



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**DIFUSÃO DE UM MÉTODO DE  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS POR  
MEIO DO MARKETING INTERNO E DE  
IDÉIAS**

**ROBERTO SANTOS CONSTANTINO**

ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. FÁTIMA CRISTINA TRINDADE BACELLAR

**Rio de Janeiro, 23 de junho de 2009**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**“DIFUSÃO DE UM MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS POR MEIO  
DO MARKETING INTERNO E DE IDÉIAS”**

ROBERTO SANTOS CONSTANTINO

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Marketing

ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. FÁTIMA CRISTINA TRINDADE BACELLAR

Rio de Janeiro, 23 de junho de 2009.

**“DIFUSÃO DE UM MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS POR MEIO  
DO MARKETING INTERNO E DE IDÉIAS”**

**ROBERTO SANTOS CONSTANTINO**

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Marketing

Avaliação:

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Professora **FÁTIMA CRISTINA TRINDADE BACELLAR** (Orientadora)  
Instituição: Ibmec

---

Professor **EDSON JOSÉ DALTO**  
Instituição: Ibmec

---

Professor **JOSÉ ROBERTO RIBAS**  
Instituição: Universidade Estácio de Sá

Rio de Janeiro, 23 de junho de 2009.

658.8  
C758

Constantino, Roberto Santos.

Difusão de um método de gerenciamento de projetos por meio do marketing interno e de idéias / Roberto Santos Constantino - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2009.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral.

1. Marketing interno. 2. Gerenciamento de projetos. 3. Inovação.

## **DEDICATÓRIA**

Esta dissertação é dedicada a Petróleo Brasileira S.A, na esperança que este trabalho possa contribuir para a sua grandeza.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, que tornou tudo possível.

A Professora Fátima Cristina Trindade Bacellar pela dedicação, amizade, paciência e apoio dispensados como orientadora desta dissertação.

Ao professores do curso de Mestrado Profissionalizante em Administração do Ibmec por todo o conhecimento transmitido.

A minha esposa Sonia Lopes, pelo seu apoio, sua compreensão, seu amor e por criticar e rever o texto desta dissertação.

Aos meus pais Elizeu e Zélia, meus primeiros incentivadores na busca pela minha formação acadêmica.

Aos seguintes Gerentes da Petrobras pelo apoio e patrocínio na realização deste curso de mestrado: Álvaro Adriano Rocha Martins, Carlos José Carneiro de Vilhena e Luis Claudio Pereira Sampaio.

A colega Maria Valéria Maron Gutierrez pela paciência em ouvir-me e por sua ajuda neste trabalho.

A todos os colegas que gentilmente responderam as perguntas dessa pesquisa.

Aos colegas da turma do Mestrado Profissionalizante Beatriz Helena Assis Mascarenhas de Oliveira e Raquel da França Froes, pelos bons momentos de convívio, pelo apoio na superação das dificuldades e pela amizade.

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é identificar quais os aspectos do marketing interno e de idéias que podem aprimorar a difusão de uma nova versão de um método de gerenciamento de projetos em uma unidade de tecnologia da informação e telecomunicações de uma empresa, visando o aumento da maturidade em gerenciamento de projetos desta unidade. O tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa empírica de campo, com o objetivo de verificar como a teoria de difusão de inovações se apresenta na difusão da nova versão do método. Foi usada uma pesquisa qualitativa, uma vez que o objetivo está relacionado a sujeitos e a situações e é um objetivo que pode ser alcançado com este tipo de pesquisa. Os resultados indicam os elementos do marketing interno e de idéias que são percebidos ou não pelos agentes de mudança responsáveis por essa difusão. Com base nas informações levantadas em nossa pesquisa, observamos que a aplicação dos conