. Por suas responsabilidades operacionais, de contabilização e controle, talvez não seja necessário que ele tenha as características de um empreendedor. Por outro lado, pela sua posição privilegiada de atuar em empreendimentos relevantes para a organização, caso haja uma ausência de visão de oportunidade e geração de novos negócios, pode-se acarretar em perda de oportunidades, tão importante no mundo competitivo dos negócios. Este estudo contribui no sentido de esclarecer se essas características agregam valor ao gerente de projetos, desde que reflitam em projetos mais bem sucedidos. Para a organização, a contribuição virá na forma de identificação de um elemento vital ou não para a perpetuação de seus interesses e negócios.

1.2 Questão da pesquisa

A questão que deverá ser respondida nesse estudo é: Os projetos gerenciados por pessoas com características empreendedoras refletem-se em projetos mais bem sucedidos?

1.3 Objetivos e contribuições do estudo

Tendo em vista o contexto apresentado, os objetivos deste estudo são:

- a) listar as principais características do empreendedor corporativo e as do gerente de projetos;
- b) relacionar as características do empreendedor corporativo às do gerente de projetos;
- c) identificar quais são as características do empreendedor corporativo presentes no gerente de projetos;
- d) verificar se os projetos administrados por um gerente de projetos com as características de um empreendedor corporativo são mais bem sucedidos;

- e) verificar se a presença de determinadas características organizacionais, dos projetos ou pessoais intermedeiam a relação citada no item anterior.

Como comentado no item 1.1, a ligação entre empreendedorismo corporativo e projetos é forte, entretanto a conexão entre os temas, no âmbito de comparação entre as figuras do empreendedor corporativo e o gerente de projetos, não foi encontrada na literatura pesquisada, constituindo assim uma lacuna na teoria de gestão, ou seja, não há como afirmar se um gerente de projetos será mais bem sucedido caso tenha um perfil empreendedor. Com o intuito de preencher essa lacuna, esse estudo contribui observando, documentando e medindo o fenômeno do gerente de projetos com características empreendedoras, de forma a classificar as possibilidades de resultado da junção desses constructos. Esse processo faz parte da construção de uma teoria descritiva, mas ainda numa fase preliminar, sem estabelecer as correlações entre os constructos.

Se o resultado do estudo apresentar uma tendência positiva na ligação dos constructos (empreendedorismo corporativo, gerente de projetos e sucesso de projeto), isto é, se um gerente de projetos com um perfil mais próximo ao de um empreendedor corporativo for mais bem sucedido em seus projetos, sugerir-se-á a incorporação de algumas características do empreendedor corporativo nas características do gerente de projetos, contribuindo assim com desenvolvimento da área, mesmo ela já estando discutida, tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial e profissional.

O resultado desse estudo poderá também ser usado nas empresas como subsídio para o estabelecimento de critérios de treinamento e ações para os gerentes de projetos, de modo a contribuir com a evolução de seu perfil, além de, futuramente, servir como suporte para a seleção de candidatos à vaga de gerente de projetos, ou até à geração de critérios de definição de carreira, assim como auxiliar a gestão de competências, utilizada atualmente por várias organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo descrever-se-ão os conceitos de empreendedorismo corporativo por intermédio de sua definição, de suas características e de seus fatores condicionantes nas organizações identificadas como empreendedoras. Apresentar-se-ão os conceitos de gerenciamento de projetos por meio da definição de projeto e das características dos gerentes de projetos. Além disso, conceituar-se-ão os indicadores de desempenho e sucesso de projeto, fundamentais para este estudo.

2.1 Empreendedor corporativo

Para compreender o conceito de empreendedor corporativo, necessita-se, primeiramente, estabelecer o conceito de empreendedor, contudo ainda não há na literatura uma definição para esse termo que seja considerada definitiva, pois não existe um empreendedor típico (BIRLEY; MUZYKA, 2001). Uma das definições é a de Vries (2001, p. 4):

Os empreendedores parecem ser orientados para realizações, gostam de assumir a responsabilidade por suas decisões e não gostam de trabalho repetitivo e rotineiro. Os empreendedores criativos possuem altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados e calculados, os capacitam a transformar o que freqüentemente começa como uma idéia muito simples e mal definida em algo concreto.

Stevenson e Jarillo (1990, p. 23) afirmam que “a essência do empreendedor é a disposição em buscar oportunidades, independente dos recursos disponíveis.”. Eles definem oportunidade como uma situação futura a qual é julgada desejável e factível. A busca pelas oportunidades e inovações faz o empreendedor ser visto, entre outras características, como uma pessoa arrojada e que toma riscos calculados (DORNELAS, 2001). O aproveitamento da oportunidade pelo empreendedor também foi visto como decisivo no estudo feito por Stevenson (2001), o qual gerou um modelo com seis dimensões críticas da prática de negócios que focam as respostas dadas por um empreendedor e por um gerente às oportunidades e às pressões externas e internas das organizações. As dimensões são apresentadas a seguir, com a visão de um empreendedor:

- a) **Orientação estratégica:** dirigida pela percepção de oportunidade;

- b) **Comprometimento com a oportunidade:** revolucionária, com curta duração, transformadora de uma idéia em ação e realização;
- c) **Comprometimento dos recursos:** feito em vários estágios e com o comprometimento mínimo a cada estágio ou ponto de decisão;
- d) **Controle sobre os recursos:** com seu uso esporádico e temporário;
- e) **Estrutura administrativa:** por meio da utilização de uma estrutura mais horizontal e de redes informais;
- f) **Filosofia das recompensas:** com foco na criação e colheita de valor.

Essa visão aplica-se tanto a um empreendedor com seu empreendimento privado, isto é, sua própria empresa, quanto a um funcionário de uma organização, que age como um empreendedor. As organizações já consolidadas estão cada vez mais empenhadas em buscar constantemente a inovação, criando estruturas funcionais especializadas nessa busca (SANTOS, 2005). Seu maior esforço é contra a rigidez organizacional, que tende a se instalar à medida que as organizações prosperam e crescem. A denominação dada para esse modelo de funcionário é a de empreendedor corporativo, e que Antoncic e Hisrich (2001, p. 497) definem-no como empreendedor dentro de uma organização existente.

Para Luchsinger e Bagby (1987, p. 12), tanto o empreendedor que cria a sua própria empresa, quanto o empreendedor corporativo dependem fortemente de inovação, contudo utilizam modelos diferentes. Enquanto aquele gera os seus próprios padrões e tem um risco financeiro maior, este se sujeita ao modelo existente na organização, com restrição de estrutura e procedimentos, o que torna sua tarefa mais difícil, principalmente na busca de patrocinadores para suas idéias; por outro lado, o risco financeiro é menor.

Outra denominação dada é a de Pinchot III (1989), que criou e registrou o termo intraempreendedor. Para Andreassi (2005), deve-se fazer uma distinção entre empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo. O primeiro conceito refere-se ao processo de um indivíduo ou um grupo de indivíduos criarem uma nova empresa, dentro de uma organização já existente; o segundo refere-se a um indivíduo, independente do nível hierárquico, que possui senso de oportunidade e sensibilidade para os desafios e problemas enfrentados pela empresa na qual trabalha, além de obstinação para resolver esses problemas, caracterizando-se assim como um empreendedor.

Numa análise posterior, Antoncic e Hisrich (2003, p. 7) identificaram três áreas de estudo sobre o empreendedorismo corporativo. A primeira área estuda o empreendedor corporativo como indivíduo, que foca principalmente em suas características. A segunda estuda a formação de novos empreendimentos corporativos, focalizando primeiramente os tipos de novos empreendimentos, sua forma dentro da organização, e seu ambiente interno. Já a última área estuda a organização empreendedora, focando suas características. Eles concluem que pode-se definir o empreendedor corporativo pelo seu comportamento relacionado à mudança de caminhos habituais de fazer negócios nas organizações.

Uma outra característica do empreendedorismo corporativo é a importância da equipe, pois segundo Cunningham e Lischeron (1991, p. 54) o “[...] intraempreendedorismo é um modelo de equipes em que os indivíduos trabalham juntos para resolver problemas e criar oportunidades.”. Esses autores classificam as atividades empreendedoras em 4 tipos, que podem ser vistas num *continuum*, conforme Ilustração 1 - Atividades do Empreendedor corporativo, na qual cada tipo de atividade, foco e tipo de profissionais componentes são diferentes.

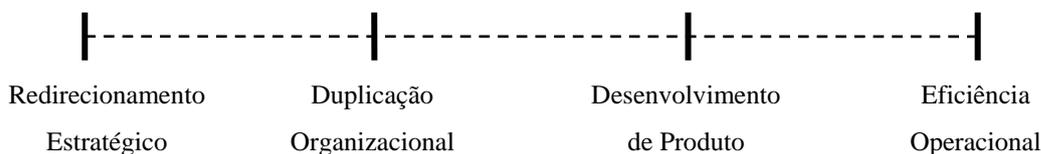


Ilustração 1 - Atividades do Empreendedor corporativo

Fonte: CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991, p. 54.

No caso do redirecionamento estratégico, participam profissionais, com reconhecido conhecimento em suas respectivas áreas, e gerentes que entendam as condições do mercado estabelecido para, por exemplo, o desenvolvimento de novos mercados, aproveitando as competências existentes na organização. Na duplicação organizacional, a exigência é o comprometimento destes nas diversas áreas que serão duplicadas. No desenvolvimento de produto, que também deve aproveitar as competências organizacionais, são requeridos profissionais que entendam este desenvolvimento e as condições de mercado. Na eficiência

operacional o foco é a melhoria da qualidade e a eficiência dos serviços, e qualquer trabalhador pode participar.

2.1.1 Características do empreendedor corporativo

Num estudo de 1984, Carland *et al* (p. 356) identificaram um histórico das características do empreendedor, detalhado no Quadro 1, no qual se percebe que a orientação ao risco foi o primeiro atributo característico do empreendedor no século XIX.

Quadro 1 – Características do empreendedor (1848 a 1982)

Data	Autor	Característica
1848	Mill	Orientação ao risco
1917	Weber	Fonte de autoridade formal
1934	Schumpetter	Inovação, iniciativa
1954	Sutton	Desejo de responsabilidade
1959	Hartman	Fonte de autoridade formal
1961	McClelland	Tomador de risco, necessidade de realização
1963	Davids	Ambição, desejo de independência, responsabilidade, autoconfiança
1971	Palmer	Mensuração de risco
1971	Hornaday e Aboud	Necessidade de realização, autonomia, agressividade, poder, reconhecimento, inovação / independência
1973	Winter	Necessidade de poder
1974	Borland	Foco interno no controle
1974	Liles	Necessidade de realização
1977	Gasse	Orientação a valores pessoais
1978	Timmons	Direção / autoconfiança, orientação a objetivos com riscos assumidos moderados, foco interno de controle, criatividade e inovação
1981	Welsh e White	Necessidade de controle, busca por responsabilidade, autoconfiança, tomador de riscos moderados
1982	Dunklberg e Cooper	Orientação ao crescimento, orientação à independência, orientação <i>craftsman</i>

Fonte: Adaptado de CARLAND *et al*, 1984, p. 356.

No começo do século, o empreendedor era identificado pela pessoa proprietária de pequenos negócios, portanto a distinção entre o empreendedor e o capitalista ainda não havia sido corretamente estabelecida. Nos anos 30, Schumpeter já identificava a relação do empreendedor à inovação e à iniciativa. Após a Segunda Guerra Mundial, os antigos

trabalhadores das grandes indústrias desejavam ter mais responsabilidade e, por isso, alguns estudos enfocaram na responsabilidade e na fonte de autoridade formal, identificados como poder na década de 1970. Ainda nos anos sessenta, identificaram-se a necessidade de realização e a vinculação mais forte à assunção de riscos, que se consolida na década seguinte. Na década de 1980, distinguiu-se o empreendedor que detinha o próprio negócio daquele empreendedor corporativo, que não precisava sair da organização para gerar novos empreendimentos. Pinchot (1987) identifica esse empreendedor como aqueles “sonhadores que fazem” identificando uma forte característica de realização. Como já dito, ele criou e registrou a denominação intraempreendedor para o funcionário que também age como empreendedor. Outras características relatadas são a preocupação com a melhor solução com os recursos existentes; a direção pela visão, independente se esta busca trará ou não problemas futuros; e o uso igualitário da intuição e da análise na busca de soluções.

Em seu estudo, Cunnigham e Lischeron (1991) identificaram que, na linha de características psicológicas do empreendedor, destacam-se: os valores pessoais como honestidade, dever, responsabilidade e comportamento ético; a propensão ao risco; a necessidade de realização. Já Caird (1991, p. 179) apresenta um teste chamado de TEG (Tendência Empreendedora Geral), desenvolvido na Unidade de Formação Empresarial e Industrial da *Durham University Business School*, por C. Johnson e Sally Caird, em 1988. Este contém uma metodologia própria para analisar a tendência empreendedora identificando as características psicológicas dos empreendedores, por meio de cinco dimensões, nas quais os empreendedores de maior sucesso apresentavam altos níveis de suas características:

- a) **Necessidade de Realização:** visão futura, auto-suficiência, postura mais otimista que pessimista, orientação para as tarefas e para os resultados, incansável e enérgico, confiança em si, persistência e determinação, além de dedicação para concluir uma tarefa;
- b) **Necessidade de Autonomia:** atuação por intermédio de atividades pouco convencionais, preferência por trabalhar sozinho, necessidade de priorizar os seus objetivos pessoais e expressar o que pensa, preferência por tomar decisões ao invés de receber ordens, indiferença à pressão do grupo de trabalho, determinação;

- c) **Tendência Criativa:** imaginação e inovação, tendência de sonhar acordado, versatilidade e curiosidade, geração de muitas idéias, intuição, gosto por novos desafios, novidade e mudança;
- d) **Propensão a Riscos:** atuação ainda que com informações incompletas, julgamento quando dados incompletos são suficientes, valorização com precisão de suas próprias capacidades, ambição em um nível adequado, avaliação correta de custos e benefícios, fixação de objetivos desafiadores atingíveis;
- e) **Impulso e Determinação:** aproveitamento de oportunidades, não aceitação de predestinação, atuação com controle de seu próprio destino, autoconfiança, equilíbrio entre resultado e esforço e considerável determinação.

As cinco dimensões identificadas por Lumpkin e Dess (1996, p. 140), embora alinhadas às dimensões supra citadas, estão sob uma visão organizacional. Esses autores também confirmam a dificuldade da caracterização do empreendedor, quando afirmam que as dimensões são independentes e variam conforme o contexto. Hashimoto (2006, p. 38) comenta que não se deve esperar que uma mesma pessoa tenha todas as características positivas de um empreendedor corporativo. As dimensões listadas por Lumpkin e Dess (1996, p. 140) são:

- a) **Autonomia:** definida por uma ação independente de um indivíduo ou equipe para gerar uma idéia ou uma visão, e realizá-la;
- b) **Inovação:** a tendência de a organização se envolver e apoiar novas idéias, experimentos, novidades, por intermédio de um processo criativo que possa gerar novos produtos, serviços e processos, num sentido *schumpeteriano* de “destruição criativa”;
- c) **Propensão ao risco:** relaciona-se, numa organização, a incorrer em altas dívidas ou comprometer grande número de recursos para aproveitar uma oportunidade do mercado, com a pretensão de obter um maior retorno. Jones e Butler (1992, p. 735) afirmam que é importante distinguir risco de incerteza, já que o lucro do empreendedor está na presença da incerteza. É possível calcular a probabilidade de um resultado esperado não acontecer, e

assim, como para outros fatores, pode-se especificar um preço para incorrer nesse risco. Todavia, o empreendedor atua na incerteza e na oportunidade cuja probabilidade não pode ser calculada facilmente, devido ao seu ineditismo.

d) **Pró-atividade:** iniciativa pela antecipação e perseguição de oportunidades, assim como a atuação em mercados emergentes.

e) **Competitividade agressiva:** definida como a propensão de desafiar direta e intensivamente seus competidores para alcançar uma posição de destaque ou, pelo menos, melhorar seu posicionamento no mercado.

Também por intermédio de uma visão organizacional do empreendedorismo corporativo, Covin e Slevin (1991, p. 7) consideram que as posturas empreendedoras são refletidas em três tipos de comportamentos organizacionais: assunção de risco pela alta direção; extensão e frequência de produção de inovação; propensão a agir agressiva e pró-ativamente na competição com seus rivais. A identificação dessas características dentro da organização ocorre por intermédio de estágios (STOPFORD; BADEN-FULLER, 1994, p. 527), conforme discriminado no Quadro 2.

Quadro 2 – Estágios observados no empreendedorismo corporativo

Características	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Orientação à equipe	Limitado	Extensivo dentro da função	Times laterais e verticais
Aspiração além dos recursos existentes	Indivíduos	Equipes e indivíduos	Visão corporativa largamente disseminada
Pró-atividade	Indivíduos e equipes isoladas	Enxugamento corporativo, geração de funções	Múltiplas iniciativas da organização
Capacidade de aprendizado	Intuitivo, informal	Investimento em sistemas de informação	Processos formais e informais
Capacidade de resolver dilemas	Endereçamento não explícito	Resolução dentro da função	Resolução pela organização

Fonte: STOPFORD; BADEN-FULLER, 1994, p. 527.

No primeiro estágio, a ação do indivíduo é a mais percebida. No segundo estágio, o reconhecimento da importância dessas características pela alta direção permite que se

percebam as posturas empreendedoras como características da organização, e não só do indivíduo. No último estágio, a orientação por equipes multifuncionais, as aspirações além dos recursos disponíveis, a pró-atividade, a capacidade de aprendizado e de resolver dilemas disseminam-se pelo profundo entendimento dos membros da organização, tanto por sua visão corporativa quanto por seu aprendizado dinâmico ocorrido dentro da organização.

Prosseguindo com os seus estudo das dimensões, Antoncic e Hisrich (2003, p. 19) expandiram as anteriormente identificadas para oito dimensões:

- a) **Novos empreendimentos:** criação de unidades autônomas ou semi-autônomas, ou empresas;
- b) **Novos negócios:** busca e entrada em um novo negócio relacionado aos produtos e mercado da organização;
- c) **Inovação em produtos e serviços:** criação de novos produtos e serviços;
- d) **Inovação em processos:** inovação de técnicas e procedimentos;
- e) **Auto-renovação:** mudança na organização, reformulação estratégica e reorganização;
- f) **Propensão ao risco:** possibilidade de perda relacionada à rapidez em assumir ações ousadas e comprometimento de recursos na busca de novas oportunidades;
- g) **Pró-atividade:** orientação da direção da organização pelo pioneirismo, assumindo a iniciativa;
- h) **Agressividade competitiva:** postura agressiva perante os competidores.

Em relação aos mecanismos utilizados pelo empreendedor corporativo para iniciar ou estabelecer uma mudança, Cohen (2002, p. 11) cita: obsessão por oportunidades; identificação dos *stakeholders* principais no projeto, a fim de obter apoio e suporte necessário para a sua implementação por meio de um planejamento; plano de negócios, ou equivalente, para todas as propostas significantes; uso da linguagem dos *stakeholders*, seja um indivíduo ou uma

equipe; uso de troca e de reciprocidade para ganhar alianças e apoio de parceiros poderosos. Esses mecanismos alinham-se à atuação esperada de um gerente de projetos.

Como observaram alguns autores, é importante o posicionamento da organização em relação ao empreendedorismo corporativo, dado que certas características organizacionais podem influenciar de maneira positiva ou negativa o surgimento e à atuação do empreendedor corporativo. Nos itens seguintes destacar-se-ão esses fatores e suas características.

2.1.2 Fatores condicionantes de empreendedorismo nas organizações

A definição do balanceamento da alocação dos recursos disponíveis, sempre limitados, é um dos grandes dilemas das organizações (MARCH, 1999, p.115). Ele ocorre entre a exploração de novas possibilidades, que incorpora pesquisa e assunção de riscos, e o desenvolvimento das competências já existentes na organização, na busca pela eficiência. Há dificuldade, particularmente, na distribuição dos custos e dos benefícios ao longo do tempo e do espaço. Como o retorno da exploração é, sistematicamente, incerto, distante e freqüentemente negativo, a tendência de aprovar projetos de evolução de produtos e processos existentes é maior. Essa tendência pode ser autodestrutiva, visto que o aprendizado da organização diminui e compromete a sua posição competitiva no futuro. Por outro lado, alguns estudos de March (1999, p. 230) provaram que dada duas alternativas de igual expectativa de retorno, as pessoas tendem a selecionar a mais arriscada, se os resultados indicarem perdas (estão abaixo de seu objetivo ou do nível de aspiração). Assim, as organizações poderão buscar a inovação, ao vislumbrarem uma possibilidade de perda de posição pela decadência de seus produtos ou caso se sintam pressionadas por sua estratégia, a estarem sempre na vanguarda, por exemplo.

Nas organizações em que a inovação é uma competência de destaque, ou mesmo uma vantagem competitiva, a valorização do funcionário empreendedor é necessária. Para atender a essa necessidade, devem gerar um clima organizacional e devem incentivar uma cultura que valorize esses aspectos. Nesse sentido, a organização gerará fatores que facilitem tanto a busca quanto o aproveitamento adequado da oportunidade. Como exemplo de fatores facilitadores à inovação e, conseqüentemente, ao empreendedorismo corporativo nas organizações, pode-se citar (HASHIMOTO, 2006, p. 138):

- a) **Visão e estratégias claras:** é importante o estabelecimento de uma direção e identificação do que realmente é significativo, com o conhecimento de todos dentro da organização;
- b) **Superação dos limites organizacionais:** pela obtenção de conhecimento das expectativas e das tendências de mercado por meio dos clientes, fornecedores, concorrentes para a geração de inovação produtiva;
- c) **Política:** a organização precisa rever periodicamente a importância dos produtos e dos processos existentes, pensando no seu ciclo de vida e substituindo-os por novas e melhores práticas;
- d) **Aderência e comprometimento da alta direção:** produzidos com inovação e geração de patrocinadores de projetos que dêem suporte, já que são estes os que detêm o poder, a influência e os recursos para apoiá-los e orientá-los;
- e) **Autonomia e empowerment:** quanto mais poder delegado, mais invenções poderão surgir, sem depender de extensos processos de aprovação de projetos;
- f) **Tempo discricionário para explorar novas idéias:** tempo livre para inovar, baseado na confiança, base para distribuição desse tempo, além de minimização dos controles e de recursos escassos nos níveis mais baixos, com o objetivo de gerar a inovação prática;
- g) **Treinamento e desenvolvimento:** para se gerar idéias é preciso habilidade e formas de pensar, como inferências, pensamento crítico e cruzado etc, assim como valorização da experimentação e da assunção de riscos, por intermédio de desafios, que podem ser motivadores de inovação;
- h) **Time de projeto multidisciplinar:** a interação entre pessoas de formações distintas promove a troca de experiências e conhecimentos, gerando novas soluções;

- i) **Indicadores apropriados para cada estágio da inovação**³: deve-se acompanhar adequadamente avanços e problemas do projeto, assim como ter uma comunicação ampla e irrestrita de informações para auxiliar os gerentes a tomarem as melhores decisões;
- j) **Gestão do banco de idéias**: algumas idéias nascem simples e precisam de muita colaboração para que se tornem viáveis; outras vezes, ainda que inadequadas para aquele momento, podem se tornar vitais em um futuro próximo. Mantendo-se as idéias geradas na organização, elas podem evoluir e serem acessadas, tornando-se um patrimônio;
- k) **Gestão de Projetos**: é importante assegurar a transformação da idéia em realidade, por intermédio de orçamentos, planejamento de atividades, designação da equipe e suas responsabilidades, para atingir as expectativas de resultados e de benefícios.

De uma maneira mais resumida, Birley e Muzyka (2001, p. 285) identificaram seis elementos incentivadores, num longo prazo, da capacidade empreendedora nas organizações:

- a) **Orientação**: conceito disseminado na organização, a fim de se buscar continuamente novas oportunidades de negócios, por intermédio da exigência de um alto nível de desempenho, mesmo que seja em detrimento do crescimento absoluto.
- b) **Lógica competitiva**: principalmente nas médias e grandes empresas, a estratégia dominante é a criação de lucros pelo desenvolvimento e introdução contínua de produtos com alto valor agregado.
- c) **Vetores**: constituídos por dois vetores:

- O primeiro, chamado de tração organizacional (tensão útil), consiste no gerenciamento construtivo de duas forças contrabalanceadas. De um lado, existe o reconhecimento pelo que já foi feito de uma maneira competente dentro da organização (forças consolidadoras), solidificando a situação atual e, muitas vezes, criando dificuldades para a mudança; do outro, a busca por

³ Os estágios da inovação, definidos por Hashimoto (2006, p. 138), são cinco: conceito, início, desenvolvimento, mercado e maturidade.

oportunidades, por meio de desafios constantes à situação atual na organização (força de progressão), conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 – Tração organizacional

Consolidação	Dimensão	Progressão
Gratificação	Comprometimento organizacional	Desafio
Reforço	Inovação contínua	Procura
Atribuição	Alocação de desempenho	Coletividade
Acabamento	Alocação de recursos	Acesso

Fonte: BIRLEY; MUZYKA, 2001, p. 286.

- O segundo vetor consiste no processo de aprendizado e ação por meio da análise e da manutenção das lições aprendidas. A forma de comunicação, teste e reflexão sobre as atividades são freqüentes, gerando conhecimento. Ele é utilizado para identificar capacidades especiais e para buscar novas formas de alavancar essas competências, a fim de explorar uma nova oportunidade econômica.
- d) **Arquitetura:** a busca por inovações exige uma estrutura organizacional aberta, para a obtenção dos vários tipos de inovação (incremental, evolucionária e descontínua) nas mais variadas fontes de inovação (interna, rede e externa). As organizações mais empreendedoras possuem produtos e negócios oriundos nas nove combinações que os tipos e fontes de inovações podem proporcionar.
- e) **Processos:** a criação de redes, por intermédio, por exemplo, de clubes internos e grupos de interesse, aliada à formação dinâmica de equipes, faz parte do processo das organizações empreendedoras, assim como uma comunicação eficiente. Em relação aos recursos, devem ser disponibilizados para apoiar novas iniciativas, entretanto estas devem ser avaliadas constantemente, sempre com a possibilidade de descontinuidade, caso se constate a inviabilidade econômica do retorno.
- f) **Crenças:** A crença fundamental é que a decisão deve ser descentralizada, para que quem entende a oportunidade possa tentar desenvolvê-la. A seguir, há crença de que o indivíduo pode fracassar num empreendimento sem comprometer sua posição na organização. O

risco, limitado e calculado, é apoiado e encorajado. A estrutura deve ser flexível. A estratégia e direção emergem e são criadas pela escolha e aproveitamento da oportunidade.

O esforço de incentivar a capacidade empreendedora dos funcionários nem sempre pode resultar numa boa estratégia. Para March (1999, p. 227), ainda que só a história possa identificar as boas estratégias, a organização deve tentar incentivar os gênios (aqueles que têm as loucas idéias certas) e os heréticos (aqueles que questionam a situação e os processos vigentes) por três meios:

- a) das recompensas por falhas interessantes, como projetos mal-sucedidos, em que usaram a imaginação;
- b) da ilusão de eficácia, isto é, o indivíduo deve pensar que ser um visionário compensa;
- c) de um comportamento dirigido pela obrigação, ao invés da conseqüência, já que um visionário com o senso de obrigação de gerar novas idéias não será afetado pela possibilidade de ser considerado tolo ou ineficiente.

Segundo March (*ibidem*), provavelmente idéias tolas serão premiadas, tolos serão incentivados como gênios e o direcionamento por obrigação poderá ser desastroso, contudo esse é um dilema real, ainda sem resposta.

Mesmo a organização optando por incentivar o empreendedorismo, podem ocorrer fatores bloqueadores do surgimento da inovação, como Farrel (1993 *apud* HASHIMOTO, 2006, p. 147) destaca:

- a) A situação presente confortável da organização, assim como a concentração no sucesso do passado, impede que esta acompanhe as mudanças exigidas no mundo competitivo atual;
- b) A melhor maneira de se executar um processo, confundida com a única maneira mais eficiente, gera a padronização e a mecanização;

- c) O isolamento das áreas dentro de cada especialização, faz com que o negócio como um todo deixe de ser conhecido, além de isolar a organização no mercado, não tendo mais conhecimento das necessidades do cliente;
- d) O conceito de “pai” da idéia impede o cooperativismo, já que distancia o gerador da idéia daqueles que poderiam contribuir para a sua execução;
- e) A centralização das decisões, principalmente na figura do empreendedor fundador e em áreas especializadas, pode gerar menor custo em um primeiro momento, mas no médio e longo prazo pode gerar a falta de entendimento do negócio como um todo;
- f) A arrogância do conceito *not invented here*⁴ pode fazer com que boas idéias de outras equipes, de parceiros, de clientes ou mesmo fornecedores não sejam utilizadas;
- g) O conceito de adição de valor equivocado, sobrevalorizando o complexo em detrimento do otimizado e útil para o cliente, pode, inclusive, causar insatisfação por pagar por funcionalidades ou características desnecessárias;
- h) O foco na elite do mercado, para praticar preços mais altos, atinge uma camada específica, gerando espaço para que os concorrentes possam atender o mercado com preços mais competitivos;
- i) A penalização do erro pode comprometer os novos empreendimentos, já que estes incorrem em riscos, pois exploram as possibilidades baseadas na incerteza e na imprecisão.

Corroborando com os elementos bloqueadores citados anteriormente, Birley e Muzyka (2001, p. 288) identificaram que “[...] muitas empresas crescentes e bem-sucedidas se tornam vítimas do foco nos recursos que criaram.”. Além disso, “[...] tendem a se concentrar demais no negócio que as tornou bem-sucedidas [...]”. March (1999, p. 193) chama isso de miopia do aprendizado, pois, devido à simplificação e à especialização, resultado do processo de aprendizado organizacional, a tendência é que se ignore o futuro, concentrando-se num modelo restrito às competências existentes e menosprezando as falhas, o que pode gerar uma

⁴ Expressão americana para descartar as idéias produzidas fora da organização.

autoconfiança falsa, convergente para o desenvolvimento de competências e produtos já existentes em detrimento da exploração de novas oportunidades. Birley e Muzyka (*ibidem*) também identificaram que os controles, as regras e os sistemas, criados em número excessivo para tentar preservar a situação estabelecida, eram determinantes como bloqueadores da inovação.

2.1.3 Características das organizações que fomentam o empreendedorismo

As organizações que fomentam o empreendedorismo corporativo são caracterizadas, segundo Luchsinger e Bagby (1987, p. 12): por praticarem princípios de gerenciamento claros para a organização; por adotarem um estilo empreendedor que propicia um clima de inovação e evita barreiras burocráticas; por encorajarem o empreendedorismo e a inovação em seus funcionários. Para eles as organizações focam em resultado e em equipes, recompensam inovação e ações de risco, toleram e aprendem com os erros, são flexíveis e orientadas às mudanças.

As organizações precisam fornecer as condições e o ambiente propício para o surgimento de novos empreendedores corporativos, a fim de que obtenham a sua própria revitalização e o seu desenvolvimento contínuo (HASHIMOTO, 2006, p. 81). As características da organização empreendedora são comparadas às de uma organização tradicional no Quadro 4, em que pode-se observar o posicionamento organizacional distinto, apresentando ampla relação com os fatores condicionantes descritos no item anterior.

Quadro 4 – Diferenças entre a organização tradicional e a organização empreendedora

Fundamento	Organização Tradicional	Organização Empreendedora
Comunicação	De cima para abaixo, apenas o necessário	Em todas as direções, sem restrições
Ambiente Externo	A interação ocorre apenas por meio de canais preestabelecidos	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamentos relevantes
Erros e falhas	Evitados e penalizados	Vistos como parte do aprendizado.
Burocracia	Mínimiza riscos e desvios	Impede a criatividade e espontaneidade
Poder	Centralizado, organizado em hierarquia	Descentralizado, <i>empowerment</i>
Estrutura organizacional	Hierárquica	Em rede
Controles	Evitam desvios do padrão esperado	Mínimos sobre as pessoas
Relacionamentos	Diferenças departamentais	Interdepartamentalização forte
Formação das pessoas	Especialistas por áreas	Estímulo à diversidade
Instrumentos motivacionais	Extrínsecos (recompensas financeiras, prêmios)	Intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, auto-realização)
Novos produtos e	Gerados pela área de produtos, laboratório,	Gerados em qualquer lugar da organização

Fundamento	Organização Tradicional	Organização Empreendedora
serviços	engenharia, P&D	
Responsabilidade pelo cliente	Da área que tem contato direto com o cliente	De todos os funcionários
Quem faz parte da organização	Funcionário apenas	Funcionários, terceiros, parceiros, <i>freelancers</i> , fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas etc.
Estrutura de cargos	Prescreve as responsabilidades de cada funcionário	Limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário
Orçamento	Definidos anualmente por departamento, conforme planejamento prévio	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores
Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas
Cultura interna	Resistente às mudanças, tradicional, paternalista	Receptiva às experimentações, trocas mútuas, baseada em colaboração e confiança recíprocas
Treinamento	Determinado pelo RH, de acordo com as necessidades organizacionais	Determinado por cada um, segundo necessidades do projeto, incorporado ao capital investido
Perfil do funcionário	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno escopo	Questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo

Fonte: Adaptado de HASHIMOTO; 2006, p.82.

Cohen (2002, p. 8) afirma que os mecanismos organizacionais utilizados pelos líderes para estimular o comportamento empreendedor são: visão empreendedora clara e reforçada continuamente; amplo reconhecimento e premiação, inclusive com opções de ações; expectativa constante de alto e melhor desempenho sem a penalização por falhas, a não ser que sejam recorrentes; hierarquia diminuída, com organogramas mais planos, e reduzida segmentação de unidades; pequenas unidades com times multidepartamentais; transmissão e educação plena, incentivando a experiência e iniciativa; alto nível de *empowerment*; amplo acesso à informação; fundo controlado para empreendimentos; conhecimento da opinião do cliente em relação à organização.

Como a iniciativa pela geração de novos produtos e serviços, por toda a organização, é almejada, quanto mais colaboradores empreendedores a organização tiver maior será a probabilidade de que obtenha a sua estratégia de inovação. Nesse estudo, focaliza-se um tipo de colaborador que deveria estar presente em todos os empreendimentos realizados pela organização, já que são desenvolvidos por intermédio dos projetos. Por isso, o gerente de projetos estudar-se-á no próximo item.

2.2 Gerente de projetos

Para o entendimento das características necessárias ao gerente de projetos, é necessária a prévia conceitualização de alguns termos utilizados. O primeiro deles é o projeto, que pode ser definido como um “esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.” (PMI, 2004, p. 5). Dessa forma, o projeto tem uma temporalidade intrínseca e o conceito de unicidade, já que o resultado deve ser de algum modo diferente dos outros (CARVALHO; RABECHINI JR, 2005, p. 13).

Comparando um projeto ao empreendedorismo corporativo, exemplifica-se com a ação de lançar um produto novo no mercado. O projeto de lançamento desse produto é único, já que tem especificidade própria, mesmo que utilize uma tecnologia conhecida, e a temporalidade condiz com a determinação do início e da data para o seu lançamento. Suas melhorias serão objeto de novos projetos, assim como a manutenção e a operação da fábrica para gerar esses produtos são responsabilidade da área operacional e, conseqüentemente, do gerente funcional.

Outra característica do projeto é o grau de incerteza, dado que como conseqüência do conceito de unicidade, deve utilizar novas tecnologias, ou, no mínimo, uma combinação diferente da utilizada nos projetos anteriores. O grau de incerteza acompanha o nível de desconhecimento dessa nova tecnologia empregada. Uma forma de execução de projeto, aplicada para diminuir a incerteza, é a utilização prática do conceito de iteratividade, isto é, execução por fases, em que o estabelecimento dos objetivos de cada fase incorpora a evolução e sedimentação do conhecimento gerado na execução da fase anterior.

O nível de complexidade de um projeto está relacionado ao número de disciplinas necessárias à sua execução. Unindo esse conceito ao da incerteza, Maximiano (1997) categorizou os projetos em quatro grandes grupos, conforme Ilustração 2. Quanto menor o grau de incerteza e complexidade, mais próximo o projeto está das áreas funcionais, e, conseqüentemente, menos multidisciplinar ele é.

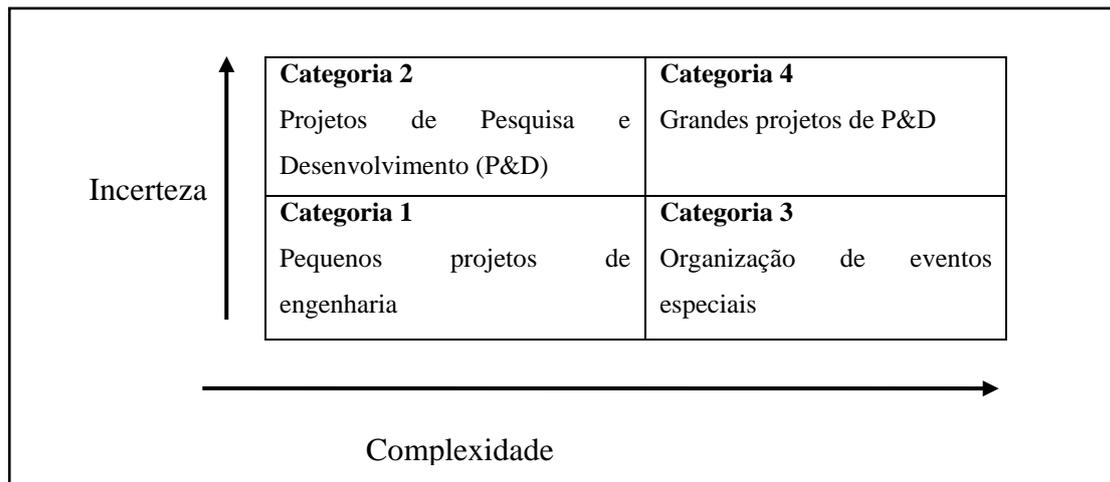


Ilustração 2 – Categorias de projeto

Fonte: MAXIMIANO, 1997.

Outro conceito é o GP (gerenciamento de projetos); por ser multidisciplinar, engloba a aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas nas atividades executadas e planejadas no projeto, para que seja possível atingir o seu objetivo de uma maneira eficiente. A evolução desse conceito também gerou uma evolução na identificação das habilidades necessárias a um gerente de projetos.

Entre 1960 e 1985, só as habilidades técnicas importavam em GP; já no período entre 1985 e 1993, as habilidades comportamentais também se tornaram necessárias e, após este período, até os dias atuais, as habilidades mais necessárias são o conhecimento do setor, gerenciamento de riscos e capacidade de integração, tornando o gerenciamento de risco cada vez mais relevante, principalmente no século XXI (KERZNER, 2003, p. 175).

A capacidade de integração, por meio da liderança, também é importante para Cleland (1999, p. 377), quando afirma que:

Liderança do projeto é um processo estratégico e interpessoal, o qual procura influenciar seus participantes para trabalharem na direção de seu propósito. A liderança do projeto ocorre pela interação e não pelo isolamento.

Essa liderança não é rígida, isto é, com um estilo único e definido por todo o tempo do projeto. O gerente de projetos deve ser o mais flexível possível, adequando o estilo, por exemplo, autoritário ou democrático, para cada situação (CLELAND, 1999, p. 373). Esse autor cita uma série de capacidades pessoais, necessárias para um gerente de projetos, como: entender a tecnologia utilizada no projeto; trabalhar com e por intermédio das pessoas;

conhecer o contexto do sistema e a estratégia da organização; tomar decisões e implementá-las; e a mais importante — produzir resultados.

Apesar de a responsabilidade pelo desempenho e realização do projeto ser da equipe, a responsabilidade primária é do gerente de projetos, que deve assegurar o atendimento dos objetivos, utilizando o gerenciamento básico das áreas de escopo, tempo, custo, comunicações, recursos humanos, contratos, materiais e risco (DINSMORE, 1993).

Por outro lado, Kerzner (2003, p. 17) argumenta que, em muitas instituições, o gerente de projetos só é designado após a fase de planejamento, e algumas vezes desconhece como o projeto enquadra-se nas metas e nas estratégias globais da organização. Ele também afirma que, no futuro, esta situação alterar-se-á, pois o gerente de projetos terá autoridade para agir como um catalisador de mudanças, já que desempenhará papel central quanto ao cumprimento das metas financeiras da organização.

Para que o gerente de projetos possa cumprir o seu papel, deve possuir várias competências. Um modelo de áreas de especialização necessárias à equipe do projeto, inclui a figura do gerente de projetos, demonstrado na Ilustração 3. O conhecimento, normas e regulamentos da área de aplicação referem-se ao produto, serviço ou resultado, ou seja, o produto do projeto.

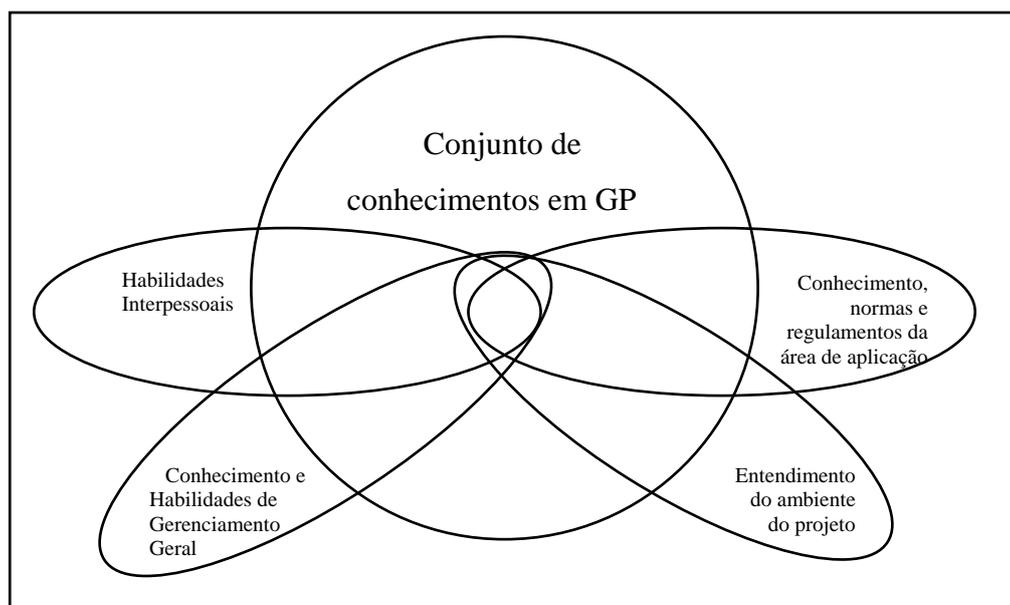


Ilustração 3 – Áreas de especialização necessárias a equipe de projeto

Fonte: Adaptado de PMI, 2004, p. 13.

Em relação ao entendimento do ambiente do projeto, o PMI (2004) prega a necessidade de se conhecer o contexto social, o econômico e o ambiental do projeto, a fim de avaliar os impactos de ações dos *stakeholders*, sejam estas eventos intencionais ou não intencionais, já que os impactos podem ser positivos ou negativos para o projeto.

Detalharam-se as três outras áreas por meio de um modelo de estrutura de competências (PMI, 2002, p. 2). Este diferencia três grandes dimensões que o gerente de projetos deve perseguir: o conhecimento de GP, que implica o conhecimento prévio do assunto e todas as áreas de seu conhecimento (escopo, tempo, custo, qualidade, risco, recursos humanos, comunicação, suprimentos e integração); o desempenho do projeto, que significa o quanto ele é hábil e consegue utilizar na prática os seus conhecimentos; as competências pessoais, as características de personalidade subjacentes à capacidade de se fazer um projeto.

As competências pessoais estão divididas em subunidades descritas a seguir:

a) Realização e Ação:

- Orientação à realização: concerne ao trabalho bem feito e exige um padrão de excelência;
- Preocupação com ordem, qualidade e precisão: reduzir a incerteza no ambiente;
- Iniciativa: preferência por agir, que aumenta ou valoriza os resultados do projeto;
- Busca por informação.

b) Ajuda e Serviço Humano:

- Orientação ao serviço e aos clientes: o gerente de projetos é o representante do cliente na empresa ou no setor executante do projeto;
- Entendimento interpessoal: capacidade de ouvir e entender os pensamentos, os sentimentos e as preocupações não totalmente expressas dos outros.

c) Impacto e Influência:

- Impacto e influência: intenção de persuadir, convencer, influenciar ou impressionar os outros, com a intenção de obter apoio para o projeto;

- Consciência organizacional: habilidade de compreender as relações de poder dentro da organização executante do projeto e outras, como a do cliente, dos fornecedores;
- Construção de relacionamento: criação ou manutenção de um relacionamento positivo ou de uma rede de contatos com pessoas que são, ou poderão ser, úteis para os objetivos do projeto.

d) **Gerencial**: cooperação e espírito de equipe, desenvolvimento de outros, liderança e direcionamento, além de expressar as ações para os outros fazerem o que deve ser feito.

e) **Cognitiva**: pensamento analítico, isto é, resolver um problema dividindo-o em pequenas partes, ou traçando as implicações de uma situação passo-a-passo; pensamento conceitual, quando a situação é vista de uma maneira mais ampla e geral.

f) **Efetividade Pessoal**: autocontrole, autoconfiança, flexibilidade e comprometimento organizacional.

Em relação à competência cognitiva, Meredith e Mantel Jr. (2003, p. 60) identificam, quando comparam o gerente funcional e o de projetos, que enquanto o primeiro tem uma abordagem analítica dos problemas, o segundo necessita de uma abordagem sistêmica, já que precisa entender o ambiente no qual o projeto está inserido: “[...] não se pode gerenciar um projeto sem saber do programa organizacional do qual o projeto é parte, e da organização onde o programa⁵ existe, assim como o ambiente da organização.”. Outra diferença crucial entre eles: embora ambos precisem ter conhecimento técnico, enquanto o gerente funcional é um supervisor direto, o gerente de projetos é um facilitador e generalista.

Eles também concluíram que existem quatro habilidades necessárias que devem ser percebidas pelos outros: credibilidade técnica (conhecimento suficiente) e administrativa, devida não somente ao patrocinador do projeto, mas também ao cliente e a equipe; sensibilidade política, para enfrentar os conflitos, e técnica, para poder identificar os pontos de falha ocultos; liderança e estilo de gerenciamento; capacidade de lidar com estresse.

⁵ Programa em gerenciamento de projetos pode ser definido como um conjunto de projetos.

O estresse também foi destaque nas habilidades interpessoais enfatizados por Verma (1996). Para ele, na maioria dos casos, os problemas no gerenciamento dos projetos têm uma natureza comportamental, e cabe ao gerente de projetos identificar e entender as dinâmicas comportamentais para poder influenciar os relacionamentos, gerando mais produtividade. Esse autor indica seis importantes habilidades interpessoais do gerente de projetos, que permitirão a ele conseguir esse intento:

- a) **Comunicação efetiva:** importante não só para entender os outros, como também para que se aceitem suas idéias, produzindo ações e mudanças. O meio pode ser verbal; não verbal, como por gestos e vestimentas; por escrito, por gráficos e até multimídia.
- b) **Motivação:** apesar de ser um elemento intrínseco do ser humano, o gerente de projetos precisa entender o que motiva as pessoas, para identificar e criar os elementos que o motivará e também a sua equipe.
- c) **Gerenciamento de conflito:** conflito é inerente ao GP, dado que incorpora pessoas de diversas áreas, departamentos ou mesmo de outras organizações, inclusive o próprio cliente ou usuário, com normas, habilidades e objetivos distintos. O gerente de projetos precisa identificar e analisar as fontes de conflito, pois podem ter uma influência positiva ou negativa. Pode-se também incentivar o conflito, a fim de se obter um fator positivo para a performance do projeto.
- d) **Negociação:** utilizada em todos os momentos, inclusive para poder gerenciar os conflitos. Nessa habilidade, é importante saber analisar e avaliar as situações, a fim de se estabelecer uma estratégia de negociação apropriada.
- e) **Gerenciamento de estresse:** a origem do estresse é o conflito e a mudança, elementos típicos do ambiente do projeto, portanto precisa ser gerenciado para evitar doenças. Ele também pode gerar oportunidades, conforme sua utilização em momentos cruciais, vistos, de uma maneira otimista, como desafios a serem superados.

f) **Liderança:** para que o gerente de projetos consiga um ambiente condutor à alta performance e à inovação, é importante não só a liderança, como também o poder e a influência, assim como a política. Essa última é definida como a atividade para obter poder, e dentro de GP significa a habilidade de influenciar os outros a fazerem o que deve ser feito para o projeto.

Como se pôde observar, não há uma unanimidade nas visões. A dificuldade de definir as características de um gerente de projetos advém da diversidade de denominação do cargo que ele ocupa e, portanto, da diversidade de metas a que ele está subjugado. Dinsmore (1992, p. 96) identifica que as habilidades deverão ser utilizadas conforme o grau de autoridade que o gerente de projetos possui na organização e estabelece seis categorias de habilidades necessárias:

- a) **Liderança:** para orientação e fixação de critérios, metas e objetivos, além do direcionamento da equipe para a realização das metas e delegação de atividades;
- b) **Experiência Técnica:** conhecimento das tecnologias utilizadas no projeto, tecnologia administrativa e de GP, avaliação de riscos e comunicação eficaz com a equipe;
- c) **Habilidade com recursos humanos:** primordial para a montagem de equipes multidisciplinares, estímulo do pessoal, tratamento de conflitos, comunicação verbal e escrita, estabelecimento de ambiente de trabalho condizente com a equipe e participação da alta direção;
- d) **Habilidades gerenciais e administrativas:** para planejamento do projeto e recursos humanos, negociação dos recursos, estabelecimento e tratamento de controles;
- e) **Habilidades organizacionais:** para compreensão e interação com a organização;
- f) **Habilidades empresariais:** visão da gerência geral, tratamento do projeto como negócio, cumprimento dos objetivos de lucro, desenvolvimento de novos negócios e visão externa de mercados, grupos e pessoas.

Esse autor tem uma abordagem distinta dos outros autores, já que identifica e ressalta a importância das habilidades empresariais. Outros autores que também compartilham sua opinião são Cohen e Graham (2002, p. 141), quando citam a importância da visão dos mercados e dos clientes para poder gerar projetos que melhorem o desempenho da organização no mercado, direcionando o enfoque do gerente de projetos para os aspectos de mercado e de negócios das organizações.

As características do gerente de projetos também são comparadas às de um empresário por Heldman (2003, p. 6), que as indica por ordem de importância: comunicação, alicerce de todo projeto bem-sucedido; organização e planejamento, incluindo o gerenciamento do tempo; elaboração de orçamentos, por intermédio de conhecimento básico de finanças e contabilidade; solução de problemas, por meio da sua correta definição e busca de soluções alternativas; negociação e influência, por intermédio do convencimento e da mudança de opinião; liderança; formação de equipe; gerenciamento dos recursos humanos.

As características pessoais, assim como as experiências, foram consideradas por Archibald (2003, p. 99) como um grande peso na efetividade do gerente de projetos. As principais características são: flexibilidade e adaptabilidade; iniciativa e liderança; agressividade, confiança, persuasão, fluência verbal, ambição; comunicação e integração, em que o pensamento holístico, o uso de abordagem sistêmica definindo e balanceando as prioridades; escopo abrangente de interesse, sendo mais um generalista do que um especialista; equilíbrio, entusiasmo, imaginação e espontaneidade; habilidade de balancear soluções técnicas com tempo, custo e fatores humanos; organização e disciplina; habilidade em planejamento e controle; habilidade em identificar problemas e tomar decisão; habilidade de balancear adequadamente o uso do seu tempo.

Em seus estudos, Kerzner (2001, p. 166) identificou dez habilidades que contribuem para o desempenho adequado do gerente de projetos, relacionadas no Quadro 5. Essas habilidades não têm nenhuma prioridade umas sobre as outras e dependem da capacidade interpessoal do gerente de projetos para adequá-las, conforme o tipo de projeto. A maioria das habilidades identificadas traz grande correspondência com as já citadas. Entretanto, o diferencial é a explicitação do empreendedorismo, tornando importante a conectividade entre os objetivos do projeto e o futuro da organização.

Quadro 5 - Habilidades do gerente de projetos, segundo Kerzner

Habilidade	Descrição
Construção de Equipes	Integração, criação de comprometimento e integração das equipes de trabalho.
Liderança	Influência na equipe e nos <i>stakeholders</i> do projeto.
Resolução de Conflito	Identificação e resolução de conflitos no âmbito do projeto.
Competência Técnica	Coordenação das ações técnicas do projeto.
Planejamento	Elaboração e execução de planos.
Organização	Estabelecimento de critérios de trabalho no âmbito do projeto.
Empreendedorismo	Visão dos objetivos do projeto, além do lucro.
Administração	Desenvolvimento de técnicas de controle, orçamento etc.
Suporte Gerencial	Gerenciamento das interfaces com os <i>stakeholders</i> .
Alocação de Recursos	Estabelecimento de recursos necessários às várias fases do projeto.

Fonte: KERZNER, 2001, p. 166.

Com uma visão muito próxima a de Dinsmore (*op.cit.*), Crawford e Cabanis-Brewin (2006, p. 88) listaram 4 grandes competências nas quais a liderança é vista com uma das mais relevantes:

a) **Liderança:** com o objetivo de desenvolver pessoas, desafiar o sistema de uma maneira criativa e inspirar os outros a agirem. Suas áreas de competência são:

- Comunicação, fundamental para poder ter uma relação eficiente com a equipe de desenvolvimento do projeto, além dos patrocinadores e dos clientes;
- Negociação, componente básico da vida do gerente de projetos para conseguir os recursos e definir as questões de conflito com todos os *stakeholders*: clientes, executivos, contratados, gerentes funcionais, equipe;
- Solução de Problemas, por intermédio da visão sistêmica, já que precisa visualizar o contexto da organização e do negócio, assim como englobar a proatividade em busca de informações que possam afetar o projeto como um todo;
- Autocontrole, capacidade de entender os seus próprios erros, adaptar-se à personalidade da equipe de modo a sua abordagem maximizar o resultado das pessoas;
- Eficiência, para entregar o que foi estabelecido e apenas o necessário para concluir o projeto no prazo correto, dentro do orçamento e com qualidade.

- b) **Conhecimento da tecnologia:** a utilização de ferramentas adequadas contribui para facilitar a integração, por exemplo, de equipes dispersas geograficamente. Essa competência também compreende o conhecimento da indústria na qual o projeto é realizado.
- c) **Conhecimento de projeto:** que abrange a linguagem e os conceitos de GP, identificando como a metodologia deve ser implementada, além de saber o modo de alinhar os objetivos do projeto com os objetivos estratégicos da organização.
- d) **Atributos pessoais:** honestidade, ambição, inteligência, autoconfiança.

A liderança também foi identificada como a característica mais importante, na pesquisa feita por Rabechini Jr. (2005, p. 82). Seu significado está na capacidade de estabelecer as metas para o projeto e fazê-las serem cumpridas. As outras características avaliadas e ordenadas por importância foram: o relacionamento humano, pois estimula a interação entre pessoas e resolve conflitos; a negociação; a administração do tempo; a técnica; a comunicação; o relacionamento com cliente; o orçamento.

Com a mudança nos fatores econômicos e culturais que afetam os projetos, o papel do gerente de projetos muda (CRAWFORD; CABANIS-BREWIN, 2006, p. 93). Em empresas que trabalham por projetos, a identificação de oportunidade pode ser vista como atribuição do gerente de projetos (SBRAGIA *et al*, 1986, p. 26). Pode-se dizer que a importância na escolha desse gerente está no resultado que ele poderá gerar na execução do projeto, já que o objetivo final é o desempenho esperado pelos *stakeholders*. Assim, no item a seguir, descrever-se-ão os indicadores apropriados para se verificar não só o desempenho do projeto, mas também se estabelecer o conceito de sucesso para projetos.

2.3 Sucesso de projeto

Em uma retrospectiva sobre o entendimento do significado do sucesso de projeto, Jugdev e Müller (2005, p. 23), mostram a evolução do conceito desse sucesso dentro do ciclo de vida de um produto, seja ele um sistema de computador, um novo remédio ou um foguete da

NASA (National Aeronautics and Space Administration), conforme Ilustração 4. Essa evolução afetou a maneira de desenvolvimento deste, já que os objetivos a serem alcançados e expectativas também se modificaram ao longo do tempo.

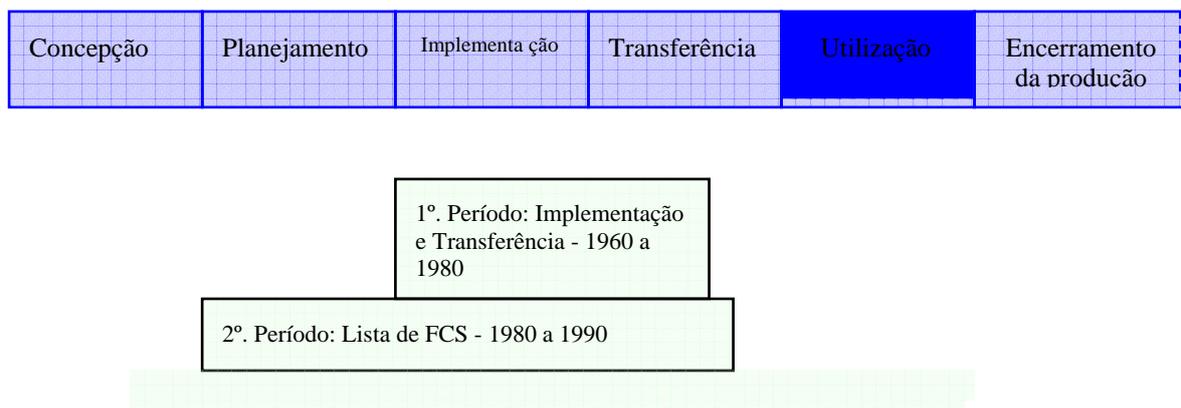


Ilustração 4 – Evolução da mensuração de sucesso dos projetos

Fonte: Adaptado de Jugdev e Muller, 2005.

Kerzner (2003) indica que, no começo do controle da gestão de projetos, na década de 60, o sucesso era apenas técnico, isto é, o projeto era um sucesso caso seu produto fosse adequado, segundo normas internas da organização executora. Esse era o início do primeiro período, conforme Ilustração 4. Um dos trabalhos clássicos para avaliar o desempenho dos projetos foi o de Baker, Murphy e Fischer (1974). As métricas simples, como custo, tempo e especificações usadas eram fáceis e atendiam os critérios da organização do projeto.

No início dos anos 80, surgiram inúmeras publicações com exemplos de projetos bem sucedidos e com lições que deveriam ser aprendidas. As organizações, então, passaram a acreditar que se utilizassem os mesmos processos também teriam sucesso nos seus projetos. Embora algumas tenham conseguido seu intento dessa forma, essa metodologia não garantia o sucesso, dado que não identificava o contexto no qual os processos foram criados. Também não se falava em qualidade e aceitação do produto pelo cliente. Os projetos eram vistos como um valor tático e ainda não havia o reconhecimento do seu valor estratégico. Mesmo o atendimento às métricas de custo, prazo e escopo não era suficiente. Algumas vezes, o projeto não era considerado de sucesso, ainda que concluído dentro do prazo, dentro do orçamento e

entregue com o escopo definido anteriormente, ou mesmo em alguns projetos em que esses critérios não tenham sido atendidos, foram considerados projetos de sucesso.

A definição de sucesso é subjetiva e depende do ponto de vista de quem o avalia (PINTO; SLEVIN, 1988). Dessa forma, o cliente era visto como um fator crítico para o sucesso do projeto, porém a mensuração ainda era única, durante o seu ciclo de vida (JUGDEV; MÜLLER, 2005). Podem-se citar alguns fatores críticos de sucesso (CLELAND, 1999, p. 200): falta de entendimento da complexidade do projeto; problema de comunicação interna; falha na integração de elementos chave; controle inadequado; falta de controle nas mudanças dos requerimentos do projeto; estratégia de execução ineficiente; demasiada dependência de software; expectativa diferente entre o contratante e o contratado; negociações sem o espírito de “ganha-ganha”; educação e treinamentos falhos; falta de comprometimento da liderança e do patrocinador.

Pinto e Karbanda (1995, p. 74) indicam uma outra lista de fatores críticos de sucesso, incluindo dez fatores que implicam o sucesso e a falha dos projetos:

- a) **Missão do projeto:** definição clara dos objetivos que devem ser alcançados pelo projeto, com entendimento não só pela equipe, mas também pelo cliente, pelos departamentos participantes do desenvolvimento do projeto, enfim, por todos os *stakeholders*;
- b) **Suporte do patrocinador:** autoridade, direção e suporte (financeiro, prazo e recursos humanos) dados pelo patrocinador do projeto ao seu gerente podem gerar maior ou menor aceitação ou até resistência ao projeto;
- c) **Planejamento do cronograma:** um cronograma bem elaborado contém todos os recursos necessários, programação para a sua utilização, além de mostrar a interdependência das atividades e tarefas;
- d) **Consulta ao cliente:** a comunicação efetiva com o cliente é primordial para que o produto final atenda às suas necessidades;

- e) **Pessoal:** o devido recrutamento, seleção e treinamento contribuem para que a equipe do projeto possua as competências necessárias para o desenvolvimento do projeto; também devem ser considerados o conhecimento, a habilidade, os objetivos e a personalidade de cada elemento da equipe;
- f) **Atividades técnicas:** incorpora tanto o conhecimento técnico da tecnologia a ser implementada, como o suporte tecnológico necessário para o desenvolvimento adequado de suas tarefas;
- g) **Aceitação do cliente:** o resultado do projeto deve ser “vendido” pelo gerente de projetos para o cliente, para que ele possa efetivamente usá-lo, mostrando a sua eficácia;
- h) **Monitoramento e retorno (*feedback*):** deve-se monitorar cada estágio do projeto, e as pessoas chave devem receber um retorno sobre o estágio atual, comparado ao previsto inicialmente, de preferência antecipando problemas e formas de correção;
- i) **Comunicação:** deve-se prever os canais de comunicação a fim de se criar uma rede de informação para que *stakeholders* possam ter as informações devidas;
- j) **Solução de problemas:** os problemas e as mudanças são inevitáveis em projetos, portanto a habilidade de gerenciar as crises e desvios dos planos é muito importante.

No início do terceiro período, conforme Ilustração 4, visualizam-se os fatores críticos de sucesso dentro de determinados modelos, de maneira a avaliar inúmeros critérios, englobando não somente os fatores internos ao projeto, mas também os externos. Em meados da década de 1980, Sbragia *et al* (1986, p.27) já identificavam três possíveis critérios de avaliação do sucesso dos projetos, determinados pelas organizações executoras, além de serem ligados ao horizonte de tempo: imediatos, avaliados pelo padrão técnico, custo, prazo e satisfação do cliente; intermediários, avaliados pela imagem institucional, crescimento da equipe, relações comerciais estabelecidas e capacitação técnica da organização; finais, avaliados pela contribuição para a sobrevivência, crescimento, desenvolvimento institucional no curto, médio e longo prazo.

De uma maneira simplista, Kerzner (2003, p. 44) indica que o sucesso pode ser mensurado em dois fatores: um primário, que engloba o cumprimento de prazo, gastos dentro do orçamento, com nível de qualidade adequado; e um secundário, pela aceitação da qualidade e do resultado pelo cliente, com a concordância de utilização de seu nome como referência para a empresa.

Um modelo diferente é apresentado por Pinto e Slevin (1988, p.69), representado por três círculos concêntricos: validade técnica do projeto, indica que o projeto funciona como o previsto para funcionar, sendo considerado o critério básico para o sucesso; validade organizacional, indica se o projeto realmente foi ao encontro das necessidades do cliente, e a efetividade organizacional, que indica se, após a conclusão do projeto, ele foi usado pelo cliente, e seu uso contribuiu para melhorar o desempenho daquela organização. A intersecção entre os três círculos, ou seja, os critérios atendidos pelas três características, representa o sucesso do projeto. Para Cleland (1999, p.347), o projeto de sucesso deve atender a custo, prazo e desempenho técnico, além de estar integrado na organização do cliente de forma a contribuir com a missão da organização. Também significa que a organização se posicionou para o futuro, ou seja, uma estratégia foi desenhada e executada. Essa conceituação engloba as mencionadas anteriormente e mostra a importância da ligação do projeto à estratégia organizacional.

Um estudo baseado em um modelo multidimensional, com avaliação de vários *stakeholders*, é o estudo de Shenhar *et al* (1997, p. 5) que, ao mesmo tempo em que reconhece que pessoas diferentes têm percepções distintas de sucesso, afirma que essa percepção varia no tempo. Assim, propõe uma avaliação em quatro dimensões:

- a) **Eficiência do projeto:** analisa se o projeto terminou no prazo certo e dentro do orçamento. Algumas instituições podem acrescentar indicadores próprios de seu segmento de mercado, como quantidade de alterações no produto antes de ser disponibilizado para venda.
- b) **Impacto no cliente:** refere-se ao atendimento dos requerimentos e necessidades reais do cliente e / ou usuário final, mas também relativa à satisfação do cliente com o produto e a quanto está propenso a comprar uma extensão do projeto.

- c) **Impacto direto no negócio:** endereça o impacto que o projeto terá na organização, como na sua participação dos lucros, ou quantos negócios alavancará, ou ainda se aumentará a participação da empresa no mercado, desde que os impactos sejam de curto prazo.
- d) **Preparação para o futuro:** avalia quanto o projeto ajudou na construção da infra-estrutura da organização para o futuro, possibilitando a geração de um novo mercado, de uma nova linha de produtos ou de uma nova tecnologia.

Em relação à mudança ou evolução da perspectiva de sucesso no tempo, a primeira dimensão pode ser avaliada logo após o término do projeto, quando se verificam os custos e prazos. Neste período esta é a dimensão mais importante em relação ao sucesso. A segunda dimensão depende de se entregar o resultado ao cliente e este retornar a sua respectiva avaliação. Essa dimensão torna-se mais importante que a anterior, já que não importa mais se o projeto atendeu ao custo e ao prazo caso o cliente não esteja satisfeito com o resultado. A terceira dimensão só pode ser avaliada depois de o produto estar no mercado durante um período de tempo, para que se permita a verificação da participação do produto nos resultados da organização, o que ocorre, usualmente, depois de um ou dois anos. Nessa dimensão, o resultado das anteriores também tem a sua importância diminuída.

A quarta dimensão demora entre três e cinco anos para que seja verificada, e se torna a mais relevante para os *stakeholders* neste momento. Se o gerente de projetos puder ter a visão futura das possibilidades do projeto, até mesmo antes de seu início, poderá preparar o seu produto para o atendimento dessa estratégia, com um pequeno esforço, mas que se não for aplicado, poderá acarretar, no futuro, esforços muito maiores para se ter o mesmo resultado.

Obter sucesso em projetos, mesmo que com um critério simples de desempenho, como mencionado na primeira dimensão de Shenhar *et al (ibidem)*, ainda não se pode dizer que seja um fato corriqueiro. Para identificar a tendência de conclusão de projetos em Tecnologia da Informação, desde 1994 a empresa *The Standish Group International Inc.* disponibiliza relatórios com uma ampla pesquisa. Para avaliar a tendência, ela tipifica os projetos em:

- a) **Projeto de Sucesso:** finalizado no prazo, dentro do orçamento e contendo todas as características e funcionalidades especificadas;

b) **Projeto Modificado:** completo e / ou operacional, mas com extrapolação de orçamento ou prazo, e / ou com menos características e funcionalidades do que as definidas originalmente;

c) **Projeto Fracassado:** cancelado antes ou durante sua execução.

O último relatório público disponível, referente ao ano de 2004, descreve a análise feita em 9.236 projetos e estabelece uma comparação com os números obtidos em 1994, conforme Tabela 1, na qual incluiu-se a situação do relatório do ano de 2003. Houve uma grande evolução entre 1994 e 2003, mas em 2004 os números evoluíram negativamente.

Tabela 1 – Comparação de percentuais de sucesso entre 1994, 2003 e 2004

	1994	2003	2004
Projeto de Sucesso	16%	34%	29%
Projeto Modificado	53%	51%	53%
Projeto Fracassado	31%	15%	18%

Fonte: STANDISH GROUP, 2003 e 2004.

O quarto período, conforme Ilustração 4, engloba os estudos que indicam a necessidade não apenas de se completar o projeto com sucesso, mas também de se escolher o melhor projeto para atender a estratégia da organização. Um tema que surge para avaliar da melhor forma possível os projetos é a sua categorização, pois pode auxiliar a desenvolver e designar as competências apropriadas para empreendê-lo de maneira bem sucedida e para priorizá-lo conforme um *portfolio* de projetos, para que além de atender a estratégia, maximize o retorno dos investimentos (CRAWFORD *et al*, 2006). Nesse período, o gerenciamento de *portfolio* e programas tornam-se temas preponderantes para um completo acompanhamento e suporte para o seu sucesso e para que se cumpra o papel de executar a estratégia das organizações (MORRIS; JAMIESON, 2004).

2.4 Síntese e contribuição da fundamentação teórica

Com a finalidade de listar as características dos empreendedores mais citadas pelos autores no item 2.1., gerou-se o Quadro 6. Nele, enquadraram-se as características nas dimensões utilizadas pelo teste TEG. Este critério mostra-se factível e apropriado visto que apenas uma

das características citadas não se enquadrou. A exceção coube ao trabalho em equipe que, mesmo não sendo considerado por Caird (1991, p. 140), já que para esta o empreendedor prefere trabalhar sozinho, foi considerado com muita ênfase por Cunningham e Lischeron (1991). Há entre essa característica e GP uma ligação estreita, que pode ser considerada uma realização em equipe, apesar da grande responsabilidade do gerente pelo resultado.

Quadro 6 – Características mais citadas do empreendedor corporativo⁶

Dimensão do TEG	Característica da Dimensão	Qde citações	Autores que citaram a característica
Necessidade de Realização	Filosofia das recompensas	1	Stevenson, 2001
	Necessidade de realização	7	Cunningham e Lischeron, 1991; Hornaday e Aboud, 1971*; Liles, 1974*; Lumpkin e Dess, 1996; McClelland, 1961*; Pinchot, 1987; Vries, 2001
	Orientação a valores pessoais	2	Cunningham e Lischeron, 1991; Gasse, 1977*
	Reconhecimento	1	Hornaday e Aboud, 1971*
	TOTAL DE CITAÇÕES		11
Necessidade de Autonomia	Assunção de responsabilidade	3	Sutton, 1954*; Vries, 2001; Welsh e White, 1981*
	Autonomia	2	Hornaday e Aboud, 1971*; Lumpkin e Dess, 1996
	Controle sobre os recursos	1	Stevenson, 2001
	Estrutura mais horizontal e de redes informais	1	Stevenson, 2001
	Foco interno no controle	2	Borland, 1974*; Timmons, 1978*
	Fonte de autoridade formal	2	Hartman, 1959*; Weber, 1917*
	Independência	1	Hornaday e Aboud, 1971*
	Necessidade de controle	1	Welsh e White, 1981*
	Orientação estratégica	1	Stevenson, 2001
Poder	1	Hornaday e Aboud, 1971*; Winter, 1973*	
TOTAL DE CITAÇÕES		15	
Tendência Criativa	Auto-renovação	1	Antoncic e Hisrich, 2003
	Criatividade	1	Timmons, 1978*
	Imaginação	1	Vries, 2001
	Inovação	7	Covin e Slevin, 1991; Dornelas, 2001; Hornaday e Aboud, 1971*; Luchsinger e Bagby, 1987; Lumpkin e Dess, 1996; Schumpeter, 1934*; Timmons, 1978*
	Inovação em processos, produtos ou serviços	1	Antoncic e Hisrich, 2003
	Novos empreendimentos	1	Antoncic e Hisrich, 2003
	Novos negócios	1	Antoncic e Hisrich, 2003
TOTAL DE CITAÇÕES		13	
Propensão ao risco	Competitividade agressiva	4	Antoncic e Hisrich, 2003; Covin e Slevin, 1991; Hornaday e Aboud, 1971*; Lumpkin e Dess, 1996
	Comprometimento dos recursos	2	Pinchot, 1987; Stevenson, 2001
	Mensuração de Risco	1	Palmer, 1971*
	Propensão ao risco	9	Antoncic e Hisrich, 2003; Covin e Slevin, 1991; Cunningham e Lischeron, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; McClelland, 1961*; Mill, 1848*; Timmons, 1978*; Vries, 2001; Welsh e White, 1981*
TOTAL DE CITAÇÕES		16	
Impulso e Determinação	Busca pelas oportunidades	4	Dornelas, 2001; Lumpkin e Dess, 1996; Pinchot, 1987; Stevenson e Jarillo; 1990
	Comprometimento com a oportunidade	1	Stevenson, 2001
	Direção / autoconfiança	2	Timmons, 1978*; Welsh e White, 1981*
	Perseverança	1	Vries, 2001
	Pró-atividade (iniciativa)	3	Antoncic e Hisrich, 2003; Lumpkin e Dess, 1996; Schumpeter, 1934*
	TOTAL DE CITAÇÕES		11

⁶ Elaborou-se o quadro e os autores com * foram mencionados no Quadro 1 – Características do empreendedor (1848 a 1982)

As dimensões mostraram-se equilibradas em relação ao número total de citações, quando se contabiliza as características relacionadas a cada uma. A dimensão “propensão ao risco”, com 16 citações, foi a maior, corroborando com a ligação de risco ao termo empreendedor. Observa-se que a dimensão “necessidade de autonomia” obteve 15 citações no total. A dimensão “tendência criativa” também teve um alto número de citações, chegando ao número total de 14. A dimensão “impulso e determinação” consta num total de 11 citações, tendo esta mesma quantidade a dimensão “necessidade de realização”.

Visualizando apenas as características que mais se destacaram em número de citações, pode-se citar a “propensão ao risco” (9), “inovação” e “necessidade de realização” (com 7 citações, cada uma). A escolha pela definição de Hisrich e Peters (1986), no item 1.1 - Definição da situação problema, mostra-se acertada, já que pode ser sintetizada por essas três características.

Para possibilitar o relacionamento entre as características do empreendedor corporativo e as do gerente de projetos foi necessário resumir, também, as características do gerente de projetos, identificadas nos vários autores citados no item 2.2. Para isso, elaborou-se o Quadro 7 que apresenta as características mais citadas do gerente de projetos. Criaram-se as dimensões para facilitar a compreensão e agrupar as informações.

A dimensão que mais aparece é a “competência técnica e administrativa”, que inclui as práticas de GP, apresentando um cunho bastante tático à atuação do gerente de projetos. Em termos de características, verifica-se que a “liderança” foi a mais citada pelos autores, com nove menções, seguida de “comunicação” e “gerenciamento de conflito”, com seis e cinco menções respectivamente.

Quadro 7 – Características mais citadas do gerente de projetos

Dimensão	Característica	Qtde de citações	Autores que citaram a característica
Competência técnica e administrativa	Competência administrativa	3	Dinsmore, 1992; Kerzner, 2001; Meredith e Mantel Jr., 2003
	Competência técnica	5	Archibald, 2003; Dinsmore, 1992; Kerzner, 2001; Meredith e Mantel Jr., 2003; Rabechini Jr, 2005
	Conhecimento de tecnologia	3	Archibald, 2003; Crawford e Cabanis-Brewin, 2006; Dinsmore, 1992
	Conhecimento de projeto	3	Archibald, 2003; Crawford e Cabanis-Brewin, 2006; Dinsmore, 1992
Comunicação	Comunicação	6	Archibald, 2003; Crawford e Cabanis-Brewin, 2006; Dinsmore, 1992; Heldman, 2003; Rabechini Jr, 2005; Verma, 2006
Consciência organizacional	Comprometimento organizacional	2	Dinsmore, 1992; PMI, 2002
	Consciência organizacional	2	Dinsmore, 1992; PMI, 2002
	Sensibilidade política	2	Meredith e Mantel Jr., 2003; Verma, 2006
Gerenciamento do estresse	Gerenciamento do estresse	2	Meredith e Mantel Jr., 2003; Verma, 2006
Liderança	Impacto e Influência	3	Heldman, 2003; PMI, 2002; Verma, 2006
	Liderança	9	Archibald, 2003; Crawford e Cabanis-Brewin, 2006; Dinsmore, 1992; Heldman, 2003; Kerzner, 2001; Meredith e Mantel Jr., 2003; PMI, 2002; Rabechini Jr, 2005; Verma, 2006
Mensuração de risco	Mensuração de risco	2	Cohen e Graham, 2002; Dinsmore, 1992
Negociação	Gerenciamento de conflito	5	Dinsmore, 1992; Kerzner, 2001; Meredith e Mantel Jr., 2003; Rabechini Jr, 2005; Verma, 2006
	Negociação	4	Crawford e Cabanis-Brewin, 2006; Heldman, 2003; Rabechini Jr, 2005; Verma, 2006
Organização	Organização	3	Archibald, 2003; Heldman, 2003; Kerzner, 2001
Orientação à realização	Busca por informação	1	PMI, 2002
	Iniciativa	2	Archibald, 2003; PMI, 2002
	Orientação à realização	2	Crawford e Cabanis-Brewin, 2006; PMI, 2002
	Preocupação com ordem	1	PMI, 2002
	Solução de problemas	3	Archibald, 2003; Crawford e Cabanis-Brewin, 2006; Heldman, 2003
Orientação ao serviço aos clientes	Orientação ao serviço aos clientes	2	PMI, 2002; Rabechini Jr, 2005
Planejamento	Elaboração de orçamento	1	Heldman, 2003
	Habilidade em planejamento e controle	1	Archibald, 2003
	Planejamento	3	Dinsmore, 1992; Heldman, 2003; Kerzner, 2001
Relacionamento Humano	Construção de relacionamento	3	Dinsmore, 1992; PMI, 2002; Rabechini Jr, 2005
	Desenvolvimento de outros	1	PMI, 2002
	Empatia	1	PMI, 2002
	Gerenciamento de RH	1	Heldman, 2003
	Relacionamento humano	2	Heldman, 2003; Rabechini Jr, 2005
Trabalho em equipe	Alocação de recursos	1	Kerzner, 2001
	Construção de equipes	3	Dinsmore, 1992; Heldman, 2003; Kerzner, 2001
	Cooperação e espírito de equipe	1	PMI, 2002
Tratamento do projeto como negócio	Desenvolvimento de novos negócios	1	Dinsmore, 1992
	Empreendedorismo	1	Kerzner, 2001
	Tratamento do projeto como negócio	2	Cohen e Graham, 2002; Dinsmore, 1992
	Visão externa (mercados, grupos e pessoas)	2	Cohen e Graham, 2002; Dinsmore, 1992
Habilidades pessoais	Autoconfiança	2	Crawford e Cabanis-Brewin, 2006; PMI, 2002
	Autocontrole	2	Crawford e Cabanis-Brewin, 2006; PMI, 2002
	Flexibilidade	2	Archibald, 2003; PMI, 2002
	Motivação	1	Verma, 2006

Em relação ao empreendedorismo corporativo, só se verifica a preocupação em Kerzner (2001), quando explicitamente menciona o “empreendedorismo”, e em Cohen e Graham

(2002) e Dinsmore (1992), quando citam as características de “tratamento do projeto como negócio” e “visão externa à organização”.

Quadro 8 – Comparativo entre as características do empreendedor e do gerente de projetos

Dimensão do TEG	Característica associada a dimensão		Dimensão	Característica associada a dimensão
	Filosofia das recompensas	Forte	Orientação à realização	Orientação à realização
	Necessidade de realização			
	Orientação a valores pessoais			
	Reconhecimento			
	Assunção de responsabilidade	Fraco	Consciência organizacional	Comprometimento organizacional
	Autonomia			
	Controle sobre os recursos	Fraco	Trabalho em equipe	Alocação de recursos
			Tratamento do projeto como negócio	Visão externa (mercados, grupos e pessoas)
	Estrutura mais horizontal e de redes informais	Forte		
	Foco interno no controle			
	Fonte de autoridade formal	Fraco	Trabalho em equipe	Construção de Equipes
	Independência			
	Necessidade de controle			
	Orientação estratégica	Forte	Tratamento do projeto como negócio	Tratamento do projeto como negócio e empreendedorismo
	Poder	Forte	Liderança	Impacto e Influência
	Auto-renovação			
	Criatividade			
	Imaginação			
	Inovação			
	Inovação em processos, produtos ou serviços			
	Novos empreendimentos			
	Novos negócios			
	Competitividade agressiva			
	Comprometimento dos recursos			
	Mensuração de Risco	Forte	Mensuração de risco	Mensuração de risco
	Propensão ao risco			
	Busca pelas oportunidades	Forte	Tratamento do projeto como negócio	Desenvolvimento de novos negócios e Busca de informações
			Orientação ao serviço aos clientes	
	Comprometimento com a oportunidade	Fraco		
	Direção / autoconfiança	Forte	Liderança	Orientação ao serviço aos clientes
	Perseverança	Fraco		Liderança
	Pró-atividade (iniciativa)	Forte		Solução de problemas
			Comunicação	Iniciativa
				Comunicação
				Consciência organizacional
				Sensibilidade política
			Gerenciamento do estresse	Gerenciamento do estresse
				Gerenciamento de conflito
				Negociação
			Organização	Organização
			Orientação à realização	Preocupação com ordem
				Elaboração de orçamento
				Habilidade em planejamento e controle
				Planejamento
				Construção de relacionamento
				Desenvolvimento de outros
			Relacionamento Humano	Empatia
				Gerenciamento de RH
				Relacionamento humano
			Trabalho em equipe	Cooperação e espírito de equipe
				Autoconfiança
			Habilidades pessoais	Autocontrole
				Flexibilidade
				Motivação
				Competência administrativa
			Competência técnica	Conhecimento de tecnologia
				Conhecimento de projeto

Relacionaram-se as características do empreendedor corporativo às do gerente de projetos para se verificar conceitualmente a proximidade que essas pudessem ter, como se verifica no Quadro 8. Classificaram-se as relações em fortes ou fracas. Esta indica um relacionamento implícito na característica do empreendedor, enquanto aquela, uma associação direta entre as características, tanto em nomenclatura quanto no significado do uso da palavra.

A dimensão “necessidade de realização” do empreendedor, associa-se representada pela característica homônima, associa-se fortemente à “orientação à realização” do gerente de projetos para que possa atingir as metas definidas pelos *stakeholders*, conforme Quadro 8. Ainda dentro dessa dimensão, não foi possível fazer associação das demais características do gerente de projetos às do empreendedor corporativo.

Na característica “assunção de responsabilidade”, indicada na dimensão “necessidade de autonomia” do empreendedor, há implícito um comprometimento organizacional com a realização da atividade, portanto a relação entre essas características é fraca. A “consciência organizacional” colabora, também, com a obtenção dos recursos necessários para o projeto, a fim de se atingir as metas de sucesso estabelecidas. Dever-se-iam esperar essas características no empreendedor corporativo, já que esse também deve obter os recursos ou mesmo a aprovação do seu projeto pessoal.

O gerente de projetos, principalmente se localizado em estruturas organizacionais por projeto ou por matriz forte, pode ter, ou mesmo necessitar, certa autonomia para desenvolver o seu projeto. Essa necessidade aparece na dimensão “necessidade de autonomia”, a qual possui mais características em comum às do gerente de projetos.

Espera-se ainda que o gerente de projetos seja um mero executor de atividades, mesmo que estas tenham uma grande importância para a organização. Relaciona-se essa situação à ausência de características da dimensão “tendência criativa”. Não obstante a definição de um projeto envolva a criação de um produto, serviço ou resultado exclusivo, normalmente associado à inovação, a ausência de associação a essa característica, conforme o Quadro 8, confirma a posição de realizador e implementador do gerente de projetos. Portanto, sua posição deveria evoluir, para que fizesse parte das responsabilidades do gerente de projetos a

busca de novas oportunidades de negócio e de inovação nos processos, tanto da execução do projeto como em produtos e serviços da organização.

Na dimensão “propensão ao risco” houve apenas a associação à característica de mensuração ao risco. Isso se deve à utilização da mensuração de risco a fim de diminuí-lo ao máximo. Talvez a percepção seja por os projetos já contarem com um determinado nível de risco, devido à unicidade, à temporalidade e à inovação implícita, assim o gerente de projetos não deve incorrer em outros tipos de riscos que poderiam comprometer ou inviabilizar o projeto.

Observando-se a dimensão “impulso e determinação”, no Quadro 8, foi possível relacionar todas as características do empreendedor corporativo às do gerente de projetos. Devido à temporalidade do projeto, a busca de novos projetos e, portanto, de novas oportunidades deveria ser uma das responsabilidades do gerente de projetos, inclusive para viabilizar a continuidade da existência da organização executora. Essa busca também auxiliaria para que se utilizasse o produto do projeto de outra forma, ou que este tivesse uma evolução mais simplificada no futuro. Esta visão do gerente de projetos, atuando também em relação ao futuro, embora caracterizada pelo tratamento do projeto como negócio por alguns autores, não foi mencionada de maneira explícita pela grande maioria. O tratamento das oportunidades está implícito no GP, já que consta no gerenciamento de risco, o qual busca maximizar a probabilidade de ocorrência e as conseqüências de um evento positivo ao projeto, ao contrário do que é feito no caso do risco, no qual se busca minimizar a probabilidade e as respectivas conseqüências. A última versão do PMBOK (*Project management book of knowledge*) atualizou essa área de conhecimento dando-lhe maior relevância à oportunidade (PMI, 2004). Porém, é importante ressaltar que o objetivo é de curto prazo, isto é, a oportunidade gerenciada é aquela que pode afetar o projeto durante a sua execução.

Em relação ao “comprometimento com a oportunidade” do empreendedor corporativo, não se pode vinculá-lo apenas à “orientação ao serviço aos clientes”, assim criou-se um vínculo fraco entre estes; o mesmo ocorre entre a “perseverança” e a “solução de problemas”. Por outro lado, a “iniciativa” e a “direção / autoconfiança” estão fortemente associadas. O gerente de projetos precisa liderar a equipe e os *stakeholders* para obter o melhor resultado possível, além de ter iniciativa para enfrentar os problemas que ocorrerem, buscando alternativas para o cumprimento do acordado inicialmente.

As características do gerente de projetos que não foram relacionadas com ao empreendedorismo também confirmam a sua posição executora e administrativa, como as competências “administrativas”, “técnicas”, “de organização” e “planejamento”. Outros diferenciais que merecem ser apontados são o “trabalho em equipe”, o “relacionamento humano” e a “comunicação”, muito importantes para o gerente de projetos, já que se espera que lidere a equipe e os *stakeholders* durante todo o projeto, inclusive para obter os recursos necessários não só com o patrocinador, mas também com outras áreas da organização.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Descrever-se-à neste capítulo o método empregado na pesquisa desse estudo, detalhando as definições teóricas e operacionais, com as respectivas escalas de mensuração utilizadas. Constará, também, o universo da pesquisa com a definição da amostra que compõe esse estudo, assim como as suas características. Por fim, descrever-se-á o instrumento de pesquisa, a estratégia de coleta dos dados empregada e as técnicas de tratamento estatístico dos dados utilizados na análise de resultados.

3.1 Método da pesquisa

A pesquisa é de natureza descritiva, pois seu objetivo é identificar como ocorre a distribuição das características (RICHARDSON, 1999, p. 146) do empreendedor corporativo no gerente de projetos, identificando e estabelecendo relações e associações entre essas características e o sucesso dos projetos por ele gerenciado. Analisou-se quantitativamente, baseando-se nas informações obtidas em um levantamento de campo⁷ transversal, já que foi executado num dado momento no tempo (RICHARDSON, 1999, p. 148). Esta foi a estratégia mais adequada para se responder questões sobre a distribuição das variáveis e das relações entre as características das pessoas (SELLTIZ *et al*, 1987a, p. 49; YIN, 2005, p. 24).

3.2 Modelo teórico da pesquisa e definições operacionais

Baseou-se o modelo teórico da pesquisa no de componentes do sucesso do projeto, conforme PMI (2002, p. 4), representado na Ilustração 5. O foco do estudo e da pesquisa está demonstrado graficamente, podendo-se observar que não se contemplaram todos os elementos que afetam o sucesso do projeto, como descrito a seguir.

⁷ Também chamado de *survey*.

A maturidade e a capacidade da organização em GP referem-se ao estágio no qual está a organização, em relação ao conhecimento e aplicação das melhores práticas em GP, pois não é suficiente ter um gerente de projetos capaz se a organização não fornece recursos, como estrutura, apoio e material, condizentes com a necessidade do projeto. Seu desempenho organizacional relaciona-se a quanto este adere às estratégias estabelecidas pela organização, com uma visão de longo prazo. Apesar da forte influência no sucesso do projeto, tanto da maturidade e da capacidade da organização em GP quanto do desempenho organizacional, esses itens não fazem parte do escopo desse estudo. Excepcionalmente, pode-se dizer que o desempenho organizacional como ligação do projeto à estratégia da organização foi avaliado parcialmente pela dimensão de sucesso “preparação para o futuro”, como será mencionado a seguir.



Ilustração 5 – Modelo teórico

Fonte: Adaptado de PMI, 2002, p. 4.

As competências individuais do gerente de projetos em GP são a base para o desempenho, conforme Ilustração 5, em que se destacam as características do empreendedorismo corporativo, já que um dos objetivos do estudo é a avaliação da existência dessas características no perfil do gerente de projetos.

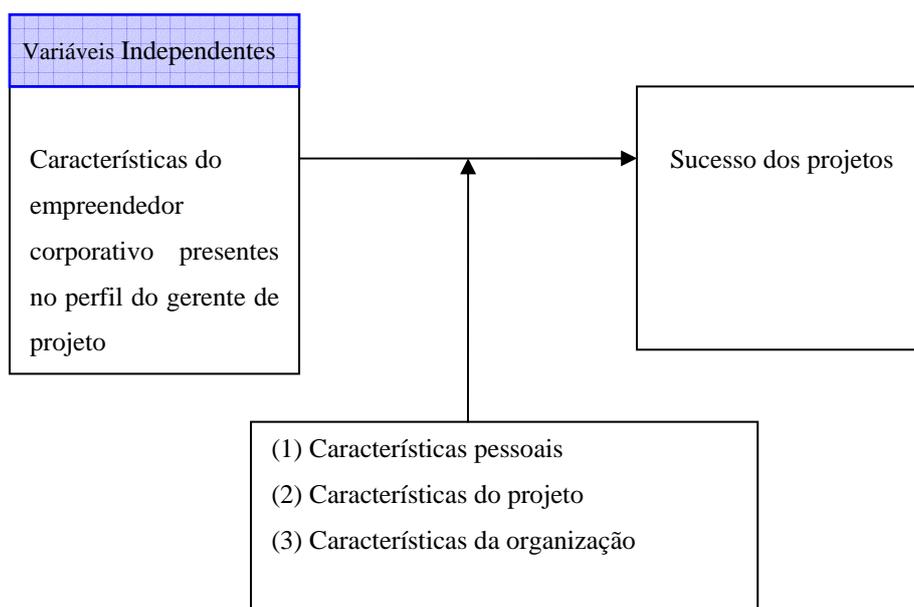


Ilustração 6 – Desenho conceitual

Na Ilustração 6 ressaltam-se os constructos a serem analisados no presente estudo. Para identificar as variáveis independentes, utilizou-se a definição de empreendedorismo como processo de criação de algo diferente, com valor, pela dedicação e esforço de alguém que assume os riscos financeiros, psicológicos e sociais, que busca as recompensas resultantes na forma de satisfação pessoal e monetária (HISRICH E PETERS, 1986), identificando-o como empreendedor. O empreendedor corporativo é o empreendedor dentro de uma organização já existente (ANTONCIC; HISRICH, 2001, p. 497), isto é, qualquer funcionário, em qualquer nível do escalão, que tenha as características de um empreendedor.

Para a definição das características do empreendedor corporativo empregaram-se cinco dimensões: “necessidade de realização”, “necessidade de autonomia”, “tendência criativa”, “propensão ao risco” e “impulso e determinação”, detalhadas no item 2.1.1. Essas dimensões foram definidas por Caird (1991, p. 179) como as características psicológicas mais significativas entre as numerosas características associadas à pessoa empreendedora. Para avaliar as dimensões acima, utilizou-se, operacionalmente, o teste TEG (Tendência Empreendedora Geral), desenvolvido na Unidade de Formação Empresarial e Industrial da *Durham University Business School* (atual detentora dos direitos autorais), por C. Johnson e

Sally Caird, em 1988. O teste contém uma metodologia própria para analisar a tendência empreendedora, e foi cedido gentilmente para esse estudo.

As variáveis dependentes correspondem ao sucesso do projeto. Na Ilustração 5, observa-se que este se relaciona diretamente a todas as condições ambientais adequadas ao seu desempenho, representado pelo resultado gerado, cuja visão pode variar de pessoa a pessoa, ou melhor, *stakeholder*, já que depende da perspectiva de cada um. A soma do nível de atendimento das expectativas de todos é o que o define, portanto utilizou-se o modelo de quatro dimensões de Shenhar *et al* (1997) e, operacionalmente, avaliaram-se estas em termos de:

- a) **Eficiência do projeto:** análise do atendimento das metas em relação ao custo e prazo.
- b) **Impacto no cliente:** análise do atendimento das especificações operacionais e técnicas, do atendimento às necessidades do cliente, da resolução do maior problema do cliente, do uso do resultado do projeto pelo cliente e, finalmente, da satisfação deste em relação ao resultado do projeto.
- c) **Impacto no negócio:** nível do sucesso comercial e aumento da fatia de mercado da organização executora do projeto no curto prazo. Incluiu-se o critério de diminuição de custos para que fossem contemplados projetos de desenvolvimento de novos processos.
- d) **Preparação para o futuro:** verificação da ligação do projeto à estratégia da organização executora, para se obter um novo mercado, um novo produto, um novo serviço ou uma nova tecnologia. Nessa dimensão, também incluiu-se a análise da criação de competência ou de habilidade humana.

Complementando a estrutura definida para avaliar o sucesso, incluiu-se uma nova dimensão para avaliar o impacto do projeto na equipe, na qual desenvolveu-se a análise do atendimento da satisfação da equipe no final do projeto.

Como variáveis intervenientes, avaliaram-se as contingências para a atuação do gerente de projetos e para o sucesso do projeto, nos seguintes elementos:

Quadro 9 - TEG – Cálculo do valor de cada dimensão de tendência empreendedora

Dimensão de Tendência Empreendedora	Questões						Pontuação	
							Máxima	Média
Necessidade de Realização	1	10	19	28	37	46	12	9
	6	15	24	33	42	51		
Necessidade de Autonomia	3	12	21	30	39	48	6	4
Tendência Criativa	5	14	23	32	41	50	12	8
	8	17	26	35	44	53		
Propensão ao Risco	2	11	20	29	38	47	12	8
	9	18	27	36	45	54		
Impulso e Determinação	4	13	22	31	40	49	12	8
	7	16	25	34	43	52		

Fonte: Adaptado de CAIRD, 1991.

Mensuraram-se as dimensões do sucesso por critérios de sucesso, que se constituem em variáveis do tipo *Likert*⁸, com sete níveis cada, medindo se houve o alcance da expectativa em relação ao critério, no qual a escala 1 significa que o atendimento ao critério ficou muito abaixo do esperado, e a escala 7, que se atendeu o critério muito acima das expectativas.

3.4 Definição do universo da pesquisa e da amostra

A unidade de análise dessa pesquisa consiste no gerente de projetos. Exerce-se essa função nas mais diversas indústrias como aeroespacial, automobilística, construção, serviços financeiros, tecnologia da informação, farmacêutica, saúde, seguros e telecomunicações. Em muitas delas, não é explícita, isto é, mesmo a pessoa exercendo a função de gerente de projetos, o cargo tem outra denominação, como os engenheiros da construção civil que gerenciam suas obras como projetos, mas que não são chamados de gerente de projetos por suas organizações. Portanto, mensurar ou mesmo listar os membros da população dos gerentes de projetos, seja ela local, municipal, nacional ou mundial, torna-se uma tarefa impossível.

⁸ Neste tipo de variável, os sujeitos respondem em termos de vários graus de acordo ou desacordo com o item sugerido, como aprovo inteiramente, aprovo, indeciso, desaprovo e desaprovo inteiramente (SELLTIZ *et al.*, 1987b, p. 62).

Entretanto, pode-se ter uma noção desse número pela quantidade de membros do PMI (*Project Management Institute*), uma associação de profissionais de GP, que em janeiro de 2007 atingiam o número de 230 mil associados em todo o mundo. Esses associados estão em 125 países, nos quais o PMI possui uma representação chamada de capítulos ou seções. Apesar de esse instituto existir desde 1969, somente a partir de 1997 foi criado o primeiro capítulo no Brasil. Em janeiro de 2007, existiam 4.069 associados brasileiros, distribuídos por 13 capítulos, sendo que 1.611 associavam-se ao capítulo São Paulo (PMI-SP). Embora o PMI forneça benefícios específicos para seus associados, como revistas, resultados de pesquisas, livros *on-line*, muitas pessoas se beneficiam de seus eventos, seminários e projetos; alguns, inclusive, a partir de trabalho voluntário, já que esse instituto visa disseminar o conhecimento em GP a todos os interessados no assunto.

Dado que a quantidade de gerentes de projetos presentes nas organizações não é mensurável, estabeleceu-se, como uma primeira aproximação, que a amostra intencional seria constituída a partir dos seguintes critérios:

- a) Gerentes de projetos que constassem no cadastro do PMI-SP, composto por associados, voluntários e interessados pelo assunto;
- b) Gerentes de projetos com contato pessoal com o autor desse estudo.

Chegou-se, dessa forma, ao número de 14.000 indivíduos, que seriam convidados a responder o instrumento de pesquisa, conforme Tabela 2. Muitos endereços estavam desatualizados, o que impossibilitou o recebimento do convite por 4.900 pessoas. Dos gerentes de projetos que o receberam, 313 responderam-no. Desprezando-se os incompletos, compõe-se a amostra com 164 gerentes de projetos.

Tabela 2 – Evolução da formação da amostra desta pesquisa

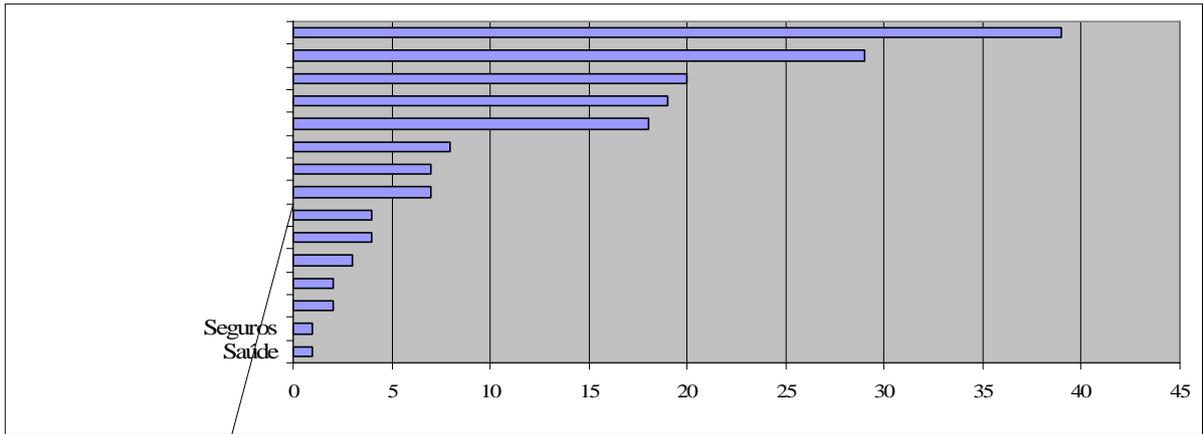
Gerentes de Projetos		
	Quantidade	Percentual sobre Total Amostra
Convidados a responder	14000	100,00%
Endereços com problemas	4900	35,00%
Convites recebidos	9100	65,00%
Respondidos	313	2,24%
Rejeitados, por falta de informação	149	1,06%
Aceitos	164	1,17%

A amostra é, portanto, não-probabilística e acidental (RICHARDSON, 1999, p. 160), pois resultou dos gerentes de projetos que se dispuseram a responder ao questionário. Não está no escopo desse estudo generalizar o resultado para toda a população desses gerentes, já que pelo tipo de amostragem isso não seria adequado (SELLTIZ *et al*, 1987a, p. 99). Contudo, essa amostragem tem a vantagem da conveniência e da economia (SELLTIZ *et al*, 1987a, p. 100), sendo indicada em um primeiro contato com um problema de investigação, e pode levar ao estabelecimento de hipóteses susceptíveis de serem contrastadas em futuros estudos (RICHARDSON, 1999, p. 160).

Com base nos 164 questionários válidos obtidos descrever-se-à, a seguir, o perfil da amostra em relação às características da organização executora, dos projetos e dos gerentes de projetos em si.

3.4.1 Organizações

As organizações executoras do projeto foram, em sua maioria, entidades empresariais privadas (92%), de capital nacional (62%), de grande porte (70%), e a grande maioria trabalhava na área de serviços (76%). Em relação ao segmento de atuação, a área de tecnologia da informação (24%) se destaca, conforme pode-se verificar no Gráfico 1.



3.4.3 Gerentes de projetos

Os questionários foram respondidos por gerentes de projetos, em sua maioria, homens (78%), com no mínimo pós-graduação (72%) e com mais de 32 anos de idade (68%), o que reflete uma grande experiência profissional, dado que mais de 54% possui mais de 15 anos de experiência, conforme verifica-se no Gráfico 3.

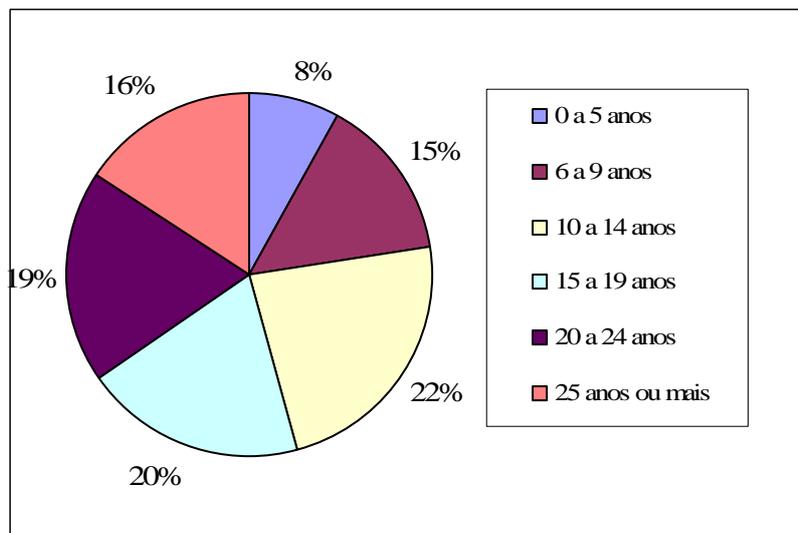


Gráfico 3 - Tempo de experiência profissional do gerente de projetos

A experiência em GP por parte desses gerentes mostra-se intensa, já que a maioria deles (53%) tem mais de 6 anos de experiência, e 26%, mais de 10 anos.

Apesar de somente uma minoria (30%) possuir a certificação em GP, como se observa no Gráfico 4, a certificação é recente, já que dois terços desses gerentes a possui há menos de 3 anos.

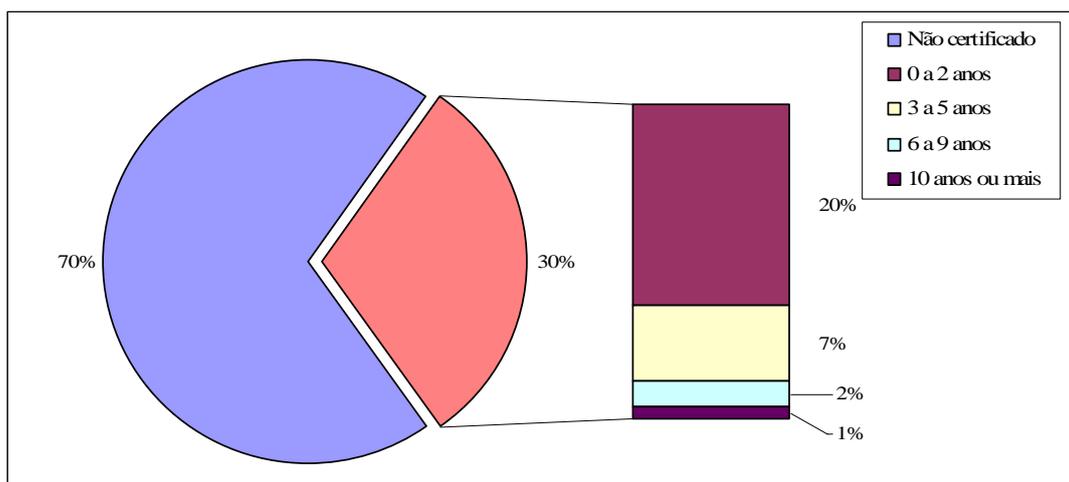


Gráfico 4 – Tempo que o gerente de projetos possui a certificação PMP

Em relação a posição ocupada pelo gerente na empresa executora do projeto, na época de sua conclusão, praticamente metade ocupava o cargo de gerente de projetos, conforme Tabela 3; uma pequena parcela ocupava níveis mais altos na hierarquia, como Diretor, Gerente Sênior ou Gerente do Escritório de Projetos (PMO – *Project Management Office*).

Tabela 3 - Posição ocupada pelos respondentes

Posição ocupada	Qtde	Perc.
Presidente	1	1%
Diretor ou Gerente Sênior	15	9%
Gerente do Escritório de Projetos (PMO)	7	4%
Gerente Funcional	11	7%
Gerente de Projeto	83	51%
Consultor	21	13%
Outra	26	16%
TOTAL	164	100%

3.5 Instrumento de coleta de dados

A versão final do questionário, apresentado no apêndice A, passou por três pré-testes, com um gerente de projetos de cada vez. Realizou-se o primeiro pré-teste, composto por um questionário com 24 questões além do teste TEG, com um gerente de projetos com profundo conhecimento de estatística, além de ser mestrando e, portanto, com um foco mais acadêmico. Abordaram-se problemas de entendimento de várias questões e percebeu-se a necessidade de

obter mais informações para diminuir a subjetividade da resposta, como o porte e o tipo de empresa. Obteve-se uma tabela no IBGE para o cálculo do porte da organização, com base no tipo de indústria e quantidade de funcionários. Discutiram-se algumas questões, como a exigência de se escolher o último projeto concluído pelo gerente de projetos. Estimava-se que essa exigência pudesse gerar uma massa maior de projetos concluídos no último ano, o que ocorreu na realização da pesquisa, mas como se decidira que esse requisito traria uma maior aleatoriedade na escolha do projeto, não foi possível uma solução de contorno. Neste pré-teste, também se verificou a necessidade de inclusão de algumas questões para avaliação do sucesso, de maneira a validar a avaliação das dimensões de Shenhar, pela escala *Likert*, conforme discutir-se-à no item 3.7 - Validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa.

O segundo pré-teste era composto por 32 questões, o qual foi aplicado a um gerente de projetos com amplo conhecimento das práticas de GP, tendo inclusive a certificação PMP, e que iniciava um mestrado. O tempo de resposta durou o esperado, ou seja, 20 minutos, e reportaram-se mais alguns problemas de entendimento do enunciado de algumas questões.

No último pré-teste, por sua vez, utilizou-se um questionário eletrônico com 39 questões, por meio de um *site* criado da Internet. O respondente também era uma pessoa que conhecia amplamente GP, que tinha certificação PMP, e não estava fazendo mestrado, o que o aproximava do perfil da população pesquisada. Seu comentário indicou que o questionário foi leve e prazeroso. Ainda se modificaram alguns enunciados do questionário a fim de melhorar o seu entendimento.

A versão final do instrumento de coleta de dados compôs-se por 6 partes:

- a) **Introdução:** requisitos para preenchimento da pesquisa e informações gerais, em que se informava a garantia de anonimato na tabulação das informações do questionário;
- b) **Informações sobre a organização:** o porte e perfil da organização executora do projeto;
- c) **Informações sobre o projeto:** características do projeto, como porte, prazo e orçamento previstos, além de questões sobre o nível de satisfação de alguns critérios de sucesso;

- d) **Avaliação do projeto:** atendimento das expectativas em relação ao resultado do projeto, por parte do cliente, da equipe e da organização executora;
- e) **Informações sobre o gerente de projetos:** características pessoais do gerente de projetos, sendo ele o próprio respondente;
- f) **Teste de Tendência Empreendedora Geral (TEG):** composto pelo questionário TEG padrão, traduzido para o português.

3.6 Estratégia de coleta dos dados

Para agilizar o processo de coleta de dados utilizou-se o método de *survey* eletrônico (MALHOTRA, 2001, p. 185), isto é, o questionário ficou disponível em uma página de um *site* na Internet⁹, para que os gerentes de projetos o preenchessem. Esse método tem a desvantagem de ter o menor índice de respostas (MALHOTRA, 2001, p. 190), porém é rápido. Como os dados são armazenados em arquivos eletrônicos, com um pequeno tratamento podem ser utilizados nos *softwares* estatísticos, diminuindo assim a possibilidade de erros introduzidos nas tabulações. Esse método permite, inclusive, a validação dos campos; nesse *survey* utilizou-se apenas a obrigatoriedade de preenchimento de todos campos.

Enviou-se uma correspondência eletrônica (*e-mail*) para os gerentes de projetos por meio do PMI-SP, visto que pela sua política de restrição de acesso a informações, a lista de associados e interessados, e seus respectivos endereços eletrônicos, não é de acesso público. Das cerca de 14.000 mensagens enviadas, por volta de 35% retornaram com erro, totalizando 9.100 mensagens entregues. Cadastraram-se no *site* 313 respostas, o que perfaz um percentual de 2,24% de retorno, conforme já descrito na Tabela 2 – Evolução da formação da amostra desta pesquisa. Devido a restrições do próprio instituto PMI-SP, não foi possível reenviar a mensagem eletrônica, assim foram feitos apenas contatos pontuais para aumentar o número inicial. Muitos desses questionários (149) não foram completamente respondidos. Pode ter havido algum problema no *site*, que poderia incorrer em perda de dados, como reportado por

⁹ Foi possível responder ao questionário eletrônico, pela Internet, no site <http://www.surveymonkey.com/>, no período de 15.10.2006 a 30.11.2006.

um dos respondentes, mas provavelmente a maioria não respondeu a todas as questões por não se enquadrarem nos requisitos iniciais, apesar de terem sido mencionados não só no corpo da mensagem eletrônica como também na primeira seção do questionário. Supõe-se também problemas de tempo para obter ou preencher completamente as informações. Isso fez com que a taxa real de respostas válidas atingisse o valor de 1,17%.

A fim de estimular o preenchimento do questionário criaram-se dois retornos para o participante: obter o relatório completo após o término da análise da pesquisa, e obter a análise individual da sua tendência empreendedora (Apêndice B). Na página da Internet, o respondente tinha a opção de escolher ou não a recepção de ambos os relatórios. A grande maioria optou por receber ambos, portanto indica que esse método teve o impacto positivo esperado. Havia um acompanhamento diário do *site*, para se identificar novos questionários recebidos, a fim de que os respondentes recebessem o retorno da avaliação da tendência empreendedora no máximo dentro de 24 horas.

Em um contato posterior com alguns respondentes, verificou-se que a estrutura do questionário original estava interessante e que o *site* contribuiu muito para facilitar e tornar o preenchimento mais rápido. Outro comentário foi que o estímulo da avaliação das tendências empreendedoras trouxe confiança, gerando expectativa e motivação para se responder a pesquisa, pela percepção de recebimento de algo em troca pelo tempo gasto. A determinação do tempo de 24 horas para retornar a avaliação do TEG mostrou-se uma estratégia importante, pois o recebimento da resposta rapidamente fez com que o respondente ficasse contente por ter participado do processo.

Conclui-se que a estratégia de enviar o resultado da tendência empreendedora do gerente de projetos motivou o preenchimento do instrumento de pesquisa, e também colaborou na precisão do preenchimento do questionário, já que, normalmente, o respondente tem um interesse pessoal em obter uma resposta válida.

3.7 Validade e confiabilidade do instrumento de pesquisa

A validade do instrumento de pesquisa visa garantir que suas questões abranjam o constructo que se quer atingir, medindo-o corretamente (SELLTIZ *et al*, 1987b, p. 5), isto é, mede-se o que se deseja que ele meça. Essa característica é muito importante para se avaliar a efetividade do instrumento de pesquisa (RICHARDSON, 1999, p. 174). Com a intenção de se analisar esta questão, este estudo avaliou os pontos mais relevantes do instrumento de pesquisa: as variáveis independentes (características empreendedoras do gerente de projeto) e as variáveis dependentes (critérios de sucesso), conforme Ilustração 6 – Desenho conceitual.

Em relação ao constructo de características de tendências empreendedoras do gerente de projetos utilizou-se a validação do conteúdo (MALHOTRA, 2001, p. 265; RICHARDSON, 1999, p. 186), na qual se verificou se todas essas características estavam amparadas na literatura. O Quadro 6 – Características mais citadas do empreendedor corporativo — mostra que se identificaram e se abordaram todas as dimensões de forma efetiva pelos autores. Apesar de subjetiva, não se foi possível fazer nenhuma outra análise nesse sentido, pois para a avaliação dessas tendências aplicou-se somente o teste TEG, o qual também foi utilizado para vários grupos de pessoas de várias atividades ocupacionais (CAIRD, 1991): empresários, professores, enfermeiras, servidores públicos e estagiários. Identific

26) utilizou a escala *Likert* com 7 níveis, medindo o alcance da expectativa em relação ao critério.

Tabela 4 – Correlação entre os critérios de sucesso, por satisfação e por nível de expectativa

Critérios de Sucesso	% de satisfação do critério (6 níveis)				
	Atendimento ao custo	Atendimento ao prazo	Atendimento à satisfação da equipe	Atendimento do escopo	Atendimento à satisfação do cliente
Nível de expectativa (Likert com 7 níveis)					
Atendimento ao custo	60,25% **	46,46% **	34,93% **	35,85% **	38,47% **
Atendimento ao prazo	50,65% **	65,59% **	39,56% **	37,78% **	46,93% **
Atendimento à satisfação da equipe	27,72% **	31,94% **	45,33% **	38,21% **	41,12% **
Atendimento às especificações técnicas	15,37% **	30,46% **	17,60% **	30,77% **	31,17% **
Atendimento às especificações funcionais	23,14% **	32,01% **	30,58% **	43,22% **	40,70% **
Atendimento das necessidades do cliente	26,58% **	26,13% **	36,74% **	46,85% **	57,95% **
Solução do problema operacional mais importante	10,20%	20,11% **	28,73% **	27,56% **	36,13% **
Usado atualmente pelo cliente	5,92%	6,76%	15,46% **	20,91% **	31,19% **
Produto final satisfaz o cliente	31,19% **	24,87% **	40,10% **	44,77% **	56,87% **

* Correlação é significativa no nível de 5%, pelo coeficiente de correlação de Spearman.

** Correlação é significativa no nível de 1%, idem.

Inverteram-se os critérios de sucesso do primeiro grupo para ficarem do mais baixo nível de satisfação para o mais alto, como a disposição do segundo grupo de critérios. Aplicou-se, então, a técnica de correlação de *Spearman*, conforme Tabela 4, que mostrou significância a 1% para todos os critérios que deveriam se correlacionar, realçados nessa tabela. Mesmo nos casos em que os critérios decompunham-se em mais de um, também houve correlação, como foi o caso do atendimento do escopo, relacionado ao atendimento da especificação técnica e funcional. Esta correlação significativa e positiva indica que há validade na escala dos critérios de sucesso aplicados no instrumento de pesquisa.

Para que se considere válido esse instrumento, ele também deve ser confiável. Isso significa que os resultados obtidos em duas ou mais aplicações do mesmo instrumento a um mesmo grupo de pessoas, espaçadas no tempo, devem ser consistentes, isto é, não devem apresentar versões diferentes ao longo do tempo (RICHARDSON, 1999, p. 188). SELLTIZ *et al* (1987b, p. 4) denominam esta característica de fidedignidade, indicando que uma medida fidedigna é aquela cujo componente de erro, presente em todos os instrumentos de medição, não flutua aleatoriamente de um momento a outro.

Para avaliar a confiabilidade desse instrumento, optou-se por realizar um reteste para 10% da amostra, restrito às 5 dimensões de tendência empreendedora (necessidade de realização, necessidade de autonomia, tendência criativa, propensão ao risco, impulso e determinação) e aos 17 critérios de sucesso, dentro das cinco dimensões utilizadas (eficiência do projeto, impacto no cliente, satisfação da equipe, impacto no negócio, preparação para o futuro).

Os procedimentos para se efetuar os retestes foram os mesmos aplicados ao questionário, *survey* eletrônico, ficando disponível no período de 9.1.2007 a 24.4.2007. Para isso, foram enviados 36 *e-mails* e após várias tentativas chegou-se ao número de 13 respostas, com o resultado de 36,1% de retorno. Adicionalmente, aplicaram-se pessoalmente dois retestes, em que se aproveitou para verificar a qualidade e os problemas percebidos no questionário por esses respondentes.

O teste de confiabilidade mais usado (MALHOTRA, 2001, p. 265) é o coeficiente *alfa* (*alfa de Cronbach*), aplicado comparando-se o resultado dos 22 campos (5 dimensões de tendência empreendedora e 17 critérios de sucesso) obtidos na aplicação do questionário completo e na aplicação do reteste. O coeficiente *alfa* apresentou o resultado de 72,7%, que indica confiabilidade satisfatória, já que o mínimo é 60% (*ibidem*). Apesar de o nível de confiabilidade ter sido considerado satisfatório, alguns fatores podem tê-lo alterado, como:

- a) **Intervalo de tempo:** o padrão de aplicação de um questionário de reteste é de duas a quatro semanas após a aplicação do primeiro, já que quanto maior o intervalo de tempo, menor a confiabilidade (*ibidem*). Nesse estudo aplicou-se o reteste após seis semanas, chegando o último questionário após 20 semanas;
- b) **Medida inicial:** pode alterar a característica do que se avalia, pois no reteste o respondente pode ter sua visão modificada pelo processo de responder o primeiro questionário;
- c) **Características avaliadas:** podem sofrer modificações entre os dois momentos, o que já observaram Shenhar *et al* (1997), quando afirmam que a percepção de sucesso varia no tempo.

3.8 Técnicas de tratamento estatístico dos dados

Definiu-se a abordagem não-paramétrica como base para a escolha dos testes estatísticos, pois não se obteve a distribuição normal exigida pelos testes paramétricos, além da exigibilidade, por muitos autores (SIEGEL, 1975; PESTANA; GAGEIRO, 2000; HAIR *et al*, 2005), da utilização apenas de variáveis intervalares. Por outro lado, a abordagem não paramétrica,

evitando algumas das restrições da outra abordagem, permite vários testes estatísticos em dados medidos em escala ordinal, categórica ou nominal (SIEGEL, 2006, p. 53), os quais são a grande maioria dos tipos de variáveis definidas e utilizadas nesse estudo.

Os instrumentos de pesquisa podem incorrer em erros de medição, impedindo que o resultado represente 100% de acerto. Assim, estabeleceu-se o nível de significância (ou margem de erro) máximo de 5%, expressando que os testes estatísticos devem representar 95% de chance de estarem corretos, o que é aceitável, dado que normalmente em Ciências Sociais, não se aceitam mais do que 6% de margem de erro (RICHARDSON, 1999, p. 168). Utilizou-se o software *Statistical Package for Social Sciences 13.01 for Windows* (SPSS 13.01), de setembro de 2004, para os tratamentos e cálculos dos testes estatísticos.

Na avaliação de correlação entre variáveis, quando as escalas foram do tipo ordinal ou intervalar, adotou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, mais apropriado quando não se pode garantir a normalidade das variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2000, p. 145), acompanhando a escolha por testes estatísticos não-paramétricos.

O primeiro tratamento feito nos dados foi a identificação de conglomerados (*cluster*), isto é, definição de grupos de projetos que demonstrassem um maior e um menor nível de sucesso, definidos como projetos mais bem sucedidos e menos bem sucedidos, gerando a variável dependente, denominada, nesse estudo, nível de sucesso do projeto (NSP). Para que fosse possível utilizar um maior número de projetos, limitou-se a escolha dos critérios de sucesso atendidos por todos:

- Atendimento às especificações técnicas;
- Atendimento às especificações funcionais;
- Atendimento aos objetivos de tempo;
- Atendimento aos objetivos de orçamento;
- Atendimento às necessidades do cliente;
- Solução de um dos problemas operacionais mais importante;
- Utilização atual do produto final pelo cliente;
- Satisfação do cliente pelo produto entregue;
- Satisfação da equipe em trabalhar no projeto;
- Impacto positivo no desempenho da organização pelo produto final.

Utilizou-se vários métodos da análise de *cluster* hierárquica (PESTANA; GAGEIRO, 2000), com o objetivo de identificar o número ideal de grupos, referente à variável NSP. Por meio do índice de semelhança entre os casos, chamado de “distância quadrática euclidiana”, e pelo método hierárquico “dentro dos grupos” (*within groups*), verificou-se a viabilidade de divisão em dois grupos.

O segundo passo, a fim de minimizar a variância interna dos grupos e maximizar a sua variância externa, com base nos critérios do sucesso, aplicou-se a técnica não-hierárquica de conglomerados “K-médias” (MALHOTRA, 2001, pg. 531), baseando-se no número de dois conglomerados identificados na técnica anterior. O resultado do tratamento estatístico “K-médias” gerou dois grupos: projetos mais bem sucedidos, com 116 casos, e projetos menos bem sucedidos, com 48 casos. Para avaliar se todas as 10 variáveis interferiram na geração dos conglomerados, aplicou-se o teste de “análise de variância univariada” (ANOVA) para cada uma delas, identificando-se que todas eram importantes para a determinação do *cluster*. Houve uma alta predominância das variáveis de eficiência do projeto (atendimento aos objetivos de custo e orçamento), em relação a variável NSP.

Para conhecer o nível de tendência empreendedora do gerente de projetos (NTEG) geraram-se 5 variáveis, uma para cada dimensão de tendência empreendedora (necessidade de realização, necessidade de autonomia, tendência criativa, propensão ao risco, impulso e determinação). Para identificar se o gerente de projetos possui ou não essas dimensões, ele deve alcançar um mínimo de pontos, conforme critérios relatados no item 3.3 - Escalas de mensuração. Com base nessas informações obteve-se a variável independente NTEG, que acompanha a quantidade de dimensões dessa tendência para cada respondente. Se o gerente de projetos tivesse apenas uma ou nenhuma dessas dimensões, o nível era “muito baixo”; se ele tivesse duas tendências, o nível era considerado “baixo”; quando possuísse três tendências, era nível “médio”; com quatro dimensões, “alto”; e para aqueles que tivessem as cinco tendências empreendedoras, o nível era considerado “muito alto”.

Há dois testes não-paramétricos poderosos para se avaliar a independência de amostras, isto é, se dois grupos provém da mesma população: o teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* e o teste de duas amostras de Kolmogorov-Smirnov. Para grandes amostras, maiores do que 40 casos, o

primeiro teste é mais poderoso que o segundo (SIEGEL, 2006, p. 177), por isso foi o escolhido para se utilizar nas análises descritas no capítulo 4 - Análise dos Resultados. O teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* avalia a hipótese nula de que as duas amostras obtidas tenham a mesma distribuição (SIEGEL, 2006, p. 153), sendo que a sua aplicação no formato bilateral indica se se pode ou não rejeitar a hipótese nula em favor da hipótese de que há influência do NTEG no NSP.

Ao se verificar que há dependência entre o NTEG e o NSP, caracterizados por serem variáveis ordinais, analisou-se o grau de associação entre essas variáveis. A estatística simétrica¹⁰ *Gamma* e assimétrica *Somers* podem ser usadas para verificar o nível de associação da dependência das variáveis, sendo as mais indicadas no caso de haver muitos empates, ou seja, várias ocorrências do mesmo tipo nas ordenações de valores (SIEGEL, 2006, p. 347), o que ocorre com as variáveis utilizadas nesse estudo.

¹⁰ Simétrica: Não classifica as variáveis em dependente e independente.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, consta primeiramente uma análise descritiva para se conhecer um pouco mais a distribuição das variáveis a serem avaliadas estatisticamente (independentes, dependentes e intervenientes). O primeiro item procura identificar quais dimensões de tendência empreendedora relacionam-se ao perfil do gerente de projetos, a fim de responder um dos objetivos da pesquisa, avaliando-se desse modo as variáveis independentes. Em um segundo momento, observou-se a média dos critérios de sucesso em suas respectivas dimensões, com uma análise também por ano de conclusão do projeto, focando assim nas variáveis dependentes. Após isto, foi feito um estudo das variáveis intervenientes, analisando-se separadamente a correlação entre as próprias variáveis intervenientes, entre estas e as dimensões de tendência empreendedora do gerente de projetos e entre as variáveis intervenientes e os critérios de sucesso, procurando-se por relações espúrias ou inesperadas que poderiam interferir nos resultados de futuras análises. Em um segundo item, o objetivo é verificar se um perfil empreendedor do gerente de projetos reflete-se em projetos mais bem sucedidos, outro objetivo desse trabalho, avaliando-se também se alguma das dimensões de tendência empreendedora afeta o nível de sucesso. Ao final, faz-se uma análise estratificada por categorias de características, em que verificam-se os fatores intervenientes na relação entre tendência empreendedora e sucesso de projetos, com o objetivo de analisar sua intermediação nessa relação.

4.1 Análise descritiva

Nas análises descritivas feitas a seguir, cometar-se-ão apenas as relações e associações existentes, principalmente nos casos de análise de correlação.

4.1.1 Dimensões de tendência empreendedora do gerente de projetos

A seguir relacionar-se-á cada dimensão de tendência empreendedora com a quantidade de gerentes de projetos que a possuem. Ter essa dimensão significa obter, no mínimo, a média estabelecida para a respectiva dimensão, conforme Quadro 9 - TEG – Cálculo do valor de

cada dimensão de tendência empreendedora. A distribuição da quantidade de gerentes de projetos por dimensão de tendência empreendedora pode ser visualizada no Gráfico 5.

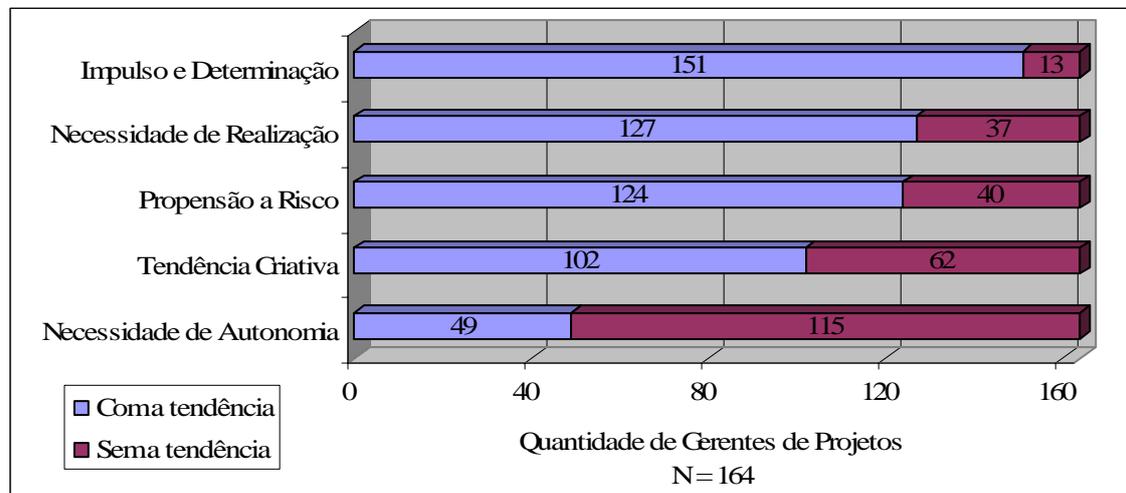


Gráfico 5 – Quantidade de Gerentes de projetos que possuem cada dimensão de tendência empreendedora

A dimensão “Impulso e Determinação” foi a mais incidente na amostra, com 151 casos (92%). Segundo a avaliação dos resultados sugerida pelo teste TEG, uma pontuação alta nessa dimensão significa que a pessoa tende a:

- aproveitar as oportunidades,
- não aceitar a predestinação,
- fazer a sua própria sorte,
- ser autoconfiante,
- acreditar no controle do seu próprio destino,
- equilibrar resultado com esforço,
- mostrar considerável determinação.

No Quadro 8 – Comparativo entre as características do empreendedor e do gerente de projetos, observa-se um relacionamento forte dessa dimensão às características do gerente de projetos, em relação à “liderança”, “iniciativa e desenvolvimento de novos negócios” e “busca de informações”. A característica “liderança” pode ser considerada uma das fundamentais do gerente de projetos já que é, praticamente, unânime entre os autores pesquisados, conforme a Tabela 3 – Características mais citadas do gerente de projetos. A relevância da liderança explica o número elevado de casos nessa dimensão.

A “necessidade de realização” foi a segunda dimensão em termos de quantidade de casos, com 127 (77%) ocorrências positivas. Se o gerente de projetos obtiver uma boa pontuação nessa dimensão, pode possuir as seguintes qualidades:

- visão de futuro,
- auto-suficiência,
- otimismo (mais otimista do que pessimista),
- orientação a tarefas,
- orientação a resultados,
- agitação e energia,
- autoconfiança,
- persistência e determinação,
- dedicação para concluir uma tarefa.

Essa dimensão possui apenas uma característica relacionada às do gerente de projetos, conforme Quadro 6: “orientação à realização”. Dado um dos fatores mais importante para um projeto ser a sua realização, conclui-se que essa dimensão torna-se relevante não só para o empreendedor como para o gerente de projetos, o que pode explicar o número expressivo de casos encontrados.

Ainda observando o Gráfico 5, outra dimensão também, bastante presente é a “propensão a risco”, com 124 casos (75%). A pessoa que obtiver uma pontuação alta nessa dimensão, tende a:

- agir com informações incompletas,
- julgar quando dados incompletos são suficientes,
- avaliar com precisão suas próprias capacidades,
- ser nem muito, nem pouco ambiciosa,
- avaliar custos e benefícios prováveis,
- fixar objetivos desafiadores, mas atingíveis.

No Quadro 8, observa-se apenas uma característica dessa dimensão relacionada ao perfil do gerente de projetos: “mensuração de risco”, citada por Cohem e Graham (2002) e Dinsmore

(1992). Porém, um projeto por suas características de novidade, unicidade e temporalidade exige ação com informações incompletas ou insuficientes, avaliação com precisão não só de sua capacidade como da capacidade das pessoas que podem vir a trabalhar no projeto, com o objetivo de montar uma equipe mais adequada para a sua execução. Essa capacidade de trabalhar com poucas informações, avaliando custos e benefícios, provavelmente explica o alto número de casos.

Em relação à criatividade, os números foram mais baixos, com 102 casos (62%). Uma pontuação elevada nesta dimensão significa que a pessoa:

- é imaginativa e inovadora,
- tende a acordada,
- é versátil e curiosa,
- possui muitas idéias,
- é intuitiva e adivinha bem,
- gosta de novos desafios,
- gosta de novidade e de mudança.

Na análise da relação entre as características do gerente de projetos e as do empreendedor corporativo, Quadro 8, não foi possível se identificar nenhuma relação entre elas, nos autores pesquisados. É interessante notar que um projeto gera mudanças nas organizações pela produção de novos produtos, serviços ou resultados, e constitui um desafio, não só na sua implantação, mas também no seu desenvolvimento, já que ele, sendo único, por sua própria definição, indica novidade no trabalho do gerente de projetos. Portanto, mesmo com uma quantidade mais baixa de gerentes de projetos com essas características, há uma relevância dessa dimensão, que pode ou não contribuir para um melhor desempenho do gerente de projetos, conforme se verificará posteriormente.

A dimensão na qual se constatou o menor número de casos foi a “necessidade de autonomia”, com 49 casos (30%). A pessoa que obtiver uma pontuação alta nessa dimensão:

- gosta de fazer coisas pouco convencionais,
- prefere trabalhar sozinha,

- precisa fazer “suas coisas”,
- precisa expressar o que pensa,
- não gosta de receber ordens,
- gosta de tomar decisões,
- não se rende a pressão do grupo de trabalho,
- é obstinada e determinada.

No Quadro 8, há três fatores fortes de relacionamento nessa dimensão, como visão externa (mercado, grupos e pessoas), tratamento do projeto como negócio e impacto e influência. Entretanto, uma das maiores necessidades do gerente de projetos é justamente trabalhar em equipe, com a alocação de recursos (Kerzner, 2001), construção de equipes (Dinsmore, 1992; Heldman, 2003; Kerzner, 2001), o que indica uma contradição, a qual pode explicar o baixo número de casos verificados.

Concluindo a análise descritiva e qualitativa das dimensões de tendência empreendedora, ao se observar Quadro 8 – Comparativo entre as características do empreendedor e do gerente de projetos, percebe-se que os gerentes de projetos possuem algumas características em comum com o empreendedor corporativo, com exceção as da dimensão de tendência empreendedora, em que não foi possível se identificar nenhuma coincidência. Porém, o Gráfico 5 – Quantidade de Gerentes de projetos que possuem cada dimensão de tendência empreendedora indica que a maioria dos gerente de projetos tendem a possuir as tendências empreendedoras, com exceção da dimensão “necessidade de autonomia”, que poucos possuem.

4.1.2 Nível de sucesso dos projetos

Nessa pesquisa, a variável dependente definida como o NSP baseou-se no trabalho de Shenhar *et al* (1997), que separa os critérios para se avaliar o sucesso de projetos em quatro dimensões: “eficiência do projeto”, “impacto no cliente”, “impacto no negócio” e “preparação para o futuro”, mais a dimensão “satisfação da equipe”, incluída nessa pesquisa. Em relação aos critérios de sucesso, desenvolveu-se três análises descritivas: médias dos critérios de sucesso dentro dos dois grupos de projetos (menos bem sucedidos e mais bem sucedidos); comparação das médias de cada um desses critérios, dentro de suas respectivas dimensões; avaliação da percepção desses critérios, conforme a data de conclusão do projeto, pois os

autores citados acima advogam que a visão do sucesso é mutante ao longo do tempo, pela mudança da perspectiva dos envolvidos na percepção dos benefícios gerados pelo produto do projeto.

O resultado da aplicação da técnica de conglomerados, detalhada no item 3.8 - Técnicas de tratamento estatístico dos dados, foi demonstrado no Gráfico 6, em que constam as médias de cada uma das variáveis utilizadas para calcular o conglomerado. Observa-se que as médias do grupo dos projetos menos bem sucedidos são menores que as do grupo dos mais bem sucedidos. Utilizar-se-ão os dois conglomerados nos próximos itens, na análise global da associação entre o NTEG e o NSP.

Nos projetos menos bem sucedidos, as médias dos critérios da dimensão “eficiência”, como atendimento ao “orçamento” e “tempo”, estão bem baixas, com uma diferença de quatro pontos em relação aos projetos mais bem sucedidos. A média mais alta nos dois critérios refere-se ao uso atual do produto do projeto, dando a idéia que mesmo que o produto não atenda as expectativas, o seu uso é preponderante, provavelmente, por exigências superiores ou mesmo mercadológicas.

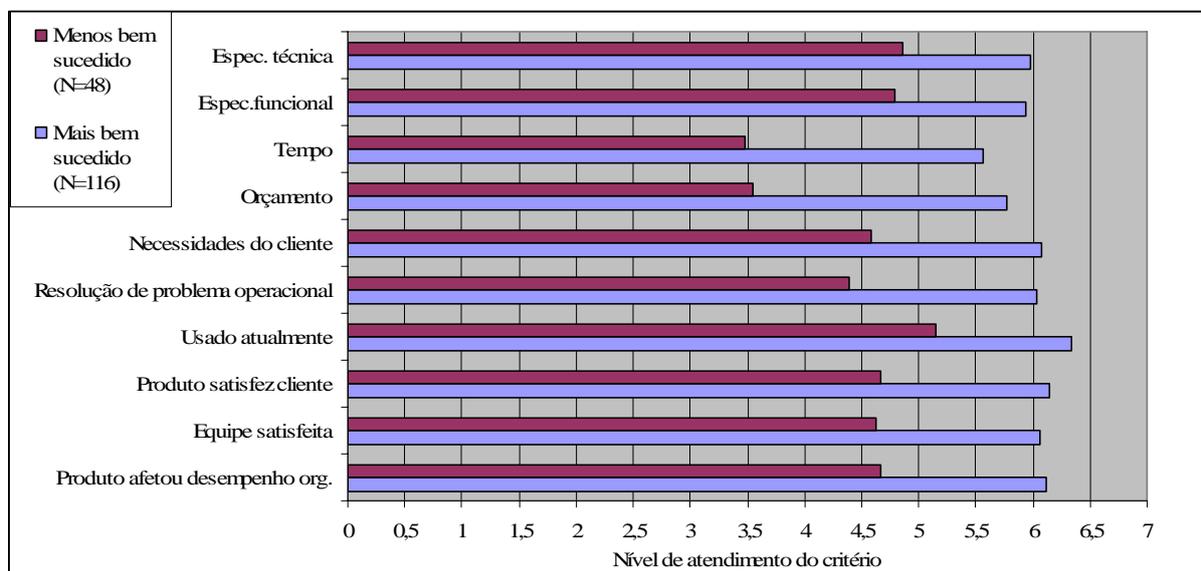


Gráfico 6 – Média do nível de atendimento dos critérios que compõem o NSP, por conglomerado

A Tabela 5 – Critérios de sucesso classificados pela média demonstra, além das médias de cada critério, o número de projetos (coluna N) em que foi possível avaliar esse critério, que pode no máximo atingir o número de 164 (número total de questionários válidos). Apesar de

os requisitos para se identificar os projetos a serem contemplados nesta pesquisa exigirem que o produto final do projeto incluísse o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços para o cliente, e que se relacionasse o projeto à atividade fim da organização executora, alguns critérios de sucesso não podiam ser atendidos por todos os tipos de projetos, havendo a possibilidade da indicação pelo respondente de que o critério de avaliação de sucesso não se aplicava ao projeto.

Tabela 5 – Critérios de sucesso classificados pela média obtida

Dimensões de sucesso (Shenhar <i>et al.</i>, 1997)	Critérios de sucesso utilizados no estudo	N	Média
Impacto no cliente	Usado atualmente pelo cliente	164	5,99
Impacto no cliente	Produto final satisfaz o cliente	164	5,71
Impacto no negócio	Produto final afetou positivamente o desempenho da org;	164	5,69
Impacto no cliente	Atendimento às especificações técnicas	164	5,65
Impacto no cliente	Atendimento das necessidades do cliente	164	5,64
Impacto na equipe do projeto	Atendimento à satisfação da equipe	164	5,64
Preparação para o futuro	Nova competência ou habilidade humana	131	5,63
Impacto no cliente	Atendimento às especificações funcionais	164	5,60
Impacto no cliente	Solução do problema operacional mais importante	164	5,55
Impacto no negócio	Sucesso comercial	112	5,48
Impacto no negócio	Diminuição de custos	120	5,33
Preparação para o futuro	Nova tecnologia	115	5,30
Impacto no negócio	Aumento na fatia de mercado	112	5,16
Eficiência do Projeto	Atendimento ao custo	164	5,12
Preparação para o futuro	Nova linha de produtos	101	5,09
Preparação para o futuro	Novo mercado	93	5,04
Eficiência do Projeto	Atendimento ao prazo	164	4,95

No questionário aplicado, os respondentes deveriam avaliar cada critério de sucesso em uma escala de sete pontos: o ponto 1 significava que o atendimento ao critério ficou muito abaixo das expectativas, e no ponto 7, o critério foi atendido muito acima das expectativas. Na Tabela 5 percebe-se que os valores estão muito altos e próximos, entre 4,95 e 5,99,. Como o questionário foi respondido pelo responsável direto pelo projeto e, conseqüentemente, pelo seu desempenho, seria de se esperar um certo viés otimista em relação ao seu resultado.

A dimensão de sucesso mais comentada pelos autores (SBRAGIA *et al.*, 1986; KERZNER, 2003, CLELAND, 1999) e a primeira a se identificar ao término do projeto é a “eficiência do projeto”, composta pelos critérios “atendimento ao custo” e “atendimento ao prazo”. Na Tabela 5, verifica-se que esses dois critérios estão entre as 4 médias mais baixas, podendo indicar não estão sendo bem atendidos. Observando-se a Tabela 1 – Comparação de percentuais de sucesso entre 1994, 2003 e 2004, cujos índices de sucesso em projetos ainda

estão abaixo dos 30%, em 2004, com uma evolução bastante lenta desde 1994, momento em que se iniciou a pesquisa do Standish Group, conclui-se que os profissionais ainda precisam adquirir muita maturidade em GP para que gerem um planejamento mais efetivo.

Impactar o cliente com o produto final do projeto também é bastante citado pelos autores (SBRAGIA *et al*, 1986; KERZNER, 2003, CLELAND, 1999). Essa dimensão mostra-se mais atendida pelos projetos, conforme Tabela 5, dado os seis critérios avaliados nessa pesquisa (atendimento às especificações técnicas, às especificações funcionais, às necessidades do cliente e ao esperado como produto final, ao problema operacional mais importante, e se o produto final ainda é usado atualmente) ficarem entre os nove critérios com média mais alta. Pode-se deduzir pela alta média dos critérios referentes ao produto final, como o seu uso atual e a satisfação do cliente com o resultado, ter sido uma preocupação relevante dos gerentes de projetos durante a sua execução.

Tabela 6 – Média dos critérios de sucesso, por ano de conclusão do projeto

Dimensão de Sucesso	Critérios de Sucesso	2003		2004		2005		Geral	
		N	Média	N	Média	N	Média	N	Média
Eficiência do Projeto	Prazo	22	5,55	27	4,89	115	4,85	164	4,95
	Custo	22	5,82	27	4,78	115	5,07	164	5,12
Impacto no cliente	Especificações técnicas	22	5,86	27	5,74	115	5,59	164	5,65
	Especificações funcionais	22	5,82	27	5,67	115	5,54	164	5,60
	Necessidades do cliente	22	5,91	27	5,85	115	5,54	164	5,64
	Solução Problema Operacional	22	5,86	27	5,85	115	5,43	164	5,55
	Uso atual	22	6,05	27	6,04	115	5,97	164	5,99
	Produto final	22	6,05	27	5,89	115	5,60	164	5,71
Impacto no negócio	Desempenho da organização	22	5,91	27	5,89	115	5,60	164	5,69
	Sucesso comercial	17	5,76	17	5,41	78	5,44	112	5,48
	Aumento na fatia de mercado	17	5,35	19	5,37	76	5,07	112	5,16
	Diminuição de custos	13	6,08	19	5,47	88	5,19	120	5,33
Preparação para o futuro	Novo mercado	13	5,38	16	5,19	64	4,94	93	5,04
	Nova linha de produtos	11	5,55	15	5,13	75	5,01	101	5,09
	Nova tecnologia	13	5,54	17	5,41	85	5,24	115	5,30
Impacto na equipe do projeto	Nova competência	19	6,16	19	5,84	93	5,48	131	5,63
	Satisfação da equipe	22	5,77	27	5,78	115	5,58	164	5,64

Para avaliar a mudança de perspectiva do sucesso do projeto ao longo do tempo, gerou-se a Tabela 6 – Média dos critérios de sucesso, por ano de conclusão do projeto, na qual se verifica um número maior de projetos finalizados em 2005. Como se respondeu a pesquisa no final de 2006, já havia se passado quase um ano do término dos projetos mais recentes, podendo-se supor como um prazo considerável para que o produto final entregue fosse avaliado pelo cliente e se percebessem inicialmente seus resultados no negócio e na estratégia.

Para uma melhor visualização da distribuição das médias dos critérios de sucesso, da dimensão “impacto no cliente”, desenvolveu-se o Gráfico 7, no qual se confirma que as médias tendem a aumentar conforme a data de conclusão dos projetos se distancia no tempo, com exceção do uso atual que tem uma média muito parecida para os 3 anos.

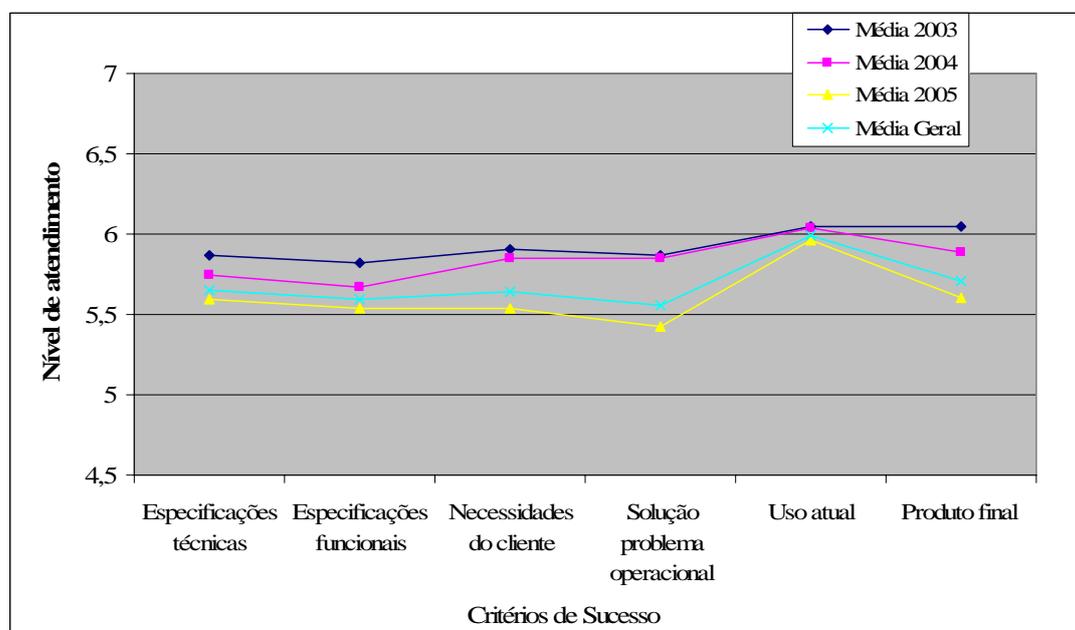


Gráfico 7 – Média do nível de atendimento dos critérios de sucesso da dimensão “Impacto no cliente”

A terceira dimensão refere-se ao “impacto no negócio” da organização executora, com os seguintes critérios de sucesso: “impacto positivo no desempenho da organização”, “sucesso comercial”, “aumento na fatia de mercado” e “diminuição de custos”. Devem ser tecidos dois comentários específicos sobre essa dimensão:

- a) Incluiu-se o critério impacto positivo no desempenho da organização como informação obrigatória a ser respondida pelos gerentes de projetos, no sentido de englobar os demais critérios, embora não conste na pesquisa de Shenhar *et al* (1997);
- b) Incluiu-se o critério “diminuição de custos” para se avaliar o impacto no negócio não só pela geração de novos produtos, mas também pela geração de serviços e de processos que, ao diminuírem o custo, influenciam positivamente o resultado econômico e financeiro da organização.

Avaliando-se o comportamento da média dos critérios da dimensão “impacto no negócio”, observa-se na Tabela 5 que a média do critério que avalia se o produto final afetou positivamente o desempenho da organização ocupa o terceiro lugar, enquanto os demais

critérios estão entre as 8 médias mais baixas. Isso pode indicar que, de uma maneira geral, o projeto afetou positivamente o desempenho da organização executora, até mesmo pela sua própria existência, todavia naquele momento não alcançara completamente as metas de retorno financeiro.

No Gráfico 8, observa-se a tendência a projetos mais antigos terem uma média mais altas nos critérios de sucesso, lembrando que os projetos terminados no ano de 2005 sempre tiveram uma média mais baixa do que os projetos do ano 2003. Os projetos de 2004 não apresentam essa relação padrão em todos os critérios. Conclui-se que nessa dimensão também há a tendência de se avaliar mais positivamente os critérios para projetos mais antigos.

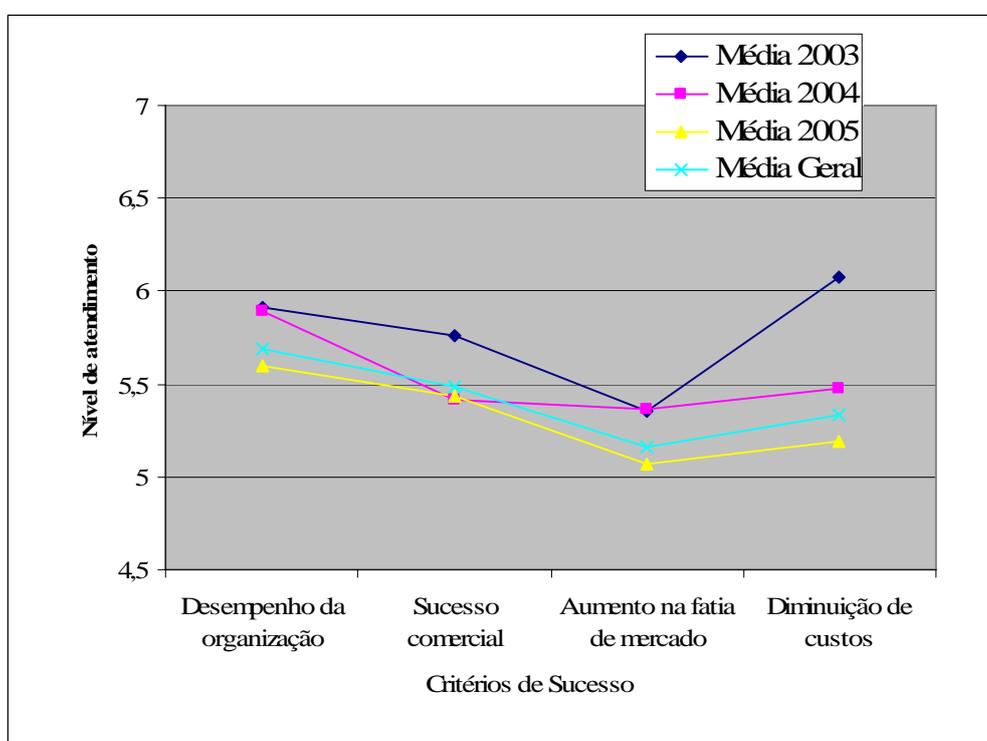


Gráfico 8 – Média do nível de atendimento dos critérios de sucesso da dimensão “Impacto no negócio”

A quarta dimensão refere-se à “preparação para o futuro” da organização, por meio da transformação das ações estratégicas em projetos. Os critérios que compõem essa dimensão geram: “novo mercado”, “nova linha de produtos” e “nova tecnologia”. Incluiu-se também o critério que avalia a geração de “nova competência ou habilidade humana”, pois este poderia ser um dos objetivos, em alguns projetos, o que foi confirmado pelo relevante número de respostas obtidas (131). Esse critério localiza-se na sétima posição na comparação das médias dos critérios, apresentada na Tabela 5; os demais três critérios dessa dimensão estão entre as 6

médias mais baixas, o que pode indicar que ele é mais atendido e observado pelos gerentes de projetos do que os outros critérios quando existe o objetivo de geração de competência ou habilidade humana.

A tendência de aumento da média de atendimento a expectativa conforme o tempo passa também surge nessa dimensão, confirmando a afirmação de Shenhar *et al* (1997) em todos os critérios de sucesso, conforme Gráfico 9. Para eles, essa dimensão pode demorar de três a cinco anos para ser verificada, tempo este decorrido nos projetos de 2003.

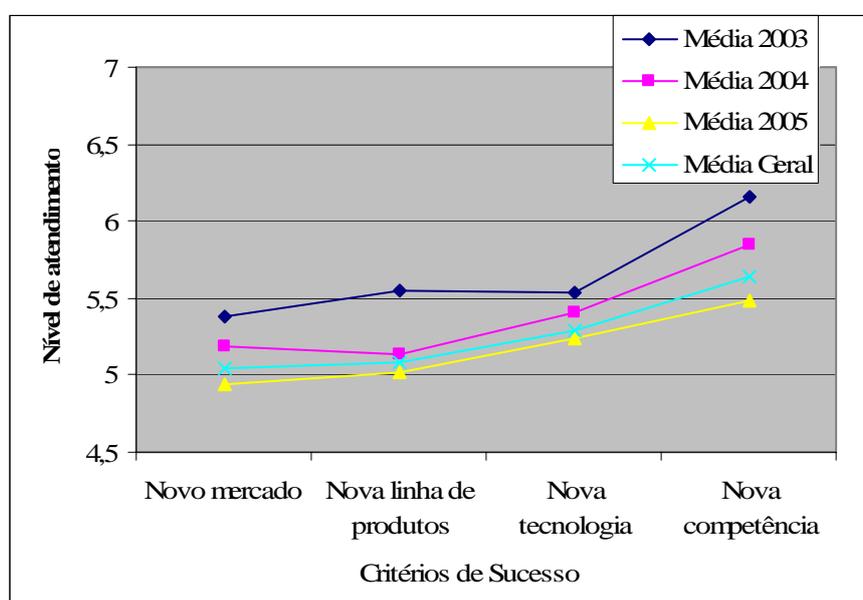


Gráfico 9 – Média do nível de atendimento dos critérios de sucesso da dimensão “Preparação para o futuro”

Incluiu-se um último critério no questionário, que não consta nas dimensões citadas anteriormente; refere-se ao “atendimento da satisfação da equipe” em trabalhar no projeto. Considera-se o recurso humano um dos ativos mais importantes da organização atualmente, portanto ter uma equipe satisfeita de maneira a ser comprometida com os objetivos da organização deveria também ser um dos objetivos do gerente de projetos na execução dos seus projetos. Esse critério ficou com a sexta maior média, conforme Tabela 5, vindo após os critérios das dimensões “impacto no cliente” e “impacto direto no negócio”. Isso pode indicar que o gerente de projetos preocupa-se, de alguma forma, com a satisfação da sua equipe, inclusive de uma maneira a atendê-lo mais do que os critérios da dimensão “preparação para o futuro”.

4.1.3 Variáveis Intervenientes

As variáveis intervenientes compõem-se de características da organização, do projeto e do gerente de projetos. Neste item, há três análises: correlação entre as próprias variáveis intervenientes, correlação entre estas e as dimensões de tendência empreendedora e correlação entre as variáveis intervenientes e os critérios de sucesso dos projetos.

4.1.3.1 Correlação entre as variáveis intervenientes

Para se conhecer um pouco mais a relação entre as variáveis intervenientes, criou-se Tabela 7, a fim de demonstrar todos os valores de correlação, e realçando as correlações significativas encontradas, dentro dos parâmetros definidos na metodologia. Como o teste estatístico de correlação só pode ser feito para variáveis do tipo ordinal ou intervalar, não se avaliaram nessa análise:

Tabela 7 – Correlação entre as variáveis intervenientes

Características	N	Organi- zação	Projeto						Gerente do Projeto				
		Porte da Empresa	Ano de conclu- são do projeto	Custo estimado no início do projeto	Tempo estimado para a conclu- são do projeto	Tamanho máximo da equipe de projeto	Nível de tecnolo- gia utilizada	Tipo de cliente	Idade	Forma- ção	Experiên- cia profissio- nal	Experiên- cia em GP	Tempo que possuí a Certifica- ção PMP
Organização													
Porte da Empresa	164	1	-0,058	,185(*)	,220(**)	,249(**)	0,076	-,178(*)	-0,04	-0,014	0,055	-0,105	0,092
Projeto													
Ano de conclusão do projeto	164	-0,058	1	-0,126	0,022	-0,032	0,127	-0,074	-0,098	-0,007	-0,052	-0,008	0,145
Custo estimado no início do projeto	164	,185(*)	-0,126	1	,422(**)	,587(**)	,160(*)	0,102	0,144	0,031	0,13	,182(*)	0,141
Tempo estimado para a conclusão do projeto	164	,220(**)	0,022	,422(**)	1	,390(**)	,184(*)	0,038	0,01	0,003	0,058	-0,011	0,051
Tamanho máximo da equipe de projeto	164	,249(**)	-0,032	,587(**)	,390(**)	1	0,054	0,083	0,079	0,053	0,056	0,097	,279(**)
Nível de tecnologia utilizada	164	0,076	0,127	,160(*)	,184(*)	0,054	1	0,035	-0,047	0,077	-0,063	-0,109	0,099
Tipo de cliente	164	-,178(*)	-0,074	0,102	0,038	0,083	0,035	1	-0,038	0,048	-0,1	0,018	-0,01
Gerente do Projeto													
Idade	164	-0,04	-0,098	0,144	0,01	0,079	-0,047	-0,038	1	0,026	,859(**)	,692(**)	0,118
Formação	164	-0,014	-0,007	0,031	0,003	0,053	0,077	0,048	0,026	1	0,095	0,136	0,105
Experiência profissional	164	0,055	-0,052	0,13	0,058	0,056	-0,063	-0,1	,859(**)	0,095	1	,711(**)	,158(*)
Experiência em GP	164	-0,105	-0,008	,182(*)	-0,011	0,097	-0,109	0,018	,692(**)	0,136	,711(**)	1	,247(**)
Tempo que possui a Certificação PMP	164	0,092	0,145	0,141	0,051	,279(**)	0,099	-0,01	0,118	0,105	,158(*)	,247(**)	1

* Correlação é significativa no nível de 5% (conforme coeficiente de correlação de Spearman)

** Correlação é significativa no nível de 1% (idem).

- a) Nas características da organização: natureza jurídica, tipo de capital predominante, área de atuação da empresa, segmento da área de atuação, visto que as informações sobre a quantidade de pessoas e a área de atuação primária da empresa criaram a característica de porte da organização a ser avaliada;
- b) Nas características do projeto: importância estratégica, área de aplicação e segmento da área de aplicação do produto do projeto;
- c) Nas características do gerente de projetos: sexo e posição na organização executora, ao final do projeto.

A única característica da organização com a qual foi possível correlacionar às outras informações foi o porte da empresa (de micro a grande porte), conforme Tabela 7. Ela se correlacionou de maneira positiva, mas fracamente em relação ao custo e ao tempo estimado do projeto, assim como ao tamanho da equipe, indicando a tendência a que empresas de maior porte tenham projetos de maior custo, com um prazo maior de execução e que utilizem equipes com mais pessoas. Essa correlação pode ser fruto do maior capital das empresas de maior porte, o que as permite terem projetos com maiores recursos envolvidos, como financeiros, humanos e prazo.

Os projetos que constam nessa pesquisa indicam uma correlação negativa e fraca entre o porte da organização e o tipo de cliente atendido pelo projeto (interno, específico externo e mercado em geral), indicando que quanto maior o porte da organização, mais os projetos são feitos para os clientes internos. Uma característica do perfil dessa amostra pode ter contribuído para essa correlação, já que 76% das organizações são da área de serviços, as quais tendem a atender de maneira customizada as necessidades dos clientes. O próprio porte da empresa pode fazer com que sejam necessários mais projetos internos, sem o acesso direto ao cliente externo ou mercado, a fim de atender a geração de novos produtos e processos.

Em relação às características do projeto, seu custo estimado correlaciona-se de maneira positiva e fraca, conforme Tabela 7, com o porte da empresa, como visto acima; com o nível de tecnologia (tecnologia já conhecida, adaptação de tecnologia conhecida, primeiro uso de uma tecnologia, desenvolvimento de uma nova tecnologia) e a experiência do gerente de

projetos em gerenciar projetos. Essas correlações sugerem a tendência de que quanto maior o custo do projeto maior o nível de desconhecimento da tecnologia e maior será o tempo de experiência do gerente de projetos nas práticas de GP. Tecnologias novas exigem tempo de pesquisa e testes mais longos que tecnologias já conhecidas, justificando, assim, a correlação entre o desconhecimento da tecnologia e custo do projeto. Espera-se, também, que projetos mais vultuosos sejam gerenciados por pessoas mais experientes, fornecendo uma maior segurança aos patrocinadores do projeto, em relação a probabilidade deste.

Na Tabela 7, há também uma correlação positiva, mas mais forte, entre o custo e o tempo para conclusão do projeto, e o tamanho da sua equipe, indicando que quanto maior o custo do projeto, maior o tempo para concluí-lo e mais pessoas são necessárias na equipe para o seu desenvolvimento. Com exceção dos recursos físicos utilizados no GP, os maiores impactadores de custos são o prazo, a quantidade e a qualidade dos recursos humanos, o que explicaria as correlações identificadas.

Em relação ao tempo estimado para conclusão do projeto, conforme Tabela 7, além das correlações comentadas, como porte da empresa e custo estimado do projeto, este se correlaciona de maneira positiva e fraca com nível de tecnologia utilizada no projeto e positiva e relativamente mais forte com o tamanho da equipe, indicando que, provavelmente, quanto maior o prazo de um projeto, maior a utilização de uma tecnologia mais desconhecida e se necessita de um maior número de pessoas para o seu desenvolvimento.

É interessante notar na Tabela 7 a correlação positiva, apesar de relativamente fraca, existente entre o tamanho da equipe de projeto com o tempo que o gerente de projetos possui a certificação. Essa correlação sugere que quanto maior a equipe, mais será provável que o gerente de projetos tenha certificação há algum tempo. Quanto maior a equipe, exige-se uma maior capacidade gerenciadora e comunicativa do gerente de projetos. A certificação em GP, garantindo o conhecimento das melhores práticas, pode auxiliar o gerente de projeto no correto gerenciamento das equipes, principalmente das maiores e mais complexas.

Em relação ao gerente de projetos, a idade correlaciona-se forte e positivamente com a experiência profissional e a experiência em GP, todavia como a idade é predecessora da experiência tanto profissional quanto específica em GP, essa correlação era esperada.

Explicam-se da mesma forma as correlações da experiência profissional com a experiência em GP e com a certificação, já que a primeira característica é pré-requisito para a segunda em ambos os casos, e um gerente de projetos precisa ter experiência profissional anterior para iniciar a carreira de gerente de projetos. Além disso, para que possa se certificar, um gerente de projetos precisa ter gerenciado projetos durante no mínimo três anos, como requisito para obter a carta de exigibilidade, a fim de poder realizar a prova de certificação.

4.1.3.2 Correlação entre as variáveis intervenientes e as dimensões de tendência empreendedora

Construiu-se a Tabela 8 com o objetivo de demonstrar as correlações entre as variáveis intervenientes e as dimensões de tendência empreendedora. Em relação às características da organização, em que analisou-se o porte (de micro a grande empresa), a única correlação presente foi com a dimensão de tendência empreendedora “propensão ao risco”, que se mostrou negativa, isto é, quanto maior o porte da organização menos os gerentes de projetos demonstram possuir essa dimensão. Já que é possível identificar o porte da organização com o seu estágio de vida, verifica-se que nos estágios iniciais o empreendedor ainda não se confunde com a função gerencial, mas à medida que a empresa cresce podem aparecer problemas de agenda, em que os interesses do fundador ou acionistas não são os mesmos que os dos funcionários das organizações, pois a preferência de um gerente que recebe salário, por exemplo, são projetos com menos riscos e resultados mais rápidos (JONES; BUTLER, 1992), ao invés de projetos com mais inovação e de longo prazo.

Tabela 8 – Correlação entre variáveis intervenientes e dimensões de tendência empreendedora

Características	N	Dimensão de Tendência Empreendedora				
		Necessidade de Realização	Necessidade de Autonomia	Tendência Criativa	Propensão ao Risco	Impulso e Determinação
Características da Organização						
Porte da Empresa	164	-0,028	-0,026	0,005	-,172(*)	0,048
Características do Projeto						
Ano de conclusão do projeto	164	0,016	0,016	0,031	,172(*)	-0,035
Custo estimado no início do projeto	164	-0,014	-0,053	0,001	0,022	-0,037
Tempo estimado para a conclusão do projeto	164	0,047	-0,065	-0,033	-0,022	-0,098
Tamanho máximo da equipe de projeto	164	0,065	0,051	,179(*)	0,142	0,022
Nível de tecnologia utilizada	164	-0,005	0,052	-0,004	-0,121	-0,038
Tipo de cliente	164	0,073	0,006	0,138	,154(*)	-0,007
Características do Gerente do Projeto						
Idade	164	0,026	-0,004	,161(*)	-0,049	0,083
Formação	164	-0,006	0,123	-0,014	-0,074	-0,004
Experiência profissional	164	0,037	0,025	0,123	-0,083	0,016
Experiência em GP	164	0,103	0,102	,217(**)	0,022	0
Tempo que possui a Certificação PMP	164	0,045	-0,047	0,008	-0,002	0,135

* Correlação é significativa no nível de 5% (conforme coeficiente de correlação de Spearman)

** Correlação é significativa no nível de 1% (idem).

Em relação às características dos projetos, o período de conclusão (2003 a 2005) correlaciona-se somente e também com a dimensão “propensão ao risco”, mas dessa vez positivamente, indicando a probabilidade dos gerentes dos projetos mais atuais serem mais propensos ao risco do que os gerentes de projetos concluídos há mais tempo. A maioria dos projetos dessa pesquisa tem um prazo de 6 a 12 meses (72%) para a sua conclusão. Por ter sido um requisito da pesquisa o respondente indicar o último projeto concluído, 70% dos projetos selecionados foram concluídos em 2005, impedindo a avaliação adequada dessa correlação.

Na Tabela 8, observa-se a correlação significativa e positiva entre o tamanho máximo da equipe de projeto e a “tendência criativa”, demonstrando que quanto maior a equipe maior a propensão de o gerente de projetos tender a ser versátil. Essa versatilidade pode auxiliá-lo a ter a capacidade de gerenciar muitas e diferentes pessoas, além de motivá-las por seu gosto por desafios, novidades e mudanças.

Por outro lado, quanto mais o cliente é desconhecido¹¹, maior a chance de a “propensão a risco” aparecer numa correlação positiva, nos gerentes de projetos. A maior tendência a agir com informações incompletas com decisões baseadas em custos e benefícios prováveis pode levar os gerentes de projetos a serem designados a projetos cada vez mais arriscados, já que

¹¹ Os tipos de cliente são: internos, externo específico e mercado em geral.

quanto menos se tem contato com o cliente diretamente, como é o caso de projetos para o mercado em geral, menor o conhecimento das suas expectativas, ainda que se usem técnicas para identificá-las, gerando maior incerteza.

A “tendência criativa” foi a única dimensão correlacionada com as características do gerente de projetos; como se pode observar na Tabela 8, da mesma maneira positiva que se correlaciona com a idade, correlaciona-se também com a experiência em GP. Normalmente, espera-se que um jovem tenha mais sonhos e que goste mais de mudanças e de inovação, mas à medida que o gerente de projetos tem conhecimento e competência nas práticas de gestão de projetos, pode usá-las de maneira inovativa para a realização dos projetos de novos empreendimentos e de novos negócios.

4.1.3.3 Correlação entre as variáveis intervenientes e os critérios de sucesso dos projetos

Correlacionaram-se os critérios de sucesso com as variáveis intervenientes dos três tipos: características da organização, características do projeto e características do gerente de projetos, demonstradas na Tabela 9. Esses critérios formam as quatro dimensões de Shenhar *et al* (1997), já descritas: “eficiência do projeto”, “impacto no cliente”, “impacto no negócio” e “preparação para o futuro”, além da “satisfação da equipe”, incluída neste estudo. Nessa tabela, incluiu-se também o NSP, gerado pela técnica de *cluster*, pelo agrupamento dos projetos com mais sucesso e os com menos sucesso.

Em relação às características da organização, conforme Tabela 9, há correlação negativa entre o porte da empresa e a satisfação do cliente pelo produto final entregue e no impacto no negócio, quando se esperava um aumento na fatia de mercado. Essa correlação indica que quanto maior o porte da empresa maior a tendência a não satisfazer o cliente pelo produto final entregue, e a não se aumentar a fatia de mercado, conforme a expectativa da organização executora do projeto. Provavelmente, essa correlação negativa deve-se ao foco mais próximo do cliente pelas empresas menores, em que a quantidade de *stakeholders* tende, também, a ser restrita.

O ano de conclusão na Tabela 9 aparenta se correlacionar negativamente com a solução do problema operacional mais importante do cliente e em gerar uma nova competência ou habilidade humana. Ele também se correlacionou de maneira negativa com o NSP. Essas correlações indicam que quanto mais novo o projeto, mais tende a não resolver os problemas do cliente, não gerar novas competências e, conseqüentemente, ser menos bem sucedido. Talvez essa situação é devido ao entendimento do problema operacional principal do cliente não ter sido completo a princípio, o que se resolveu com o passar do tempo. O menor nível de sucesso obtido também pode ter influenciado. Para se criar uma competência, não basta vivenciá-la; é preciso usar o conhecimento de modo a gerar resultados positivos para a organização. Em um primeiro projeto, portanto, pode-se dizer que gerou-se conhecimento e que só se transformará em competência em usos futuros.

Tabela 9 - Correlação entre variáveis intervenientes e critérios de sucesso

Organização	Porte da Empresa	Ano de conclusão do projeto	Custo estimado no início do projeto	Tempo estimado para a conclusão do projeto	Tamanho máximo

projeto quanto nas modificações solicitadas pelos clientes, gerando mais despesa, e afetando diretamente o orçamento previsto, caso não sejam devidamente controladas.

Outra característica do projeto é a correlação negativa do tamanho máximo da equipe com a solução do problema operacional mais importante do cliente, conforme Tabela 9. Isso indica que quanto maior for a equipe, maior a probabilidade de não se atender ao cliente, em relação à solução de seu mais importante problema. A comunicação é um dos fatores-chave de sucesso (PINTO; KHARBANDA, 1995, p. 74), que pode ser dificultada quando a equipe é grande e vários de seus membros são destacados para entender o problema, ou mesmo para gerar a solução para o problema do cliente.

Na avaliação da correlação entre o nível de tecnologia utilizada e os critérios de sucesso, conforme Tabela 9, verificaram-se as seguintes correlações significativas:

a) Oito dos 17 critérios de sucesso possuem correlação negativa, tendendo a indicar que o maior nível de desconhecimento da tecnologia empregada no projeto implica menos sucesso no atendimento das expectativas, nos seguintes pontos:

- Atendimento aos objetivos de tempo;
- Atendimento aos objetivos de orçamento;
- Atendimento às especificações técnicas;
- Atendimento às especificações funcionais;
- Atendimento às necessidades do cliente;
- Satisfação do cliente em relação ao produto entregue;
- Impacto positivo no desempenho da organização pelo produto final.

b) A única correlação positiva é com a geração de uma nova tecnologia, que parece indicar uma maior a probabilidade de se atender a expectativa de desenvolvimento de novas tecnologias em projetos com tecnologias mais desconhecidas, o que parece bastante coerente, tendo inclusive o maior nível de correlação, entre todas as apresentadas na Tabela 9.

c) Nível de sucesso, que apresenta uma correlação negativa, indicando que projetos com tecnologias mais maduras e bem conhecidas tendem a ser mais bem sucedidos; pelo ângulo

oposto, um projeto com primeiro uso ou desenvolvimento de uma nova tecnologia tende a ser menos bem sucedido.

intermediação na relação entre o NTEG e o NSP pela inclusão das características da organização, dos projetos e do gerente de projetos.

4.2.1 Análise global entre NTEG e NSP

Construiu-se o Gráfico 10 para que se pudesse visualizar a quantidade de projetos em cada nível de tendência empreendedora, incluindo a informação de quantos deles eram mais ou menos bem sucedidos. No total de projetos da pesquisa, observou-se que os mais bem sucedidos representam 70% (116 casos) e os menos bem sucedidos 30% (48 casos).

Observa-se no Gráfico 10 que os níveis de tendência empreendedora do gerente de projetos que mais contribuíram para a diferença entre o grupo de projetos menos bem sucedidos e o grupo de projetos mais bem sucedidos foram os níveis: muito baixa e muito alta. De um total de doze gerentes de projetos, com nível de tendência empreendedora muito baixo, cinco projetos foram mais bem sucedidos e sete projetos foram menos bem sucedidos, invertendo o padrão do total de projetos, em que a maioria é de mais bem sucedidos. Para os 24 gerentes de projetos com nível de tendência empreendedora muito alto, foram 22 projetos mais bem sucedidos frente a somente dois projetos menos bem sucedidos, gerando um percentual de 90% e 10%, respectivamente, acentuando a relação encontrada de 70% contra 30% para a totalidade dos projetos. Portanto, essas observações indicam uma tendência a aumentar o NSP na medida em que aumenta o NTEG.

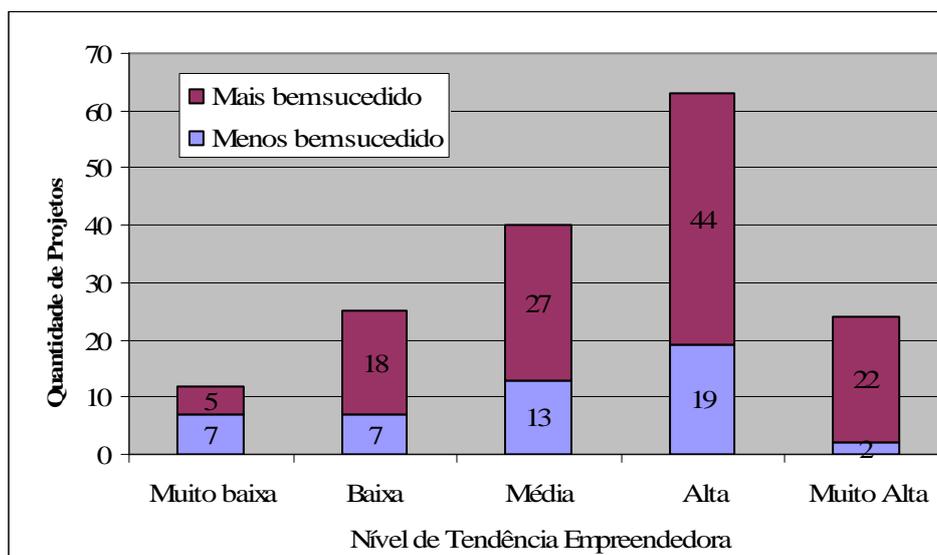


Gráfico 10 – Associação entre NTEG e NSP

A fim de se analisar os dados obtidos, gerou-se o Gráfico 11, com os valores observados na amostra por percentuais. Nesse gráfico, consta também a indicação total, com o objetivo de destacar que os projetos menos bem sucedidos representam 30% do total da amostra, e os mais bem sucedidos, 70%. Percebe-se nesse gráfico que quando o gerente de projetos tem muito baixa tendência empreendedora, o NSP é afetado, observando-se um maior número de projetos menos bem sucedidos, isto é, 60% dos casos, contrastando com os 30% esperados pelo total da amostra. No caso dos gerentes de projetos que apresentaram um nível muito alto de tendência empreendedora, sua influência parece ser forte, pois se observou um número bem mais alto de projetos bem sucedidos, representando 90% dos casos. Nas categorias de baixa, média e alta tendência empreendedora, praticamente não há diferença em relação ao número esperado de casos de projetos.

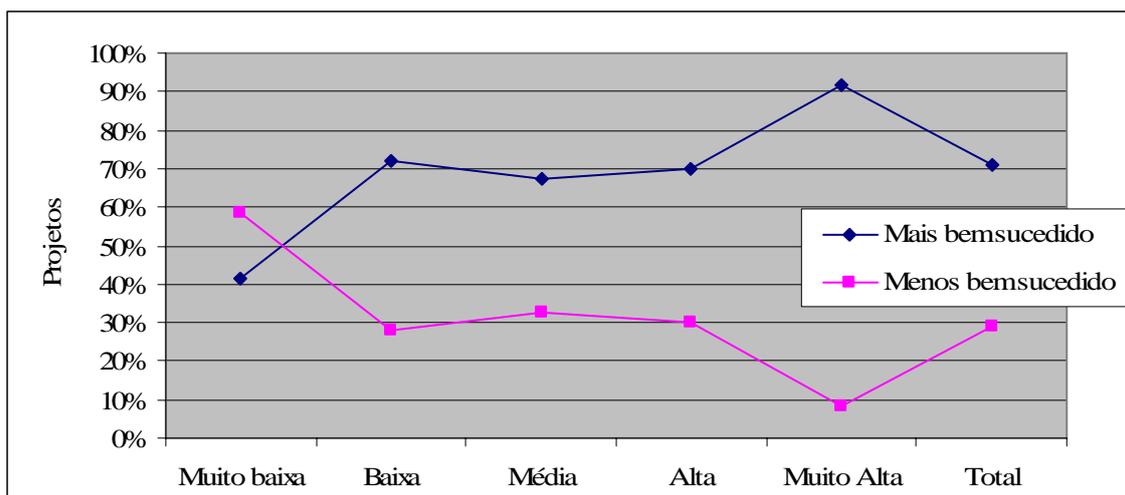


Gráfico 11 – Associação entre NSP e NTEG com percentual

Descrevem-se os testes estatísticos feitos, conforme a definição no item 3.8 - Técnicas de tratamento estatístico dos dados estão descritos na Tabela 10 – Testes estatísticos da associação entre NTEG e NSP. O que indica ser uma significativa associação, já que pelo teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney* o valor de significância ficou em 2% e, portanto, abaixo do limite de 5% definido para esse estudo, confirmando a tendência verificada que quanto maior o NTEG, maior a probabilidade dos projetos serem mais bem sucedidos.

Tabela 10 – Testes estatísticos da associação entre NTEG e NSP

projeto. Vários desses fatores não dependem diretamente do esforço e das características do gerente de projetos e, por isso, a associação de suas características empreendedoras ao NSP, mesmo que fraca, parece mostrar a sua relevância no processo de GP.

4.2.2 Análise da relação de cada dimensão de tendência empreendedora com os critérios de sucesso

Antes de se identificar a existência ou não da associação entre cada dimensão de tendência empreendedora ao NSP, analisou-se a correlação entre cada um dos critérios de sucesso do projeto, nas dimensões “efic

A dimensão de tendência empreendedora “necessidade de autonomia” mostrou-se única e negativamente correlacionada com o desempenho final do produto na organização. Os gerentes de projetos que tendem a possuir essas características preferem trabalhar sozinhos, fazer coisas pouco convencionais e não gostam de receber ordens. Isso pode ter gerado problemas para que o gerente de projetos realmente entendesse o que seria bom para a organização, sob o ponto de vista de todos e não só sob o seu.

Por outro lado, a dimensão “tendência criativa” correlacionou-se com 10 dos 17 critérios de sucesso, além da correlação com o NSP, critério geral obtido pela técnica de conglomerados, sempre de uma forma positiva. É interessante notar que no Quadro 6 – Comparativo entre as características do empreendedor e do gerente de projetos essa dimensão foi a única a não apresentar características em relação ao gerente de projetos, citadas pelos autores pesquisados. É importante salientar que a dimensão “tendência criativa” correlaciona-se com fatores de sucesso em todas as dimensões: “eficiência do projeto”, “impacto no cliente”, “satisfação da equipe” e “sucesso direto no negócio”, assim como tende a gerar novos mercados, apesar do grau de correlação não ser muito alto. Essa dimensão também é a única correlacionada com o nível de sucesso global. Uma das características do gerente de projetos, em relação às inteligências emocionais observadas em Russo *et al* (2005), é a flexibilidade e versatilidade, pois se exigem diferentes atitudes e competências em cada fase do projeto, o que pode se vincular à versatilidade existente na dimensão “tendência criativa”. Isso pode apontar a necessidade de se desenvolver novos estudos sobre a influência das características de tendência criativa no sucesso dos projetos, como: versatilidade, intuição, gosto pela novidade e pela mudança.

A dimensão “propensão ao risco” mostrou-se positivamente correlacionada com a satisfação do cliente em relação ao produto final entregue. Provavelmente, a capacidade de o gerente de projetos agir com informações incompletas e enfrentar desafios geraram produtos que atenderam ou mesmo superaram as expectativas dos clientes, já que estes, dependendo da área de negócio, embora muitas vezes não consigam transmitir de forma precisa o produto final, o gerente de projetos captou e entendeu essas necessidades.

Apesar de a dimensão “impulso e determinação” ser a tendência empreendedora mais identificada nos gerentes de projetos (92%), conforme Gráfico 5 – Quantidade de Gerentes de

projetos que possuem cada dimensão de tendência empreendedora, e de ela ter a liderança como sua característica mais relevante, sendo esta unânime entre os autores, não foi possível correlacioná-la a nenhum critério de sucesso avaliado.

O Gráfico 12 compara a média de todos os gerentes de projetos, em cada NSP, para cada dimensão de tendência empreendedora, incluindo a média mínima necessária para se considerar que a pessoa possui aquela tendência. A discrepância nos valores do gráfico, em relação à dimensão “necessidade de autonomia” é devida à pontuação máxima de oito pontos nessa dimensão, enquanto as demais dimensões pontuam até doze. Apesar disso é interessante notar que embora a diferença seja mínima, essa dimensão foi a única na qual os gerentes de projetos com projetos menos bem sucedidos têm uma média maior do que os outros gerentes. Esta também contempla o trabalho solitário, divergindo do trabalho em equipe, primordial para o sucesso do projeto, deduzindo-se assim a importância do relacionamento adequado do gerente com a sua equipe, mesmo que mínima.

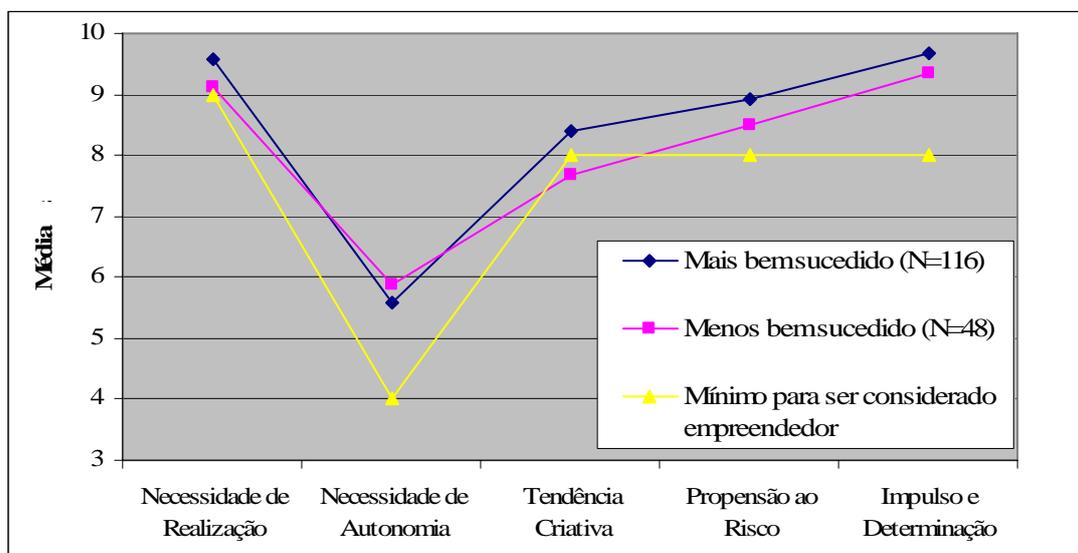


Gráfico 12 – Relação entre cada dimensão de tendência empreendedora e o NSP

A dimensão “tendência criativa” foi a única a apresentar uma média mais baixa para os projetos menos bem sucedidos e uma média mais alta para os projetos mais bem sucedidos, em relação a média mínima – valor 8 – para se caracterizar o gerente de projetos como detentor de algumas das características dessa dimensão, conforme detalhado no Quadro 9 - TEG – Cálculo do valor de cada dimensão de tendência empreendedora. Isso indica a tendência do gerente de projetos com projetos menos bem sucedidos não ter as características

dessa dimensão, por outro lado, os gerentes que tem projetos mais bem sucedidos tendem a possuir essas características. As médias das outras dimensões ficaram no mesmo patamar do mínimo estabelecido para se considerar empreendedor, como no caso da dimensão “necessidade de realização” e projetos menos bem sucedidos. Na maioria dos demais casos, as médias da tendência ficaram acima do mínimo, indicando que, independente do NSP, os gerentes de projetos possuem as características dessas tendências empreendedoras.

Tabela 12 – Testes estatísticos da associação entre as dimensões de tendência empreendedora do gerente de projetos com NSP

Dimensão de Tendência Empreendedora	Wilcoxon-Mann-Whitney		Gamma		Somers	
	Z	Sig. Assimp.	Valor	Sig. Aprox.	Valor	Sig. Aprox.
Necessidade de Realização	-1,260	20,8%				
Necessidade de Autonomia	-0,977	32,9%				
Tendência Criativa	-2,003	4,5%	22,5%	4,8%	9,4%	4,8%
Propensão ao Risco	-1,356	17,5%				
Impulso e Determinação	-1,279	20,1%				

Verifica-se na Tabela 12 que apenas a dimensão “tendência criativa” dos gerentes de projetos apresenta uma associação significativa (4,5%) com o NSP, indicando a tendência do projeto ser mais bem sucedido quando o gerente de projetos possui mais tendência criativa em suas características pessoais. Os testes *Gamma* e *Somers* também confirmam a significância da relação, apontando no primeiro teste uma tendência de se identificar se o projeto será mais bem sucedido, com probabilidade de 22,5% de acerto, caso se saiba o valor da tendência criativa do gerente de projetos, e vice-versa. O teste *Somers* indica haver uma associação positiva, apesar de fraca, entre a tendência criativa do gerente de projetos com o NSP, podendo-se afirmar, com 9,4% de probabilidade de acerto, o nível de sucesso do projeto, conhecendo-se antecipadamente o nível da tendência criativa do gerente de projetos.

4.3 Análise estratificada

Conforme a proposta metodológica feita no desenho conceitual, Ilustração 6, analisou-se a intermediação das variáveis intervenientes na associação entre o nível de tendência empreendedora do gerente de projetos e o nível de sucesso dos projetos.

Quadro 10 – Quando resumo da significância da interveniência na associação do NTEG e o NSP

Variáveis Intervenientes	Associação entre NTEG e NSP	
	Significativo	Não Significativo
Características da Organização		
Natureza Jurídica		x
Origem predominante do capital	x	
Porte da Empresa		x
Área de atuação da empresa		x
Segmento da área de atuação		x
Características do Projeto		
Ano de conclusão do projeto		x
Importância estratégica	x	
Área de aplicação do produto do projeto		x
Segmento da área de aplicação do produto do projeto		x
Custo estimado no início do projeto		x
Tempo estimado para a conclusão do projeto		x
Tamanho máximo da equipe de projeto		x
Nível de tecnologia utilizada	x	
Tipo de cliente		x
Características do Gerente do Projeto		
Idade		x
Sexo	x	
Formação		x
Experiência profissional	x	
Experiência em gerenciamento de projeto		x
Tempo que possui a certificação PMP		x
Posição na organização ao final do projeto		x

As variáveis intervenientes analisadas foram: características da organização, características do projeto e características pessoais. Nem todas as variáveis intervenientes mostraram significância estatística na intermediação da associação, conforme o mínimo estipulado na metodologia (5%), entre o NTEG e o NSP, como apresentado no Quadro 10. Portanto, nos itens subsequentes constarão apenas as análises referentes às relações que mostraram significância na intermediação, a partir da aplicação dos mesmos testes estatísticos empregados na análise global.

4.3.1 Características organizacionais

A origem predominante do capital foi a única característica organizacional significativa na intermediação da relação entre o NTEG e o NSP. No questionário, constatou-se que 102 dos projetos (62%) foram executados em empresas de capital nacional, e 62 projetos (38%), em empresas com predominância de capital estrangeiro. Para que se aumentasse a quantidade de casos observados, agruparam-se os níveis muito baixo e baixo de tendência empreendedora do gerente de projetos dentro do nível de baixa tendência empreendedora.

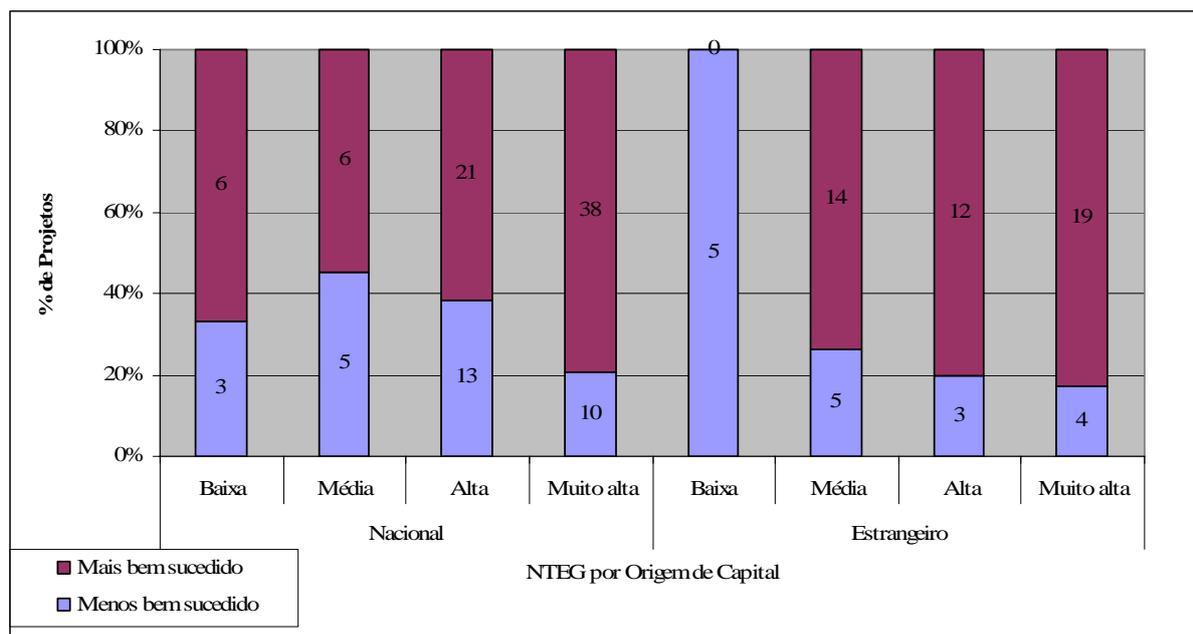


Gráfico 13 - Associação entre NSP e NTEG por origem predominante do capital

Construiu-se o Gráfico 13 para se visualizar a intermediação da origem do capital na associação entre o NTEG e o NSP. Observa-se neste gráfico, para as empresas que têm o capital predominantemente nacional, que quando o NTEG é muito alto, os projetos tendem a serem mais bem sucedidos, pois foram constatados 10 casos de projetos menos bem sucedidos contra 38 bem sucedidos, representando 20% contra 80%, respectivamente. Para os outros níveis de tendência empreendedora, não se verificou uma alteração relevante em relação ao padrão geral do NSP, 30% de projetos menos bem sucedidos contra 70% de projetos mais bem sucedidos, entretanto há uma leve tendência a que o projeto seja mais bem sucedido, quanto maior for o NTEG.

No caso de empresas com capital estrangeiro, percebe-se uma maior discrepância entre o percentual observado quando o NTEG é baixo, pois não se apresentou na amostra nenhum caso de projeto bem sucedido, tendo-se 100% dos projetos menos bem sucedidos. Por outro lado, os projetos com NTEG muito alto apresentam um percentual de 23% de projetos menos bem sucedidos contra 83% de projetos mais bem sucedidos. Portanto, em ambos os casos de origem de capital, conclui-se, preliminarmente, que há uma tendência de quanto maior o NTEG maior a probabilidade do projeto ser mais bem sucedido.

Tabela 13 - Testes Estatísticos da Associação entre NTEG e NSP por origem do capital

Origem predominante do capital	Wilcoxon-Mann-Whitney		Gamma		Somers	
	Z	Sig. Assimp.	Value	Sig. Aprox.	Value	Sig. Aprox.
Nacional	-1,839	6,6%	31,2%	6,0%	13,9%	6,0%
Estrangeiro	-2,412	1,6%	49,9%	2,1%	21,5%	2,1%

Estatisticamente, a relação entre o NTEG e o NSP é significativa nas empresas de origem de capital estrangeiro, pelo teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney*, demonstrado na Tabela 13, pois o nível de significância ficou em 1,6%. Como o nível de significância deve ser de no máximo 5%, conforme estabelecido na metodologia, os casos com origem nacional não podem ser considerados significativos, apesar de estarem dentro de um nível de significância aceitável (10%) para alguns estudos em Ciências Sociais. Pela aplicação do teste *Gamma*, conforme Tabela 13, verificou-se que o grau de associação da relação entre o NTEG e o NSP nas empresas de capital estrangeiro se mostrou significativo (2,1%), positivo (49,9%) e bem mais forte do que o da global (29,5%), verificado na Tabela 10. Acompanhando os percentuais apresentados nos testes estatísticos anteriores, pelo teste estatístico *Somers*, demonstrado na Tabela 13, a relação é significativa (2,1%) somente para projetos de empresas com capital estrangeiro e, nesse caso, o grau de associação entre a variável independente tendência empreendedora e o nível de sucesso dependente possui uma relação positiva (21,5%) e mais forte que a verificada na análise global (12,3%), conforme Tabela 10. Portanto, há fortes indicações de que em empresas multinacionais, quanto mais o gerente de projetos possui tendências empreendedoras mais os projetos serão bem sucedidos, podendo-se avaliar com 49,9 % de probabilidade de acerto pelo teste *Gamma*, e com 21,5%, pelo teste *Somers*.

As iniciativas dos empreendedores dentro de subsidiárias multinacionais, além de gerarem novas empresas e negócios, podem ser focadas internamente por meio da racionalização de atividades existentes ou pela criação de novas (BIRKINSHAW, 1997). Esses processos podem alavancar a agilidade local de responder às necessidades, integrar globalmente as empresas vinculadas, assim como gerar aprendizado mundial. Essas iniciativas podem se associar às relações identificadas pelas respostas recebidas:

- a) **Nível de Tecnologia utilizada:** as empresas com capital estrangeiro usam menos tecnologias maduras (13%, contra 29,4% das empresas nacionais), opondo-se às novas tecnologias (37,1%, contra 27,5% das empresas nacionais);

- b) **Área de aplicação do produto final:** as empresas estão mais estabelecidas em indústrias (34%, contra 20% das empresas nacionais);
- c) **Propensão a risco:** os gerentes de projetos que trabalham em empresas estrangeiras têm mais propensão a risco (88,7%, contra 67,6% das empresas nacionais).

Não é possível afirmar, entretanto as empresas de capital estrangeiro tendem a possuir as características propícias para um empreendedor corporativo desenvolver-se, para atingir o objetivo maior da organização: realizar a sua estratégia. Conforme visto no item 2.1.3 - Características das organizações que fomentam o empreendedorismo, essas organizações tendem a ter uma cultura receptiva a experimentações (HASHIMOTO, 2006), com reconhecimento e premiação, sem a penalização por falhas, desde que não recorrentes (COHEN, 2002, BARBOSA, 2005), hierarquia reduzida com organogramas mais planos (*ibidem*), pequenas unidades com times multidepartamentais (COHEN, 2002), entre outros fatores incentivadores ao empreendedorismo corporativo.

4.3.2 Características do projeto

4.3.2.1 Importância estratégica

Em relação à importância estratégica do projeto, a maioria dos questionários (88) apontou o projeto como reposicionamento no mercado, como no desenvolvimento de novo produto e/ ou serviço. Uma outra parte consistia em projetos de renovação (56), como melhoria de produto já existente, e uma pequena parcela de projetos de sobrevivência (17). Esses últimos, por serem muito poucos, não foram considerados na análise. Para que se aumentassem os casos observados e esperados entre o nível de tendência empreendedora do gerente de projetos muito baixo e o baixo, eles foram agrupados dentro do nível de baixa tendência empreendedora, como feito no caso da análise da intermediação da origem predominante do capital, item 4.3.1.

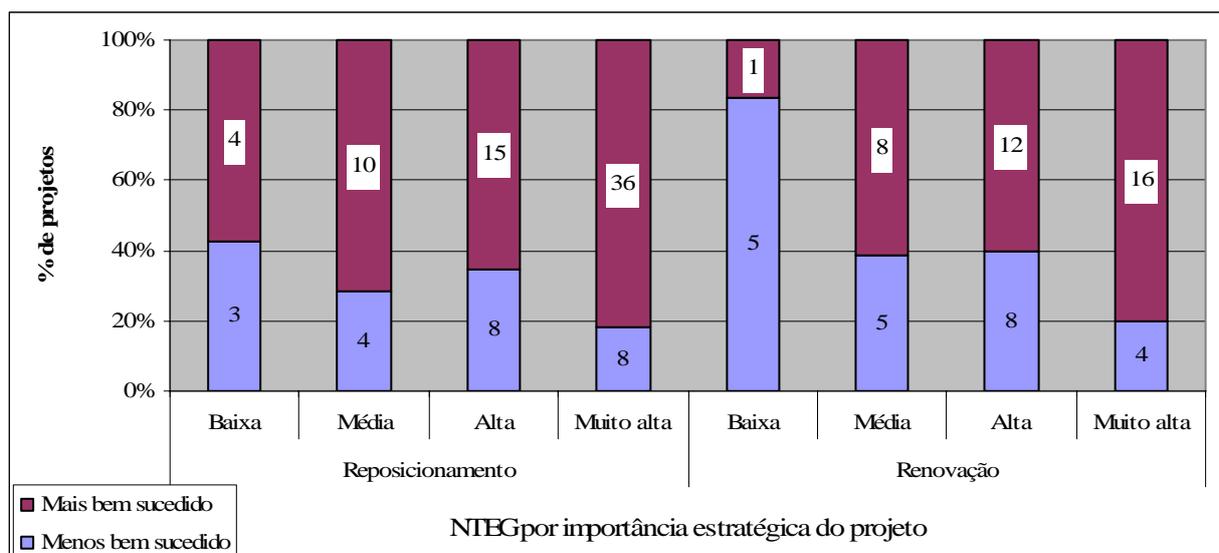


Gráfico 14 – Associação entre NSP e NTEG por importância estratégica do projeto

Avaliando-se o Gráfico 14, observa-se que os valores dos NSP distribuídos pelos NTEG dos projetos de reposicionamento não apresentam uma diferença muito consistente entre eles, apesar de estas pequenas diferenças ainda acompanharem o padrão geral (quanto maior o NTEG maior a tendência de se ter projetos mais bem sucedidos). De fato, no caso dos projetos de renovação, a diferença apresenta-se mais acentuada como no caso dos gerentes de projetos com baixa tendência empreendedora, para os quais os projetos menos bem sucedidos representam 83% dos casos, e quando o nível de tendência empreendedora é muito alto, representando apenas 20% dos casos. Essa constatação parece indicar que, no caso de projetos de renovação, quanto maior o NTEG maior será a probabilidade dos projetos serem mais bem sucedidos.

Tabela 14 - Testes Estatísticos da Associação entre NTEG e NSP por importância estratégica do projeto

Importância estratégica	Wilcoxon-Mann-Whitney		Gamma		Somers	
	Z	Sig. Assimp.	Value	Sig. Aprox.	Value	Sig. Aprox.
Reposicionamento	-1,62	10,5%	30,4%	10,4%	12,5%	10,4%
Renovação	-2,357	1,8%	47,1%	1,2%	23,2%	1,2%

Pelo teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney*, demonstrado na Tabela 14, estatisticamente a relação entre o NTEG e NSP, intermediada pela importância estratégica do projeto, é significativa para projetos de renovação, pois o nível de significância ficou em 1,8%. Como foi estabelecido que o nível de significância deve ser 5%, os projetos de reposicionamento não

podem ser considerados significantes, apesar de estarem muito perto do nível de significância aceitável (10%) para alguns estudos em Ciências Sociais. Pela aplicação do teste *Gamma*, nessa mesma tabela verificou-se que o grau de associação da relação entre o NTEG e o NSP de renovação mostrou-se significativo (1,2%) e positivo (47,1%) e bem mais forte do que a relação entre NTEG e NSP sem intermediação (29,5%), demonstrada na Tabela 10. Esse grau de associação indica que caso se saiba antecipadamente o NTEG, pode-se, com 47,1% de probabilidade de acerto, indicar o nível do NSP ou, ao final do projeto, sabendo-se o NSP há possibilidade de se indicar o NTEG, com a mesma probabilidade de acerto. Acompanhando os percentuais encontrados nos testes estatísticos anteriores pelo teste estatístico *Somers*, a relação entre o NTEG e o NSP é significativa (1,2%) somente para projetos de renovação. Assim, para esse caso, o grau de associação entre a variável independente, NTEG, e a variável dependente, NSP, possui uma relação positiva (23,2%) e mais forte que a verificada no teste aplicado na relação entre NTEG e NSP, sem intermediação (12,3%), conforme Tabela 10, indicando que se souber o NTEG, pode-se indicar o NSP com 23,2% de probabilidade de acerto.

Os projetos de reposicionamento estratégico embutem uma maior incerteza e risco do que os projetos de renovação, nos quais os produtos já são conhecidos. Na avaliação das correlações da importância estratégica com as demais variáveis, observadas neste estudo, a única relação significativa encontrada foi com o tipo de cliente atendido. Os projetos que possuem a estratégia de reposicionamento atendem, principalmente, a clientes externos (46,6%) e ao mercado em geral (26,1%), e os projetos de renovação atendem, em sua maioria, projetos de clientes internos (57,6%). Assim, não só o produto é conhecido, como também o cliente é mais próximo e deveria ter os mesmos objetivos estratégicos, por estarem a serviço da mesma organização.

Geralmente os projetos com estratégia de reposicionamento também requerem maior prazo para retorno do investimento do que os projetos de renovação. Um gerente de projetos pode ter as características de um empreendedor, mas acima de tudo tem as responsabilidades de um gerente para assumir riscos, ainda que estes sejam, geralmente, determinados e de baixo nível de risco. Normalmente, sendo o gerente de projetos um funcionário da organização, o retorno de seu sucesso no projeto é o próprio salário. Conseqüentemente, podem preferir projetos com mais baixo nível de risco, com sucesso praticamente garantido (JONES; BUTLER, 1992), e

com um prazo mais curto no tempo, como são os projetos de renovação. O gerente de projetos possuindo as características empreendedoras, já apontadas como associadas ao sucesso do projeto como demonstrado em itens anteriores, podem, provavelmente, utilizá-las com mais segurança nos projetos com nível de risco mais baixo. Já em momentos de maior incerteza, pode tender a usar mais o seu lado administrativo para controlar e mitigar os prováveis riscos.

Por outro lado, em um estudo de Dvir *et al* (2006), houve indicação de que projetos de produção de novos produtos, com baixa incerteza tecnológica, chamados de projetos de plataforma, correlacionaram-se com fatores que caracterizam um gerente de projetos empreendedor (busca de desafios, comprometimento, iniciativa, independência, criatividade e persistência), o mesmo não acontecendo com projetos de alta tecnologia. Para assegurar que os gerentes de projetos ajam mais como empreendedores do que como gerentes, as organizações precisam criar condições para que isso aconteça. Não é possível afirmar que as organizações não deram condições para os gerentes de projetos exercerem as suas características empreendedoras, contudo cruzando os projetos de reposicionamento com a origem predominante de capital, a maioria (55,7%) desenvolveu-se em empresas nacionais, para as quais se verificou, no item 4.3.1, , que também não apresentaram relação significativa entre o NTEG e o NSP.

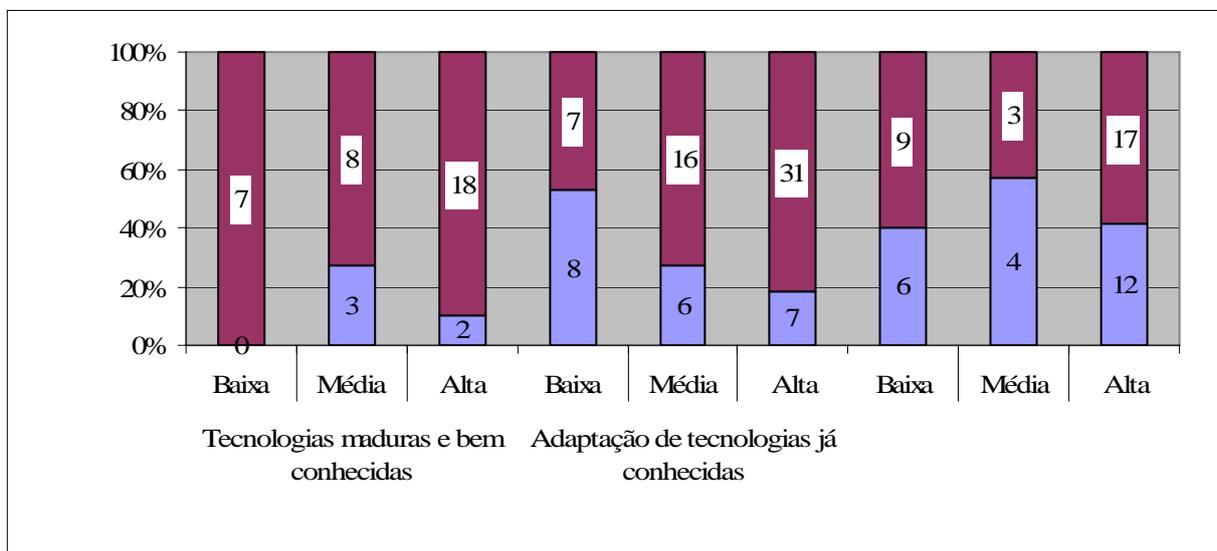
4.3.2.2 Nível de tecnologia

A avaliação no nível de tecnologia usada nos projetos dividiu-se em 4 grupos, obtendo-se as seguintes respostas:

- a) Tecnologias maduras e bem conhecidas: 38 respostas (23%);
- b) Adaptação de tecnologias já conhecidas: 75 respostas (45,7%);
- c) Primeiro uso de uma nova tecnologia: 41 respostas (25%) e
- d) Desenvolvimento de uma nova tecnologia: 10 respostas (6,1%).

Como os projetos de desenvolvimento de uma nova tecnologia obtiveram poucas respostas, agruparam-se aos projetos de primeiro uso de uma nova tecnologia, para se obter mais valores esperados e observados. Nesse sentido, também utilizou-se o NTEG com 3 níveis, em que se

agruparam em um único nível os casos de gerente de projetos com NTEG muito baixa e baixa, e em um nível alto, os gerentes de projetos com NTEG alta ou muito alta.



tecnologias já conhecidas, pois o nível de significância ficou em 2,1%. Nesta amostra, portanto, para projetos que predominantemente adaptam tecnologias já conhecidas no desenvolvimento de seus produtos ou serviços, quanto maior o NTEG maior será a probabilidade de se ter projetos mais bem sucedidos.

Tabela 15 - Testes Estatísticos da Associação entre NTEG e NSP por nível de tecnologia utilizado no projeto

Nível de tecnologia utilizada	Wilcoxon-Mann-Whitney		Gamma		Somers	
	Z	Sig. Assimp.	Value	Sig. Aprox.	Value	Sig. Aprox.
Tecnologias maduras e bem conhecidas	-0,071	94,3%	2,9%	93,0%	0,7%	93,0%
Adaptação de tecnologias já conhecidas	-2,315	2,1%	46,9%	2,4%	20,7%	2,4%
Primeiro uso ou desenvolvimento de uma nova tecnologia	-0,086	93,2%	2,2%	93,1%	1,1%	93,1%

Confirmando-se a significância da relação entre o NTEG e o NSP, para os casos de adaptação de tecnologias já conhecidas, verificou-se pela aplicação do teste *Gamma*, conforme Tabela 15, que o grau de associação da relação mostra-se positivo e relativamente forte (46,9%). Esse grau de associação permite indicar com 46,9% de probabilidade de acerto o NSP, caso se saiba o NTEG, por outro lado, sabendo-se o NSP obtido na sua conclusão, qual o NTEG, com o mesmo percentual de acerto. Pelo teste estatístico *Somers*, verifica-se que a relação entre o NTEG e o NSP tem o mesmo nível de significância que o teste anterior, para cada um dos tipos de nível de tecnologia. No caso dos projetos com adaptação de uma tecnologia já conhecida, esse teste mostrou que o grau de associação entre o NTEG, variável independente, e o NSP, variável dependente, possui uma relação positiva (20,7%) e mais forte que a verificada na análise dessa relação sem intermediação (12,3%), conforme Tabela 10. Este teste indica que caso se saiba o NTEG, aumenta-se a probabilidade em 20,7% para a indicação do NSP em projetos de adaptação de tecnologias já conhecidas.

Relacionando-se o nível de tecnologia à importância estratégica dos projetos, constata-se o mesmo problema com o nível de risco, já que quanto mais novidade na tecnologia empregada no desenvolvimento do projeto, maior o risco para o projeto. Pelas correlações identificadas entre o nível de tecnologia e os critérios de sucesso, conforme Tabela 9, observa-se que o nível de tecnologia tem impacto em muitos dos critérios de sucesso, sempre de forma negativa, deduzindo-se assim que as características empreendedoras do gerente de projetos

não são suficientes para reverter a situação do projeto, no caso de utilização de novas tecnologias. Por outro lado, quando é feita uma adaptação da tecnologia, com menos riscos, as características empreendedoras do gerente de projetos tendem a influenciar o resultado do projeto, modificando a situação e acompanhando a tendência geral de se ter projetos mais bem sucedidos quanto maior for o nível de tendência empreendedora do gerente de projetos. Assim, pode-se dizer que o nível de tecnologia é mediador da associação entre o NTEG e o NSP.

4.3.3 Características do gerente de projetos

4.3.3.1 Sexo

Como a quantidade de respondentes feminina é baixa, apenas 36 casos, utilizou-se a avaliação do NTEG em 3 níveis (baixa, média e alta), em que unificaram-se o NTEG muito baixa e baixa, assim como os níveis de alta e muito alta tendência empreendedora, a fim de que o número de casos na associação entre o NTEG e o NSP fossem, em sua maioria, superiores a 5.

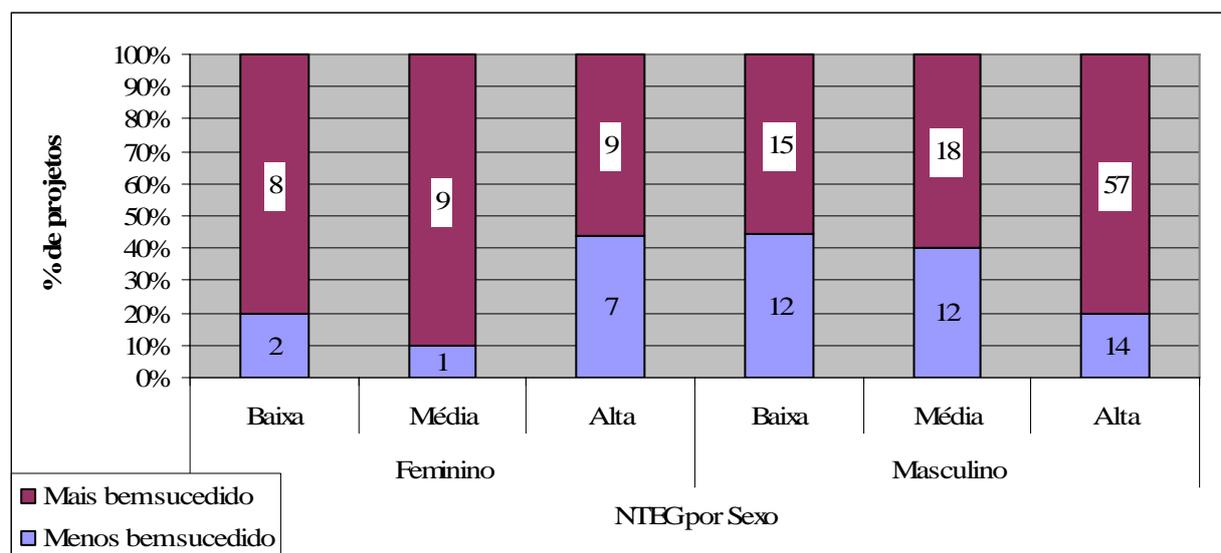


Gráfico 16 – Associação entre NSP e NTEG por sexo

O Gráfico 16 demonstra que para as mulheres, na relação entre o NTEG e o NSP ocorreu uma situação especial, pois quando elas tinham alta tendência empreendedora, ao invés de se

aumentar o número de projetos bem sucedidos, aumentou o número de projetos menos bem sucedidos. Não se observou essa situação em nenhum outro caso nesse estudo. Para os homens, nos níveis de tendência empreendedora baixa e média, a tendência é aumentar a quantidade observada em projetos menos bem sucedidos e, para tendência alta, a probabilidade é ter mais projetos bem sucedidos. Parece que, no caso dos homens, há uma associação mais forte entre o NTEG e o NSP.

Tabela 16 - Testes estatísticos da associação entre NTEG e NSP por sexo

Sexo	Wilcoxon-Mann-Whitney		Gamma		Somers	
	Z	Sig. Assimp.	Value	Sig. Aprox.	Value	Sig. Aprox.
Feminino	-1,552	12,1%	-47,7%	11,7%	-19,5%	11,7%
Masculino	-2,734	0,6%	42,3%	0,6%	19,4%	0,6%

O sexo, nesse estudo, mostra-se como uma variável moderadora da relação entre o NTEG e o NSP, já que o teste estatístico de *Wilcoxon-Mann-Whitney*, conforme Tabela 16, demonstra ser significativo para os homens (0,6%), inclusive com poder de significância aumentado em relação ao resultado do teste estatístico da associação sem intermediação, conforme Tabela 10. Deve-se comentar também o fato que na avaliação da associação entre o NTEG, em três níveis, e o NSP, o teste estatístico não mostrou significância.

Confirmando-se a significância da relação para os homens, utilizou-se o teste estatístico *Gamma* para avaliar o grau de associação entre o NTEG e o NSP, demonstrado na Tabela 16, em que a associação aparece como positiva (42,3%). Convém notar que esse percentual é maior do que o verificado na análise da associação global entre o NTEG e o NSP, Tabela 10, indicando que há uma tendência em se ter 42,3% de probabilidade de acerto na identificação do nível do NTEG ou do NSP, quando se conhece o outro nível. Pelo teste estatístico *Somers*, Tabela 16, verifica-se que a relação de dependência é significativa (0,6%), sendo positiva e mais forte (19,4%) que a verificada na análise da associação global entre o NTEG e o NSP.

As mulheres começaram a trabalhar em empresas, em número considerável, a partir da II Guerra Mundial, portanto há diferenças históricas e culturais em seu comportamento e na visão da sua atuação nas empresas. O último relatório estatístico (*The World's Women 2005*), com dados até 2005, da ONU (Organizações das Nações Unidas) sobre a situação das mulheres no mundo mostra que as mulheres brasileiras ocupam apenas 31% dos cargos de legisladores e gerentes, indicando que o maior poder de decisão ainda está a cargo dos

homens. Focando no setor manufatureiro brasileiro, o salário das mulheres ainda é 61% dos salários masculinos. O relatório aponta restrições estatísticas para a maioria dos países, na obtenção de informações por gênero e, principalmente, falta de informação discriminada de gerentes de níveis médios, inclusive sobre o treinamento e *mentoring* recebidos, o que poderia indicar diferenças entre a carreira feminina e a masculina.

A grande maioria das teorias sobre o empreendedorismo também foi baseada em pesquisas com homens (HURLEY, 1999), desconsiderando-se, portanto, vários aspectos do gênero feminino. Não pode se considerar essa constatação como uma justificativa da falta de significância da relação entre tendência empreendedora e sucesso de projetos para mulheres, entretanto sugere que pesquisas mais específicas deveriam ser feitas para identificar a especificidade das mulheres, diminuindo assim prováveis vieses.

Apesar de visar apenas empreendedores que criaram as suas próprias empresas, Machado *et al* (2002) indicam algumas diferenças em relação ao estilo gerencial de homens e mulheres:

- a) **Em processos de tomada de decisão:** os homens tomam mais decisões (61%) pelo método racional, isto é, com base em dados, informações e análise de tendência, do que as mulheres (44,9%), apesar de na ordem classificatória de todos os tipos de decisão considerados (racional, experiência prévia, consulta a membros da organização, intuição, consulta externa, grupos de interesse e outros) não haver diferença entre eles.
- b) **Em estilo de liderança:** os homens tendem a consultar menos os seus empregados nos processos de tomada de decisão, porém as normas e regulamentos internos são considerados mais pelos homens que, também, tendem a valorizar mais o planejamento do que as mulheres.
- c) **Estratégia e ambiente competitivo:** os homens tendem a ter uma relação mais limitada com os competidores e a se preocupar mais com políticas de preço e eficiência, enquanto as mulheres se preocupam mais com a inovação.

Verificando-se a existência de uma predominância de algum dos sexos identificou-se, qualitativamente, certo destaque nas seguintes variáveis:

- a) **Nível de tecnologia utilizada:** as mulheres tendem a usar menos tecnologias dominadas (13,2% , contra 25,8%) e mais novas tecnologias do que os homens (44,4%, contra 27,3%); estes preferem adaptar tecnologias já conhecidas (46,9%, contra 41,7%);
- b) **Experiência profissional:** as mulheres tendem a ter menos experiência (até 14 anos, com 63,9%) do que os homens (40,6%);
- c) **Formação:** as mulheres tendem a ter mais cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado (83%) que os homens (68%);
- d) **Experiência em GP:** as mulheres tendem a ter menos tempo de experiência que os homens, com 72,2% com até 5 anos de experiência contra os homens, com 60% com 6 anos ou mais.

Relacionando as predominâncias identificadas acima com o estudo de MACHADO *et al* (2002), observa-se a mesma tendência em termos da inovação das mulheres, já que entre os projetos gerenciados por elas, a maioria (44,4%) era de primeiro uso de uma tecnologia ou continham o desenvolvimento de uma nova tecnologia, enquanto que nos projetos gerenciados por homem, este tipo de projeto representava 27,3%. Da mesma forma, os projetos com tecnologia madura e bem conhecida representam 13,9% dos projetos gerenciados por mulheres, contra 25,8% por homens. Conforme exposto no item 4.3.2.2, projetos com maior nível de novidade da tecnologia tendem a ser menos bem sucedidos.

Concluindo, o sexo parece exercer uma função mediadora, pois identifica uma diferença a favor dos homens, na relação entre o NTEG e o NSP. Pelos dados acima, supõe-se que a tendência das mulheres em usar novas tecnologias pode ter afetado o nível de sucesso, influenciando a relação com a tendência empreendedora, assim como a sua menor experiência em GP, apesar da tendência em ter maior formação acadêmica. Essas constatações podem ser foco de estudos posteriores para um melhor entendimento tanto do sucesso feminino em projetos quanto das características de empreendedorismo corporativo feminino.

4.3.3.2 Experiência profissional

No questionário, dividiu-se o tempo de experiência profissional em 6 grupos: até 5 anos, de 6 a 9 anos, de 10 a 14 anos, de 15 a 19 anos, de 20 a 24 anos, 25 ou mais. Os três primeiros grupos representam 45% da amostra e os demais, 65%, conforme o Gráfico 3 - Tempo de experiência profissional do gerente de projetos,. Para que fosse possível a quantidade de casos, em cada tipo de associação entre o NTEG e o NSP, ser maior do que 5, agruparam-se os gerentes de projetos em apenas dois grupos: até 14 anos, e com mais de 14 anos de experiência profissional. Para atender esse mesmo requisito para os testes estatísticos, utilizou-se o NTEG de 4 níveis, agrupando-se o nível de muito baixa tendência empreendedora e o nível de baixa tendência empreendedora no nível de baixa tendência empreendedora.

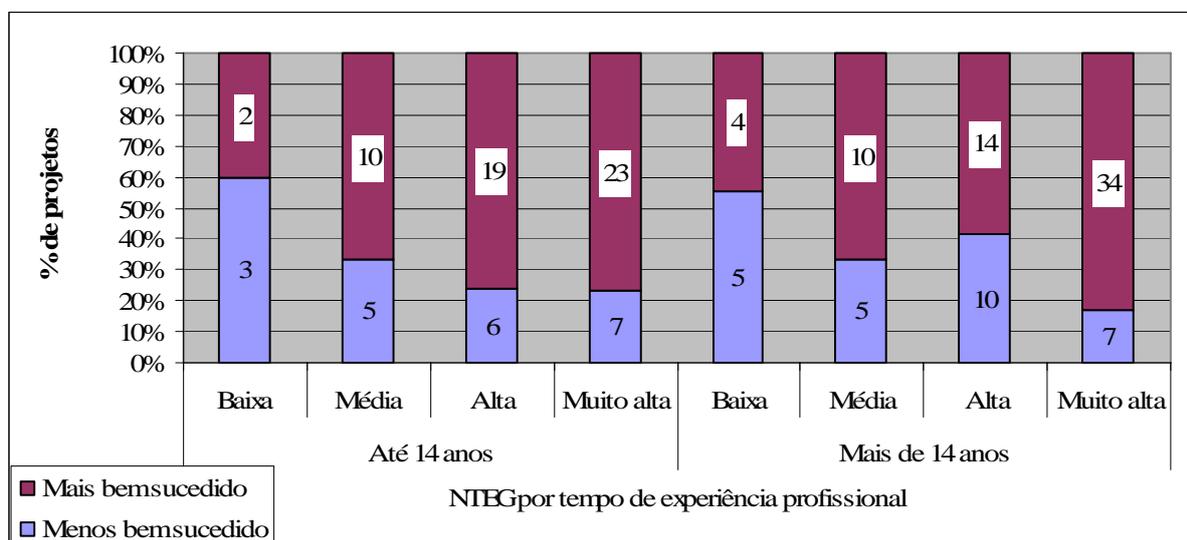


Gráfico 17 - Associação entre NTEG e NSP por tempo de experiência profissional

Na relação entre o NTEG e o NSP, conforme Gráfico 17, quando há baixa tendência empreendedora os projetos tendem a ser menos bem sucedidos e quando a tendência é muito alta, os projetos tendem a ser mais bem sucedidos, em ambos os casos de nível de experiência profissional. Nos casos em que os gerentes de projetos possuíam até 14 anos de experiência, o fato de o NTEG ser muito alto não afetou de maneira acentuada a relação com o sucesso dos projetos. Entretanto, os gerentes de projetos com mais de 14 anos de experiência parecem indicar uma relação positiva e significativa, principalmente no caso do NTEG muito alto, em que os casos de projetos menos bem sucedidos representam apenas 17% e, conseqüentemente,

nos projetos mais bem sucedidos o percentual de casos é 83%. Parece haver, portanto, um efeito do NTEG no NSP.

A significância estatística da relação entre o NTEG e o NSP para os projetos com gerentes com mais de 14 anos de experiência pode ser afirmada pelo teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney*, conforme Tabela 17, pois o nível de significância ficou em 1,4%; para os que têm menos tempo de experiência profissional, a relação não é significativa (20%). Confirmando-se a significância da relação, verificou-se, pela aplicação do teste *Gamma*, o grau de associação da relação. Para os gerentes de projetos com mais de 14 anos de experiência, o grau de associação entre o NTEG e o NSP mostra-se positivo (41,9%) e mais forte do que o teste feito na análise global (29,5%), conforme Tabela 10. Esse grau indica que caso se saiba um dos níveis (tendência empreendedora ou de sucesso), pode-se sugerir o outro com 41,9% de probabilidade de acerto. Pelo teste estatístico *Somers*, pode-se verificar que a relação é significativa (1,1%) somente para projetos nos quais o gerente tem mais de 14 anos de experiência e, nesse caso, o grau de associação entre a variável independente (NTEG) e a variável dependente (NSP) possui uma relação positiva fraca (19,2%), apesar de mais acentuada do que a verificada na análise global (12,3%), Tabela 10,. O grau de associação identificado neste teste sugere que se souber o NTEG, pode-se indicar o NSP com 19,2% de acerto.

Tabela 17 - Testes estatísticos da associação entre NTEG e NSP, por experiência profissional do gerente de projetos

Experiência profissional	Wilcoxon-Mann-Whitney		Gamma		Somers	
	Z	Sig. Assimp.	Value	Sig. Aprox.	Value	Sig. Aprox.
Até 14 anos	-1,281	20,0%	25,5%	21,6%	10,6%	21,6%
Mais de 14 anos	-2,449	1,4%	41,9%	1,1%	19,2%	1,1%

Para identificar um padrão entre as variáveis intervenientes e o tempo de experiência profissional, verificou-se as seguintes correlações, conforme Tabela 7 – Correlação entre as variáveis intervenientes:

- a) **Idade:** possui alta correlação, já que quanto maior a idade mais o profissional tende a ter experiência;

b) **Experiência em GP:** até 14 anos localiza-se a grande maioria dos gerentes de projetos com experiência até 5 anos (77,3%), indicando que o cargo de gerente de projetos exige experiência profissional anterior;

c) **Sexo:** a mulher tende a ter menos tempo de experiência profissional.

Logo, para os projetos dessa pesquisa, a experiência profissional traz maior visão do negócio, muitas vezes acrescida do conhecimento do cliente assim como da estrutura e da política da empresa, combinada com alta tendência empreendedora, que fornece ao gerente de projetos as características que fazem com que possa vislumbrar as oportunidades. Ela também tende a fazer com que o nível de sucesso dos projetos aumente, podendo ser uma explicação para a associação obtida. Concluindo, há indicações de que a experiência profissional exerce uma função mediadora fraca na associação entre o NTEG e o NSP apenas no grupo de projetos gerenciados por gerentes com mais de 14 anos de experiência.

5 SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo tem finalidade de sintetizar o tema estudado, assim como expor as conclusões passíveis, a partir da revisão da literatura e das informações obtidas na pesquisa de campo. Também apresentar-se-ão algumas implicações dessas conclusões e recomendações, assim como suas limitações e os possíveis estudos que possam se realizar.

5.1 Síntese

A seguir expor-se-á o objeto do estudo e o método aplicado para atingi-lo.

5.1.1 O objeto de estudo

Novos negócios, novos serviços, novos processos e a evolução constante dos existentes são desafios diários de uma organização, indicando que o empreendedorismo corporativo é extremamente relevante. Alguns autores identificam o empreendedor corporativo como aquele que gera novas empresas dentro de uma organização já existente. Nesse estudo, compreende-se o empreendedorismo corporativo não somente nesse sentido, mas mais próximo do conceito de intraempreendedorismo. Esse conceito refere-se a um funcionário, independentemente do nível hierárquico, que possui senso de oportunidade e sensibilidade para os desafios e os problemas enfrentados pela empresa na qual trabalha, além de ter obstinação em resolvê-los. Restringir em responsabilizar apenas o alto escalão pela introdução de novos processos, serviços, produtos e negócios seria uma limitação temerária para as organizações. Esses empreendedores corporativos ou intraempreendedores são fundamentais para que se aproveitem as oportunidades de mercado vislumbradas por parceiros, clientes, fornecedores, e outros, e se busquem e se alcancem os desafios persistentemente.

Por outro lado, as organizações precisam estabelecer suas estratégias, a fim de direcionar as ações organizacionais, alavancar e perpetuar o negócio, com resultados satisfatórios não só para os acionistas, mas também para todas as pessoas que participam, ativamente, na efetivação desses resultados. Realizam-se essas estratégias, em sua maioria, por meio de projetos caracterizados por serem um esforço temporário para gerar um produto, serviço ou

resultado exclusivo. Devido às suas características intrínsecas, temporalidade, novidade e unicidade, um projeto já contém certo nível de inovação em seu gerenciamento, além do nível de inovação exigido pela tecnologia a ser empregada em seu produto final. Essas inovações trazem maiores dificuldades para se obterem projetos mais bem sucedidos.

Avaliar o sucesso de um projeto não é simples, pois há fatores objetivos, como a eficiência da utilização dos recursos, a fim de atender orçamento e prazo definidos; e outros subjetivos, como a satisfação do cliente com o resultado do projeto e a geração de competências para atendimento da estratégia. Agrega-se a esta multiplicidade de fatores a multi-observância dos critérios, pois nos projetos há várias pessoas a serem atendidas pelo seu produto final. Além disso, a relevância desses fatores modifica-se ao longo do tempo, havendo uma visão diferente em cada estágio do ciclo de vida do projeto, ou mesmo ao longo do ciclo de vida do produto. Um projeto que atinja os critérios de eficiência (custo e prazo) pode ou não atender a necessidade primária do cliente, e mesmo quando atendê-la, pode não se mostrar efetivo no desempenho comercial do produto.

Como o maior responsável pela realização do projeto é, em última análise, o gerente de projetos, este se torna um elemento chave para a realização das estratégias organizacionais, principalmente por meio da eficiente realização dos projetos, mas pode também se tornar importante para o futuro da organização, ao usar sua capacidade empreendedora de vislumbrar novas necessidades e oportunidades, dada a sua maior proximidade com o ambiente exterior à organização, como clientes, parceiros, concorrentes, fornecedores, mercados etc. Torna-se, então, relevante avaliar se as características de um empreendedor corporativo agregam valor ou não ao gerente de projetos, visto que se refletem em projetos mais bem sucedidos sob diferentes aspectos, incluindo o estratégico. Dessa forma, o estudo obteve respostas para a seguinte questão central: os projetos gerenciados por pessoas com características empreendedoras refletem-se em projetos mais bem sucedidos?

5.1.2 O método

Para se responder às questões deste estudo empreendeu-se uma pesquisa de natureza descritiva e quantitativa, por meio de um levantamento de campo transversal. Por aproximação, a população se consistiu de gerentes de projetos presentes no cadastro do PMI,

capítulo São Paulo, já que a unidade de análise dessa pesquisa era o gerente de projetos. A amostra foi, portanto, não-probabilística e acidental, pois resultou dos gerentes de projetos que se dispuseram a responder ao questionário, o que impossibilitou a generalização dos resultados aqui obtidos. Disponibilizou-se o questionário na Internet, pelo período de 15.10.2006 a 30.11.2006, sendo respondido por 313 gerentes de projetos, contudo utilizaram-se os completos, ou seja, 164.

Três grupos de informações compuseram o instrumento de pesquisa: as características do empreendedor corporativo (variáveis independentes), as do sucesso do projeto (variáveis dependentes) e as que poderiam modificar a relação entre as características empreendedoras e as do sucesso do projeto, como as da organização, as do projeto e as pessoais do gerente de projetos (variáveis intervenientes).

Para se definir as características do empreendedor corporativo, empregaram-se cinco dimensões: “necessidade de realização”, “necessidade de autonomia”, “tendência criativa”, “propensão ao risco” e “impulso e determinação”. Caird definiu essas dimensões como as características psicológicas mais significativas entre as numerosas características associadas à pessoa empreendedora, citadas na literatura. Para se avaliar essas dimensões, utilizou-se operacionalmente o teste de TEG (Tendência Empreendedora Geral), gentilmente cedido para esse estudo, desenvolvido na Unidade de Formação Empresarial e Industrial da *Durham University Business School* (atual detentora dos direitos autorais) por C. Johnson e S. Caird, em 1988, que contém uma metodologia própria de análise de tendência empreendedora. Com base nessas informações gerou-se a variável independente NTEG (nível de tendência empreendedora do gerente de projetos), que acompanha a quantidade de dimensões de tendência empreendedora existente para cada respondente. Se o gerente de projetos tivesse apenas uma ou nenhuma das cinco dimensões de tendência empreendedora possíveis o nível era considerado “muito baixo”, se ele tivesse duas tendências, nível “baixo”, e assim, sucessivamente, até para aqueles com as cinco tendências, tendo seu nível considerado “muito alto”.

Em relação às características de sucesso do projeto, utilizou-se basicamente o modelo de dimensões de Shenhar *et al*:

- a) **Eficiência do projeto:** análise do atendimento das metas em relação ao custo e prazo.
- b) **Impacto no cliente:** análise do atendimento das especificações operacionais e técnicas, do atendimento às necessidades do cliente, da resolução do maior problema do cliente, do uso do resultado do projeto pelo cliente e, finalmente, da satisfação deste em relação ao resultado do projeto.
- c) **Impacto no negócio:** nível do sucesso comercial e aumento da fatia de mercado da organização executora do projeto no curto prazo. Incluiu-se o critério de diminuição de custos para que fossem contemplados projetos de desenvolvimento de novos processos.
- d) **Preparação para o futuro:** verificação da ligação do projeto à estratégia da organização executora, para se obter um novo mercado, um novo produto, um novo serviço ou uma nova tecnologia. Nessa dimensão, também incluiu-se a análise da criação de competência ou de habilidade humana.
- e) **Impacto na equipe:** incluiu-se essa dimensão para avaliar o impacto do projeto na equipe, na qual desenvolveu-se a análise do atendimento da satisfação da equipe no final do projeto.

Gerou-se o NSP (nível de sucesso dos projetos) a partir de dez critérios: atendimento às especificações técnicas; às especificações funcionais; aos objetivos de tempo; aos objetivos de orçamento; às necessidades do cliente; solução de um dos problemas operacionais mais importante; utilização do produto final atualmente, pelo cliente; satisfação do cliente pelo produto entregue; satisfação da equipe em trabalhar no projeto; impacto positivo no desempenho da organização, pelo produto final. Com essas informações, identificaram-se os dois grupos de projetos: projetos menos bem sucedidos (48 casos) e projetos mais bem sucedidos (116 casos) usando-se a técnica não-hierárquica de conglomerado K-médias.

Além das análises descritivas, verificou-se a significância da associação entre o nível de tendência empreendedora do gerente de projetos com o nível de sucesso dos projetos, por intermédio do teste não-paramétrico de *Wilcoxon-Mann-Whitney*, com o nível de 5% de significância, definido como o mínimo para essa pesquisa. Mediu-se o grau de associação da

relação entre o nível de tendência empreendedora e o nível de sucesso dos projetos por meio do teste estatístico simétrico *Gamma* e também pelo assimétrico *Somers*. Analisou-se, ainda, a intermediação nessa relação das características organizacionais, das características dos projetos e das características pessoais do gerente de projetos, para a qual se utilizaram os mesmos testes estatísticos citados.

5.2 Conclusões

Nos próximos itens descrever-se-ão as conclusões obtidas ao se analisarem os dados da pesquisa de campo. As conclusões tratam das tendências empreendedoras dos gerentes de projeto, da associação entre o NTEG e NSP, assim como da possível influência, nessa associação, das características da organização, do projeto e do perfil do gerente de projetos.

5.2.1 Em relação às tendências empreendedoras do gerente de projetos

Dentro da amostra pesquisada, há uma tendência dos gerentes de projetos apresentarem características empreendedoras, avaliadas sob as cinco dimensões de Caird. A maioria dos gerentes de projetos possui pelo menos quatro delas. Em termos numéricos, embora a dimensão “tendência de impulso e determinação” foi a mais recorrente, não se destacou no relacionamento com nenhuma característica da organização, do projeto ou mesmo do gerente de projetos. Essa dimensão representa o aproveitamento das oportunidades, controle do próprio destino e determinação em alcançar o que se propôs a fazer, qualidades primordiais para que o gerente de projetos lide com os imprevistos e atinja o resultado do projeto, da melhor maneira possível. Por outro lado, a “tendência criativa”, é uma das menos recorrentes, correlacionou-se positivamente com a experiência em GP, o que parece indicar que a experiência e o conhecimento adquiridos no gerenciamento dos projetos propicia mais versatilidade, intuição, gosto pelos desafios, pela novidade e pela mudança aos gerentes.

Apesar da definição de um projeto incorporar a criação de um produto, serviço ou resultado exclusivo, normalmente é associada à inovação, a ausência de relação com as características da dimensão “tendência criativa” confirma a posição de realizador e implementador do gerente de projetos, mesmo que esta tenha uma grande importância para a organização. Essa

posição deveria evoluir, para que fizesse parte das responsabilidades do gerente de projetos a busca de novas oportunidades de negócio e de inovação nos processos, tanto da execução do projeto como em produtos e serviços da organização.

É relevante destacar que a dimensão de tendência empreendedora “necessidade de autonomia”, apesar de apresentar várias características similares às do gerente de projetos, revelou-se, muitas vezes, contrária ao perfil padrão de um gerente de projetos. Alguns exemplos são:

- a) A pessoa que possui essa tendência tende a preferir trabalhar sozinha, e não com uma equipe, mesmo o trabalho em equipe sendo, conceitualmente, primordial em projetos;
- b) Devido à menor quantidade de gerentes de projetos, nessa amostra, que possuem essa dimensão de tendência empreendedora;
- c) Por ser a única dimensão que apresentou uma correlação negativa a um dos critérios de sucesso, no caso o impacto do produto final no desempenho da organização executora do projeto;
- d) Por ser a única dimensão a ter a média de pontuação maior nos projetos menos bem sucedidos que nos projetos mais bem sucedidos.

5.2.2 Em relação ao impacto do NTEG no NSP

Há indicações, dentro da amostra pesquisada, de quanto maior o NTEG, maior o NSP. Ainda que essa relação possua um grau de associação baixo, a verificação de sua existência revela a importância dessas características. Pode-se afirmar tal constatação devido à existência de inúmeros fatores críticos de sucesso com baixo grau de dependência da atuação específica do gerente de projetos, como: falta de definição clara da missão do projeto, demasiada dependência de tecnologia, expectativa diferente entre o contratante e o contratado para a execução do projeto, falta de comprometimento e de suporte do patrocinador, falha no fornecimento dos recursos necessários ao bom andamento do projeto.

Na avaliação de cada dimensão de tendência empreendedora com os critérios de sucesso percebe-se que:

- a) **Necessidade de realização:** compreende orientação a resultados e tarefas, auto-suficiência, persistência e determinação; correlaciona-se positivamente com o critério de atendimento ao custo, tendendo a indicar que os gerentes de projetos que a possuem preocupam-se mais com a eficiência do projeto, ainda com uma visão de curto do prazo do seu resultado;
- b) **Necessidade de autonomia:** compreende preferência por trabalhar sozinho, fazer coisas pouco convencionais e decidir sem receber ordens, características de uma minoria dos gerentes de projetos desse estudo; observa-se uma correlação negativa com o impacto no desempenho da organização, tendendo a demonstrar falta de visão das necessidades organizacionais, com foco nas suas próprias necessidades;
- c) **Tendência criativa:** caracteriza-se pela inovação, criação de muitas idéias, versatilidade, intuição, gosto por desafios, novidade e mudança; correlaciona-se com vários critérios de sucesso, dentro de todas as suas dimensões, como “eficiência do projeto”, “impacto no cliente”, “impacto direto no negócio” e “preparo para o futuro”, mostrando que estas tendem a afetar de maneira global o desempenho do projeto, gerando, conseqüentemente, projetos mais bem sucedidos quanto maior for a tendência criativa do gerente de projetos;
- d) **Propensão ao risco:** correlaciona-se positivamente com a satisfação do cliente em relação ao produto final entregue, indicando o auxílio da capacidade do gerente de projetos agir com informações incompletas e enfrentar desafios, para gerar produtos com a especificidade esperada pelos clientes;
- e) **Impulso e Determinação:** não se identificou correlação com os critérios de sucesso, provavelmente pelo fato de que a grande maioria dos gerentes de projetos a possui, já que suas características são relevantes para eles, como: aproveitamento das oportunidades, autoconfiança, determinação para realizar o projeto com equilíbrio entre o resultado e o esforço.

5.2.3 Em relação às variáveis que intermedeiam a relação entre o NTEG e o NSP

As evidências de que os gerentes de projetos com um nível maior de tendência empreendedora tendem a ter projetos mais bem sucedidos apresentaram-se diferentes nos seguintes casos:

a) Em relação às características organizacionais:

- **Origem do capital:** parece ocorrer uma indicação de que em empresas multinacionais (de capital predominantemente estrangeiro) há uma tendência mais acentuada de se ter projetos mais bem sucedidos, quanto mais os gerentes de projetos possuem tendências empreendedoras, provavelmente por características organizacionais propícias ao fomento do empreendedorismo, além das características observadas nessas organizações, como maior nível de tecnologia utilizada e maior propensão a risco, do que as empresas com capital predominantemente nacional.

b) Em relação aos tipos de projeto:

- **Nível de tecnologia utilizada:** há indicações de que quanto mais nova é a tecnologia predominante de um projeto, maior a probabilidade de este ser menos bem sucedido, uma vez que esta característica apresentou correlação negativa com muitos critérios de sucesso; essa suposta tendência negativa pode ter afetado a relação entre o NTEG e o NSP, a qual só foi possível ocorrer quando o nível de tecnologia foi menor, como nos projetos de adaptação de tecnologia, em que as características empreendedoras do gerente de projetos influenciaram de maneira positiva o nível de sucesso dos projetos.
- **Importância estratégica:** evidenciou-se que a associação entre o NTEG e o NSP é positiva somente para projetos de renovação, provavelmente porque nos de reposicionamento no mem capital6(s nte porq[8neprovavelm1g878elmj(e)-1(ntda p15.555

c) Em relação ao perfil dos Gerentes de Projetos:

- **Sexo:** é necessário salientar uma situação, que ocorreu com as mulheres que não foi observada em nenhum outro caso nesse estudo, pois quando tinham alta tendência empreendedora, ao invés de aumentar o número de projetos bem sucedidos, aumentou o número de projetos menos bem sucedidos. Apesar de que a associação entre o NTEG das mulheres com o NSP não é significativa, esta constatação é interessante. No caso dos gerentes do sexo masculino, a associação é significativa e positiva, evidenciando a tendência de quanto maior o NTEG, maior o NSP. A maioria dos estudos e teorias sobre o empreendedorismo baseou-se em avaliações com homens, o que pode indicar a necessidade de estudos específicos com mulheres para identificar prováveis diferenças comportamentais. Alguns fatores que poderiam contribuir com a falta de significância na relação entre o NTEG das mulheres e o NSP de seus respectivos projetos são o menor tempo de experiência profissional, o menor tempo de experiência em GP e o maior uso de novas tecnologias, apesar de possuírem, na média, maior formação acadêmica do que os homens. O nível de tecnologia predominante no projeto pode ter influenciado sobremaneira o seu resultado, impossibilitando que as mulheres pudessem aplicar suas características empreendedoras para que ele fosse mais bem sucedido;
- **Experiência Profissional:** há indicações de que, quando o gerente de projetos tem mais de 14 anos de experiência, quanto maior for o NTEG, maior a probabilidade dos projetos serem mais bem sucedidos. O tempo de experiência de projeto acompanha o tempo de experiência profissional, o que pode indicar que a aliança do conhecimento do negócio às práticas de gestão de projetos, combinadas com uma alta tendência empreendedora do gerente de projetos, auxilia-o a ter projetos mais bem sucedidos.

5.3 Implicações e Recomendações

Nas características do gerente de projetos, identificadas na fundamentação teórica, não foi possível detectar nenhuma das características sugeridas pela dimensão “tendência criativa”, que se caracteriza pela inovação, criação de muitas **idéias**, **versatilidade**, **intuição**, gosto por **desafios**, **novidade** e **mudança**. No entanto, podemos perceber estes conceitos permeando o ciclo de vida de um projeto, pois:

- Um projeto, ao introduzir um novo processo ou um novo produto, ou mesmo uma melhoria ou evolução de uma situação existente, embute uma **mudança** no *status quo* da organização, o qual representa uma **novidade**, por menor que ela seja.
- Toda mudança representa um **desafio**, uma vez que, normalmente, as pessoas apresentam resistências a mudanças no seu processo de trabalho.
- Na fase de planejamento do projeto, deve-se escolher a melhor alternativa para sua execução; para isso, quanto mais **idéias** forem criadas e discutidas, maior a probabilidade de se fazer a escolha certa.
- Um gerente de projetos deve ter **versatilidade** na sua atuação, pois na liderança da equipe e dos *stakeholders* haverá momentos em que precisará ser flexível, como no planejamento, para ouvir opiniões diversas e discutí-las até obter uma melhor solução, e em outros precisará atuar de maneira firme, para que a equipe não se desvie do caminho traçado para o alcance das principais metas.
- Devido ao nível de incerteza, que permeia o projeto, as escolhas precisam ser racionais, entretanto uma certa dose de **intuição** pode auxiliar o gerente de projetos e sua equipe a atender oportunidades que racionalmente não são vislumbradas, superando inclusive a falta de informações.

Para que os projetos sejam bem sucedidos, além dos fatores objetivos e subjetivos de sucesso do projeto, necessitar-se-à o acompanhamento do cenário de mudança e da exigência por inovação, que permeiam o ciclo de vida do produto do projeto, isto é, amplia-se a visão do

projeto para além das fronteiras do seu desenvolvimento tradicional. Nesse sentido, inclui-se a escolha adequada do projeto, dentro de uma carteira de projetos, pois escolher o certo a ser desenvolvido torna-se tão ou mais importante que desenvolvê-lo da maneira mais eficiente e eficaz. Com as exigências legislativas e sócio-ambientais cada vez mais restritivas, o projeto deve ser avaliado até o encerramento da geração e da utilização do produto, por mais longe que esse momento esteja. Sendo assim, torna-se primordial a capacidade de entender e lidar com essas exigências por meio de uma visão holística do projeto, contribuindo com alternativas eficientes e vislumbrando as necessidades futuras, que caso bem planejadas durante o seu desenvolvimento, podem facilitar a evolução do produto, e, conseqüentemente, atender de forma mais abrangente e efetiva a estratégia da organização.

Portanto, pessoas responsáveis por projetos, como um gerente de projetos, tendem a possuir essas características para desempenhar o seu papel da melhor forma possível. A identificação da dimensão “tendência criativa” do gerente de projetos como a única associada ao NSP indica a necessidade de revisão do estudo das características do gerente de projetos, para que se avalie mais profundamente a inclusão destas em seu perfil.

No século XXI, um gerente de projetos não pode ser somente um mero executor, mas um parceiro importante para o reconhecimento e para a busca de novas oportunidades, além de contribuir aos bons resultados pela persistência em solucionar problemas e desafios encontrados no desenrolar de suas atividades. A associação positiva observada entre NTEG e o NSP reforça a indicação de que as organizações precisam se preocupar em criar fatores incentivadores, como: visão e estratégias claras; estímulo à diversidade; cultura interna propícia; instrumentos motivacionais (além de recompensas financeiras e prêmios, reconhecimento, visibilidade e auto-realização). Além disso, é necessário que limitem e restrinjam os fatores inibidores para o aparecimento e aproveitamento das características empreendedoras do gerente de projetos, como: burocracia; centralização de poder; cultura resistente a mudanças; para com isso terem projetos mais bem sucedidos.

5.4 Limitações e futuros estudos

O objetivo desse estudo foi contribuir para o preenchimento de uma lacuna no estudo da vinculação entre dois temas, empreendedorismo corporativo e gerenciamento de projetos, que se não estão conceituados definitivamente, já possuem individualmente ampla literatura a respeito. Buscou-se, então, avaliar trabalhos do meio acadêmico, e que conseguissem trazer variáveis já validadas para a avaliação desses constructos. Assim, o esforço desse estudo concentrou-se na vinculação dos temas, principalmente no estudo das características do gerente de projetos. Pelos resultados obtidos, percebe-se que há uma associação entre eles que poderia ser mais profundamente estudada, para que as constatações aqui identificadas possam ser validadas e generalizadas.

A impossibilidade de generalização do estudo, devido à amostra ser não-probabilística, pode ser vista como uma limitação dessa pesquisa. Para se usar um método aleatório na construção da amostra, e portanto, probabilístico, seria necessário que se possuísse uma lista completa dos elementos da população (RICHARDSON, 1999), o que não foi possível em relação ao gerente de projetos, dado que, muitas vezes, utilizam outra denominação para o seu cargo na organização em que trabalham. Poder-se-ia, então, usar uma amostragem por conglomerado, na qual “...se dividisse a população em subconjuntos excludentes e exaustivos, heterogêneos, de acordo com as variáveis que caracterizam o universo, e com aproximadamente o mesmo número de elementos.” (*ibidem*). Esse tipo de método teria a desvantagem de possuir erros maiores e, com grande probabilidade, de não refletir a realidade. Portanto, a escolha do método acidental foi o possível de ser aplicado nesse estudo.

Como não se utilizou um método probabilístico para a escolha da amostra, conseqüentemente não se calculou o seu tamanho ideal, de modo estatístico. Este procedimento traz, assim, uma outra limitação para o estudo quanto à generalização de seus resultados. Houve restrições do PMI-SP para enviar um segundo convite aos gerentes de projetos cadastrados, assim se obteve 164 instrumentos de pesquisa válidos, número considerável sob a perspectiva da teoria das grandes amostras, contudo sem condições de ser avaliado estatisticamente quanto à sua representatividade.

Também não se utilizaram alguns critérios de sucesso para identificar os conglomerados de NSP, que limita o estudo nas dimensões: “eficiência do projeto”; “impacto no cliente”; “impacto na equipe”; “impacto no negócio”, parcialmente, já que só foi usado o critério “impacto no desempenho da organização”. Em estudos futuros, poder-se-ia buscar mais casos com características de um projeto que preparasse a organização para o futuro.

A estratégia de se utilizar um teste acabado, como o teste TEG, traz a vantagem de se utilizar uma ferramenta já testada por especialistas da área. Esse teste, inclusive, tem sido usado há 19 anos, desenvolvido em 1988 e em uso até hoje na Unidade de Formação Empresarial e Industrial da *Durham University Business School*. Uma vantagem específica do teste foi o disfarce das questões, já que pelo cunho positivo do termo **empreendedor**, os respondentes, mesmo que inconscientemente, podiam responder ao questionário com o viés tendencioso de ser um empreendedor. Esta última vantagem também tornou desnecessária a entrevista com outras pessoas, principalmente as de nível superior hierárquico ao gerente de projetos, para que se obtivessem informações sobre as suas características empreendedoras.

No uso do teste TEG, as desvantagens identificadas foram: sua pouca aplicação acadêmica e a sua falta de validade, as quais poderiam ser relativizadas, dado que, dentre as características empreendedoras mais citadas pelos vários autores pesquisados nesse estudo, identificou-se que as dimensões de tendência empreendedora são factíveis e apropriadas, visto que apenas uma das características citadas não se enquadrou em nenhuma dimensão. Futuramente, poder-se-ia desenvolver o mesmo tipo de pesquisa com outros instrumentos para se avaliar essas características.

O sucesso de um projeto pode ser afetado de forma negativa por várias razões, como: mudança do mercado ao qual ele se destinava inicialmente; falta de suporte do patrocinador do projeto; divergências ou falta de clareza sobre o propósito do projeto; planejamento precário; recursos inadequados; prazos estabelecidos de uma forma irreal; conflitos intransponíveis entre departamentos; falta de maturidade da organização em relação ao GP. Apesar da importância desses fatores, o estudo limitou-se às características empreendedoras do gerente de projetos. Uma avaliação completa dos problemas que impedem um projeto de ser mais bem sucedido colaboraria com uma melhor avaliação do impacto das características empreendedoras do gerente de projetos, na superação ou não dessas dificuldades.

Também não se avaliaram outras características interpessoais, que não aquelas convergentes ao empreendedorismo corporativo. Pressupôs-se que o gerente de projetos tivesse conhecimento técnico, sobre o negócio, e sobre GP, suficiente para atender adequadamente às necessidades e aos objetivos estabelecidos. Essas premissas podem ser infundadas e, portanto, há possibilidade de um gerente de projetos não ter o conhecimento pressuposto acima, o que influenciaria negativamente o resultado do projeto. Estudos futuros podem desenvolver uma melhor ponderação da influência dessas características do gerente de projetos na aquisição do sucesso destes.

No caso de o gerente de projeto ter os conhecimentos pressupostos, um dos fatores que poderia influenciar sobremaneira o sucesso de um projeto seria o nível de maturidade e a capacidade organizacional em GP da organização na qual ele desempenha sua função. Não basta ter o conhecimento, é importante que seja possível a sua aplicação e o seu uso. Essa questão não faz parte do escopo do estudo e poderia ser abordada futuramente, para se avaliar o nível de interveniência da maturidade organizacional na associação entre o NTEG e o NSP.

Como definido anteriormente, o sucesso do projeto é a soma do atendimento das várias expectativas dos vários *stakeholders*. Como na pesquisa obteve-se apenas a visão do gerente de projetos, verificou-se o sucesso parcialmente. Definiu-se a opção do gerente de projetos como único respondente do questionário pelo tipo de avaliação empregada com o objetivo de identificar as características de um empreendedor corporativo, utilizando-se o teste TEG, o que obriga que essa parte do questionário seja respondida pelo próprio gerente de projetos. A utilização de um outro respondente para preencher outras partes do questionário, sobre esse mesmo projeto, dificultaria para que se obtivesse um alto número de respondentes. Outro problema derivado da escolha do gerente de projetos como respondente foi o seu viés otimista, na avaliação do produto do seu trabalho, como se verificou pela alta média identificada nos critérios de sucesso e pela concentração maior nos projetos mais bem sucedidos, que representaram 70% da amostra. Esses problemas poderiam ser tratados e resolvidos em estudos futuros, nos quais se deveria entrevistar além do gerente de projetos, o patrocinador e o cliente ou usuário, assim como a equipe, para se ter uma visão completa e abrangente do resultado do projeto.

Em relação às dimensões de sucesso, especificamente à avaliação do “impacto no sucesso do negócio” e da “preparação para o futuro”, elas são frágeis em termos de mensuração, dada a subjetividade das questões, como sucesso comercial do projeto, que pode representar o atendimento das expectativas pela venda do produto no mercado com um lucro ínfimo ou excepcional, dependendo do nível de expectativa anterior do observador. Como se supõe que essas dimensões são as que mais podem ser afetadas pelas características do empreendedor corporativo, elas permaneceram no questionário, mesmo com toda essa fragilidade. O número de projetos obtidos no questionário que atendiam a essas dimensões foram poucos e, por isso, os respectivos critérios de sucesso não fizeram parte da variável NSP, o que limitou as conclusões para um espaço curto e médio de tempo. Ainda em relação a elas, podem não ser visíveis a um gerente de projetos que ocupe um cargo intermediário, ou mesmo, que ainda não tenha a capacidade de fazer tais observações, o que pode trazer uma certa subjetividade nos dados obtidos. Devido ao gerente de projetos estar próximo do fenômeno, isto é, da realização do projeto, pode fornecer mais informações do que qualquer outro *stakeholder*, compensando assim a fragilidade inicial.

Ainda sobre a dimensão de sucesso dos projetos “preparação para o futuro”, para ser possível a sua avaliação escolheram-se projetos concluídos nos últimos três anos. Esse requisito pode entrar em conflito com a avaliação das características empreendedoras do gerente de projetos, já que foram avaliadas em um momento atual e não no momento em que estes eram gerenciados. Apesar de as características de uma pessoa poderem evoluir ao longo do tempo, na maioria das vezes esse processo demanda um prazo longo; assim, o espaço de tempo, entre o término do projeto e a resposta à pesquisa, não afetará sobremaneira as conclusões a serem obtidas nesse estudo.

Apesar de os poucos casos identificados na amostra de gerente de projetos serem do sexo feminino, a análise da intermediação do sexo na relação entre o NTEG e o NSP mostrou-se como único momento no qual a posse de maior NTEG revelou uma tendência a se ter projetos menos bem sucedidos. Na própria literatura, há uma indicação de necessidade de se estudar e pesquisar mais as gerentes de projetos e as empreendedoras corporativas para se identificar a convergência com ou a divergência do perfil masculino de atuação, o que poderia ser desenvolvido num próximo estudo com foco mais psicológico.

Encerrando as sugestões de estudos futuros, os fatores incentivadores e bloqueadores ao surgimento e à utilização do empreendedorismo corporativo poderia ser objeto de novos estudos, dado que suscitou algumas dúvidas em relação a diferenças percebidas nas atuações dos gerentes de projetos, como no caso das organizações com capital de origem nacional ou estrangeira. A simples existência da tendência empreendedora de uma pessoa não significa que ela seja usada, pois pode, por exemplo, ter sido inibida por fatores bloqueadores da organização, o que acaba influenciando o resultado obtido nesse estudo.

REFERÊNCIAS

ANDREASSI, T. Empreendedorismo Corporativo. **GV Executivo**, Vol. 4 (3), Ago./Out. 2005.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. *Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation*. **Journal of Business Venturing** v, 16, p. 495-527; 2001.

_____. *Clarifying the intrapreneurship concept*. **Journal of Small Business and Enterprise Development**; p. 7-24, 2003.

ARCHIBALD, R. D. *Managing high-technology programs and projects*. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons Pearson Education Brasil, 2003.

BAKER, B. N.; MURPHY, D. C.; FISCHER, D. **Determinants of project success**. Springfield: National Technical Information Services. P. 669-685, 1974.

BARBOSA, J. G. P. **A participação de empresas com capital estrangeiro no sistema de inovação brasileiro**: cinco estudos de caso e um levantamento de campo no setor químico. Rio de Janeiro, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F. (editores acadêmicos). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2001.

BIRKINSHAW, J. *Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics*. **Strategic Management Journal**; Mar 1997; 18, 3; ABI/INFORM Global, pg. 207

CAIRD, S. *The enterprising tendency of occupational groups*. **International Small Business Journal**. Durham University Business School, v. 9, n. 4, Jul-Set 1991.

CARLAND, J. W. *et al. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization*. **Academy of management**; 9, 2, Apr 1984.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR, R. **Construindo competências para gerenciar projetos: Teoria e Casos.** São Paulo Paulo: Atlas, 2005.

CLELAND, D. I. *Project leadership in Project management: strategic design and implementation.* 3. ed. Local: McGraw-Hill, 1999.

COHEN, A. R. *Mainstreaming corporate entrepreneurship: Leadership at every level of organizations.* **Babson Entrepreneurial Review**, p. 5-15, OCTOBER 2002.

COHEN, D. J.; GRAHAN, Robert J. **Gestão de projetos: MBA Executivo.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior* **Entrepreneurship: Theory & Practice**, fall 1991.

CRAWFORD, J. K.; CABANIS-BREWEN, J. *Optimizng human capital with a strategic project office: select, train,measure, and reward people for organization sucess* Boca Raton: Auerbach, 2006.

CRAWFORD, L.; HOBBS, B.; TURNER, J R. *Aligning capability with strategy: categorizing projects to do the right projects and to do them right.* **Project Management Journal**; Jun 2006; 37, 2; ABI/INFORM Global pg. 38

CUNNINGHAM, J. B.; LISCHERON, J. *Defining Entrepreneurship.* **Journal of Small Business Management**; 29, 1; ABI/INFORM Global, p. 45-61; Jan 1991.

DINSMORE, P. C. **Gerência de programas e projetos** São Paulo: Pini, 1992.

_____. (editor) *The AMA handbook of project management.* New York: Amacon, 1993.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Campus. Rio de Janeiro, 2001.

DVIR, D. *et al.* *Projects and projet Managers: The relationship between projet managers' personality, project types, and project success.* **Project Management Journal**, Volume 37, Number 5, December 2006.

EIU – ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT **Digital divide narrows**, according to the Economist Intelligence Unit's seventh annual e-readiness rankings, 26/04/2006. Disponível em < http://store.eiu.com/index.asp?layout=pr_story&press_id=1060001906&ref=pr_list >. Acesso em 20/07/06.

FRANKO, L. G. *Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing.* **Strategic Management Journal**; vol. 10, 5, p. 449-474 Sep/Oct 1989.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2005**: Sumário Executivo Curitiba, 2006. Disponível em www.sebrae.org.br. Acesso em 10/01/2007.

HAIR, Jr, J.F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Trad. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HELDMAN, K. **Gestão de projetos**: guia para o exame oficial do PMI. Tradutor Teresa Félix. Rio de Janeiro: Bookman, 2003.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Establishing a new business venture unit within a firm.* **Journal of Business Venturing**, 1: 307-322; 1986.

HURLEY, A. E. *Incorporating feminist theories into sociological theories of entrepreneurship*. **Women in Management Review**. Bradford: 1999. Vol.14, Num. 2; pg. 54

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2003**. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 15/07/2006.

JONES, G. R.; BUTLER, J. E. *Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective*. **Journal of Management**; 18, 4; ABI/INFORM Global p. 733; Dec 1992.

JUGDEV, K.; MÜLLER, R. *A retrospective look at our evolving understanding of project success*. **Project Management Journal**. Dec 2005.

KERZNER, H. **Project management** — a systems approach to planning, scheduling, and controlling. Seventh edition. Ohio: John Wiley & Sons, 2001.

_____ **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Tradutora: Teresa Felix. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LUCHSINGER, V; BAGBY, D. R. *Entrepreneurship and Intrapreneurship: Behaviors, Comparisons, and Contrasts*. **S.A.M. Advanced Management Journal**; Summer 1987; 52, 3; ABI/INFORM Global, p. 10.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. Academy of Management. **The Academy of Management Review**; Jan 1996; 21, 1; ABI/INFORM Global p. 135-172.

MACHADO, H. P. V. *et al.* **Female and Male Entrepreneurs' Managerial Behaviour: A Brazilian Study**. *Management International*; Fall 2002; 7, 1; ABI/INFORM Global

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Trad. Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de projetos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARCH, J.G. *The pursuit of Organizational Intelligence*. Great Britain: Osfordshire, 1999.

MEREDITH, J. R.; MANTEL JR., S. J. **Administração de Projetos: uma abordagem gerencial**. Tradutor: CIERCO, Agliberto Alves; ZOTES, Luiz Peres Rio de Janeiro: LTC, 2003.

MORRIS, P.; JAMIESON, A. Translating *Corporate Strategy into Project Strategy: Realizing Corporate Strategy Through Project Management* . Local: Project Management Institute, 2004.

NÓBREGA, M. da. **O futuro chegou: instituições e desenvolvimento no Brasil**. São Paulo: Globo, 2005.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Sílabo, 2000.

PINCHOT, G. *Innovation Through Intrapreneuring*. **Research Management**, Volume XXX, No.2 , March-April 1987.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. Traduzido por Nivaldo Montingelli Júnior. São Paulo: Harbra, 1989.

PINTO, J. K.; KHARBANDA, O.P. **Successful projects managers: leading our team to success**. USA: Van Nostrand Reinhold, 1995.

PINTO, J. K.; SLEVIN, D. P. *Project Success: Definitions and Measurement Techniques*. *Project Management Journal*, 19(1), 67–72. 1988.

PMI PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE **Project manager competency development (PMCD) framework**. Newton Square: Project Management Institute, 2002.

_____. **PMBOK – Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. Terceira Edição Newton Square: Project Management Institute, 2004.

RABECHINI JR., R. **O gerente de projetos na empresa** São Paulo: Atlas, 2005.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSSO, R. de F. S. M *et al.* Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Revista Produção*, v. 15, n. 3, p. 362-37, set/dez. 2005.

SANTOS, S. A. dos (organizador) **Empreendedorismo de Base Tecnológica: Evolução e Trajetória**, 2ª. Edição Maringá, PR: UNICORPORE, 2005.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. 1o. semestre, 2005. Disponível em http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/index.asp. Acesso em 15/07/2006.

SBRAGIA, R. *et al.* O gerente de projetos: seu papel e habilidades. **Revista de Administração**, Volume 21(3) – Julho/setembro/1986, p. 24-31.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais** v.1 – Delineamentos de pesquisa. Organizadora da 4ª. Edição americana Louise H. Kidder (tradutores Maria Martha Hubner d'Oliveira, Miriam Marinotti Del Rey) 2ª. ed. Brasileira São Paulo: EPU, 1987a.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais** v.2 – Medidas a Pesquisa Social. Org. 4ª. Ed. Americana L. H. Kidder. Coord. 2ª. ed. Brasileira J.R. Malufe; B. A. Gatti São Paulo: EPU, 1987b.

SCHUMPETER, J. A. *Economic theory and entrepreneurial history* In: **Change and the entrepreneur: postulates and patterns of Entrepreneurial history** Cambridge-Mass: Harvard University Press, 1949.

SHENHAR, A.J *et al.* *Mapping the Dimensions of Project Success*. **Project Management Journal**, June 1997.

SIQUEIRA, E. O impacto da tv digital na multimídia brasileira Convergência digital: o desafio da mudança de paradigmas. In: **1º Seminário Internacional de Imprensa e Multimídia**. Brasília, 2006. Disponível em <http://www.portalimprensa.com.br/imprensamultimidia/apresentacoes.asp>. Acesso em 15/07/2006.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JR, N. J. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. Tradução: Sara Ianda Corea Carmona. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2006.

STAL, E. *et al*; SBRAGIA, Roberto (coord.) **Inovação: como vencer o desafio empresarial**. São Paulo: Clio, 2005.

STOPFORD, J. M; BADEN-FULLER, C. W F. *Creating corporate entrepreneurship*. **Strategic Management Journal**; 15, 7; Sep 1994.

The World's Women 2005: Progress in Statistics (ST/ESA/STAT/SER.K/17), United Nations Publication, Sales No. E.05.XVII.7. Disponível em: <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/indwm/wwpub2005.htm>. Obtido em 31/03/07.

VERMA, V. K. *The Human Aspects of Project Management: Human Resources Skills for the Project Manager*. Volume Two. Project Management Institute:1996. Disponível em <<http://pmi.books24x7.com/viewer.asp>>. Acessado em 20/06/06.

VRIES, M. K. Rebeldes criativos com causa. In: BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. (editores acadêmicos) **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Education, 2001 pp 4-7.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DO LEVANTAMENTO DE CAMPO

PARTE 1 – Introdução

Esta pesquisa deve ser respondida por um gerente de projetos, que tenha gerenciado um

*4. Natureza jurídica da organização:

- Administração Pública (Ex.: Governo, Agência Reguladora)
 Entidade Empresarial (Ex.: Empresa, S/A, Cooperativas, Empresa Pública)
 Entidade sem fins lucrativos (Ex.: OSCIP, Fundação)

*5. Origem predominante do capital: Nacional Estrangeiro

*6. Quantidade de pessoas ocupadas na organização, inclusive proprietários (não considerar terceiros): até 9 10 a 49 50 a 99 100 a 499 Mais de 500

*7. Área de atuação primária da organização:

- Indústria Serviços Comércio

*8. Segmento da área de atuação da organização:

<input type="checkbox"/> Construção	<input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação
<input type="checkbox"/> Indústria de Bens de Consumo	<input type="checkbox"/> Telecomunicação
<input type="checkbox"/> Indústria de Bens de Capital	<input type="checkbox"/> Consultoria
<input type="checkbox"/> Indústria Extrativa	<input type="checkbox"/> Saúde
<input type="checkbox"/> Indústria Automotiva	<input type="checkbox"/> Serviços Financeiros
<input type="checkbox"/> Indústria de Eletrônica	<input type="checkbox"/> Seguros
<input type="checkbox"/> Comércio	<input type="checkbox"/> Educação/Treinamento
<input type="checkbox"/> Outra (Favor especificar): _____	

PARTE 3 – Informações sobre o Projeto

9. Nome do projeto: _____

*10. Ano de conclusão do projeto: 2003 2004 2005

*11. Sua visão da importância estratégica do projeto para a organização:

- Reposicionamento (Ex.: Desenvolvimento de novo produto/serviço)
 Renovação (Ex.: Melhoria em produto já existente)
 Sobrevivência (Ex.: Atendimento à legislação)

*12. Na organização havia expectativa, por pelo menos um dos envolvidos, que o produto final do projeto:

Afetasse positivamente o desempenho da organização Sim Não

Fosse um sucesso comercial Sim Não

Gerasse aumento na fatia de mercado da organização Sim Não

Gerasse um novo mercado para a organização Sim Não

Gerasse uma nova linha de produtos para a organização Sim Não

Gerasse uma nova tecnologia Sim Não

Gerasse uma nova competência ou habilidade pessoal Sim Não

*13. Área de aplicação primária do produto final do projeto:

Indústria Serviços Comércio

*14. Segmento da área de aplicação do produto final:

<input type="checkbox"/> Construção	<input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação
<input type="checkbox"/> Indústria de Bens de Consumo	<input type="checkbox"/> Telecomunicação
<input type="checkbox"/> Indústria de Bens de Capital	<input type="checkbox"/> Consultoria
<input type="checkbox"/> Indústria Extrativa	<input type="checkbox"/> Saúde
<input type="checkbox"/> Indústria Automotiva	<input type="checkbox"/> Serviços Financeiros
<input type="checkbox"/> Indústria de Eletrônica	<input type="checkbox"/> Seguros
<input type="checkbox"/> Comércio	<input type="checkbox"/> Educação/Treinamento
<input type="checkbox"/> Outra (Favor especificar): _____	

*15. Faixa de custo estimado no início do projeto:

Até R\$ 50.000,00 Entre R\$ 51.000,00 e R\$ 100.000,00

Entre R\$ 101.000,00 e R\$ 2.500.000,00 Acima de R\$ 2.500.000,00

*16. Ao final do projeto o custo:

Ficou abaixo do estimado

Foi completamente atendido

Superou em até 20% Superou de 21% a 50% Superou em mais de 50%

*17. Tempo estimado para a conclusão do projeto:

- Até 6 meses Entre 7 e 12 meses Entre 13 e 24 meses Mais de 24 meses

*18. Ao final do projeto o tempo:

- Ficou abaixo do previsto
 Foi completamente atendido
 Superou em até 20% Superou de 21% a 50% Superou em mais de 50%

*19. Quantidade máxima de pessoas que formaram a equipe do projeto:

- Até 5 6 a 10 11 a 20 Mais de 20

*20. Ao término do projeto, em relação à sua participação no projeto, a equipe em sua maioria estava:

- Mais de 100% satisfeita
 100% satisfeita com o resultado do projeto
 Entre 99% e 80% satisfeita Entre 79% e 50% satisfeita Menos de 50% satisfeita

*21. Nível de conhecimento, pela equipe, das principais tecnologias empregadas no projeto:

- Tecnologias maduras e bem conhecidas
 Adaptação de tecnologias já conhecidas
 Primeiro uso de uma nova tecnologia
 Desenvolvimento de uma nova tecnologia

*22. Ao término do projeto, em relação aos requisitos funcionais e técnicos especificados previamente, foram atendidos:

- Mais de 100%
 100% do que havia sido especificado
 Entre 99% e 80% Entre 79% e 50% Menos de 50%

*23. O produto final do projeto foi desenvolvido para:

- Cliente interno Cliente externo específico Mercado em geral

*24. Ao término do projeto o cliente que solicitou o projeto estava:

- Mais de 100% satisfeito
 100% satisfeito
 Entre 99% e 80% satisfeito Entre 79% e 50% satisfeito Menos de 50% satisfeito

PARTE 4 – Avaliação do Projeto

*25. Avaliação do sucesso do projeto:

Para responder as questões a seguir, avalie quanto o resultado do projeto atendeu as expectativas definidas pelo cliente que solicitou o projeto e pela organização que o executou. Considere na escala abaixo: 1 como “Muito abaixo das expectativas” e 7 como “Muito acima das expectativas”. Preencha com “X” o número que mais corresponde a sua visão da realidade.

	Muito Abaixo			Muito Acima			
	1	2	3	4	5	6	7
Em relação ao Projeto							
Atendeu as especificações técnicas (Ex.: características físicas do produto final)							
Atendeu as especificações funcionais (Ex.: funções/serviços do produto final)							
Atendeu aos objetivos de tempo (Projeto entregue dentro do prazo)							
Atendeu aos objetivos de orçamento (Projeto entregue dentro do orçamento previsto)							
Atendeu as necessidades do cliente							
Resolveu um dos problemas operacionais mais importante do cliente							
É usado atualmente pelo cliente							
O produto entregue satisfez o cliente							
Equipe ficou satisfeita em trabalhar no projeto							
Produto final afetou positivamente o desempenho da organização							

*26. Avaliação dos benefícios para a organização

Quanto ao impacto positivo no desempenho da organização, respondido no item anterior, indique quanto o resultado do projeto atendeu as expectativas dos envolvidos dentro da organização executora do projeto, utilizando os mesmos critérios de 1, quando foi "Muito abaixo da expectativa", a 7, quando for "Muito acima da expectativa". Caso o item não era um benefício esperado indique "N/A" (não se aplica).

Benefícios esperados pela organização	Muito Abaixo				Muito Acima				N/A
	1	2	3	4	5	6	7		
Sucesso comercial									
Aumento na fatia de mercado da organização									
Novo mercado para a organização									
Nova linha de produtos para a organização									
Nova tecnologia									
Nova competência ou habilidade humana									
Diminuição de custos do produto, gerando maior lucro									
Outro (Favor informar na próxima questão)									

27. Favor informar o benefício, se escolheu a opção "Outro" na questão anterior:

28. Comente o resultado geral do projeto sobre o ponto de vista de todos os envolvidos:

PARTE 5 – Informações sobre o Gerente do Projeto

Para responder as próximas questões considere a sua situação na data na qual foi concluído o projeto.

*29. Nome: _____

*30. E-mail: _____

*31. Idade: ____ anos

*32. Sexo: Feminino Masculino

*33. Formação acadêmica:

Primeiro grau Segundo grau Superior (3º grau)
 Pós-graduação (MBA/Especialização) Mestrado Doutorado

*34. Tempo de experiência profissional:

0 a 5 anos 6 a 9 anos 10 a 14 anos 15 a 19 anos
 20 a 24 anos 25 anos ou mais

*35. Tempo de experiência em gerenciamento de projetos:

0 a 5 anos 6 a 9 anos 10 a 14 anos 15 a 19 anos
 20 a 24 anos 25 anos ou mais

*36. Tempo que possui a Certificação PMP (Project Management Professional):

Não certificado 0 a 2 anos 3 a 5 anos 6 a 9 anos 10 anos ou mais

*37. Posição ocupada dentro da organização executora do projeto, na época de sua conclusão:

Presidente
 Diretor ou Gerente Sênior
 Gerente do Escritório de Projetos (PMO)
 Gerente Funcional

- Gerente de projetos
- Consultor
- Outra: _____

Parte 6 – Teste de Tendência Empreendedora Geral (TEG) ¹²

Não existem respostas certas ou erradas. Você encontrará uma lista de 54 frases diferentes, em relação às quais onde pedimos que você se mostre de acordo ou em desacordo com elas. Por exemplo, uma das frases poderia perguntar:

Prefiro nadar ao invés de correr ou Frequentemente assumo muitas atividades

Colocar um “X” na coluna CONCORDO, se está de acordo com a frase, ou na coluna DISCORDO, se você está em desacordo com a frase. Poderá ocorrer, em certos casos, que você não esteja completamente de acordo ou completamente em desacordo com a frase. Neste caso, pedimos que você tente decidir por aquela opção que MAIS lhe parece próxima a sua resposta.

*38. Questões	Concordo	Discordo
1. Não me importaria em ter um trabalho rotineiro e sem desafios, se fosse bem remunerado.		
2. Quando tenho que fixar meus próprios objetivos prefiro fixar objetivos difíceis a objetivos fáceis.		
3. Não gosto de fazer coisas originais ou pouco convencionais.		
4. Pessoas competentes que não conseguiram sucesso, na verdade, não souberam aproveitar as oportunidades quando elas apareceram.		
5. Raramente sonho acordado.		
6. Geralmente defendo meu ponto de vista, quando alguém discorda de mim.		

*38. Questões	Concordo	Discordo
não fosse bom.		
12. Eu gosto de fazer as coisas à minha maneira, sem me preocupar com que os outros pensam.		
13. Muitos dos maus momentos pelos quais uma pessoa passa se devem ao azar.		
14. Eu gosto de descobrir coisas, mesmo que nisso eu tenha que enfrentar alguns problemas.		
15. Se estiver tendo problemas com uma atividade, eu a deixo de lado e faço outra coisa.		
16. Quando faço planos para fazer algo, quase sempre faço o que planejei.		
17. Não gosto de mudanças repentinas na minha vida.		
18. Assumo riscos mesmo se as chances de sucesso forem de 50%.		
19. Penso mais no presente e no passado do que no futuro.		
20. Se eu tivesse uma boa idéia para ganhar dinheiro, estaria disposto a pedir um empréstimo para que pudesse realizá-la.		
21. Quando estou em um grupo, fico satisfeito em deixar que outra pessoa seja o líder.		
22. Geralmente as pessoas conseguem o que merecem.		
23. Não gosto de adivinhar as coisas.		
24. É mais importante fazer bem um trabalho do que tentar agradar as pessoas.		
25. Conseguirei o que quero da vida se agradar as pessoas com controle sobre mim.		
26. As outras pessoas acham que faço muitas perguntas.		
27. Se existe a possibilidade de fracasso, prefiro não fazer.		
28. Fico irritado com a impuntualidade das pessoas.		
29. Antes de tomar uma decisão, gosto de conhecer todos os detalhes, não importando quanto tempo isso tomará.		
30. Ao resolver um problema, raramente preciso ou quero ajuda.		
31. O sucesso não acontece, se você não estiver no lugar certo, na hora certa.		
32. Prefiro ser bom em várias coisas a ser muito bom em uma única coisa.		
33. Prefiro trabalhar com uma pessoa de quem eu gosto, ainda que não seja tão competente, do que trabalhar com alguém que eu não gosto, mas que seja competente.		
34. Ser bem sucedido é resultado de muito trabalho, sorte não tem nada a haver com isso.		
35. Prefiro fazer as coisas do modo habitual a tentar fazer de uma		

*38. Questões	Concordo	Discordo
nova maneira.		
36. Antes de tomar uma decisão importante, prefiro pesar os prós e contra rapidamente ao invés de gastar muito tempo pensando a respeito.		
37. Prefiro trabalhar em uma atividade como membro de uma equipe do que assumir sozinho a responsabilidade.		
38. Prefiro aproveitar uma oportunidade que pode mudar as coisas para melhor do que ter uma experiência da qual goste, com certeza.		
39. Faço o que esperam de mim e sigo as instruções.		
40. Para mim, conseguir o que quero tem pouco a ver com sorte.		
41. Eu gosto de ter a minha vida organizada de modo que tudo transcorra de forma tranquila e planejada.		
42. Quando enfrento um desafio, penso mais no resultado do sucesso do que no efeito do fracasso.		
43. Acredito que o que acontece na minha vida é determinado, geralmente, por outras pessoas.		
44. Consigo fazer muitas coisas ao mesmo tempo.		
45. Tenho dificuldade em pedir favores a outras pessoas.		
46. Levanto cedo, saio tarde e fico sem comer quando quero realizar uma atividade especial.		
47. Normalmente é melhor aquilo com que estamos acostumados do que aquilo que é desconhecido.		
48. A maioria das pessoas acha que sou teimoso.		
49. Os fracassos das pessoas raramente são resultado do seu julgamento deficiente.		
50. Às vezes tenho tantas idéias que não sei qual delas escolher.		
51. É fácil relaxar quando estou de férias.		
52. Consigo o que quero na vida porque trabalho muito para fazer as coisas acontecerem.		
53. É mais difícil para eu me adaptar a uma mudança do que permanecer na rotina.		
54. Eu gosto de iniciar novos projetos que possam ser arriscados.		

39. Indique se deseja receber o resultado do seu teste de tendência empreendedora. Enviaremos o resultado o mais rápido possível.

Sim, quero saber como foi feita a avaliação e qual é o resultado do meu teste de tendência empreendedora.

**APÊNDICE B – CARTA RESPOSTA COM O NÍVEL DE TENDÊNCIA
EMPREENDEDORA DO RESPONDENTE**

Cara(o) XXXXXXXXXXXXX:

Conforme seu pedido na pesquisa, enviamos abaixo como o resultado foi calculado e aproveitamos para agradecer mais uma vez sua valiosa colaboração.

TEG – Teste de Tendência Empreendedora Geral

O cálculo da pontuação é feito da seguinte forma:

- a) Para as questões ímpares soma-se um ponto para cada desacordo (D) assinalado e para as questões pares soma-se um ponto para cada acordo (C).
- b) A pontuação de cada questão será somada na respectiva dimensão, conforme demonstrado na tabela abaixo.

TEG - Pontuação das questões por dimensão

	Dimensões	Questões						Pontuação	
								Máxima	Média
1	Necessidade de Realização	1	10	19	28	37	46	12	9
		6	15	24	33	42	51		
2	Necessidade de Autonomia/Independência	3	12	21	30	39	48	6	4
3	Tendência Criativa	5	14	23	32	41	50	12	8
		8	17	26	35	44	53		
4	Propensão a Riscos	2	11	20	29	38	47	12	8
		9	18	27	36	45	54		
5	Impulso e Determinação	4	13	22	31	40	49	12	8
		7	16	25	34	43	52		

Fonte: Adaptado de CAIRD; 1991.

- c) Para cada dimensão será verificado se o gerente de projetos atingiu, no mínimo, a média. Em caso afirmativo, há indicação de que o respondente tende a ter as características empreendedoras da respectiva dimensão.

AValiação

Cada dimensão avalia determinados atributos. Uma pontuação alta em qualquer categoria significa que você possui muitas das qualidades as quais estão sendo medidas naquela dimensão.

Dimensão 1 – Necessidade de Realização

Pontuação máxima: 12 e Pontuação média: 9

Sua pontuação: N

Se tiver obtido uma boa pontuação nesta seção, pode ter muita das seguintes qualidades:

- Visão de futuro,
- Auto-suficiência,
- Otimismo (mais otimista do que pessimista),
- Orientação a tarefas,
- Orientação a resultados,
- Agitação e energia,
- Autoconfiança,
- Persistência e determinação,
- Dedicção para concluir uma tarefa.

Dimensão 2 – Necessidade de Autonomia

Pontuação máxima: 6 Pontuação média: 4

Sua pontuação: N

A pessoa que obter uma pontuação alta nesta seção:

- Gosta de fazer coisas pouco convencionais,
- Prefere trabalhar sozinha,
- Precisa fazer “suas coisas”,
- Precisa expressar o que pensa,
- Não gosta de receber ordens,
- Gosta de tomar decisões,
- Não se rende a pressão do grupo de trabalho,
- É obstinada e determinada,

Dimensão 3 – Tendência Criativa

Pontuação máxima: 12 Pontuação média: 8

Sua pontuação: N

Uma pontuação elevada nesta seção significa que a pessoa:

- É imaginativa e inovadora,
- Tem tendência de sonhar acordada,
- É versátil e curiosa,
- Tem muitas idéias,
- É intuitiva e adivinha bem,
- Gosta de novos desafios,
- Gosta de novidade e a mudança.

Dimensão 4 – Propensão a Riscos

Pontuação máxima: 12 Pontuação média: 8

Sua pontuação: N

A pessoa que obtiver uma pontuação alta nesta seção, tende a:

- Agir com informações incompletas,
- Julgar quando dados incompletos são suficientes,
- Avaliar com precisão suas próprias capacidades,
- Ser nem muito nem pouco ambiciosa,
- Avaliar custos e benefícios prováveis,
- Fixar objetivos que desafiadores, mas atingíveis.

Dimensão 5 – Impulso e Determinação

Pontuação máxima: 12 Pontuação média: 8

Sua pontuação: N

Uma pontuação alta nesta seção significa que a pessoa tende a:

- Aproveitar as oportunidades,
- Não aceitar a predestinação,
- Fazer a sua própria sorte,
- Ser autoconfiante,
- Acreditar no controle do seu próprio destino,
- Equilibrar resultado com esforço,

•

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)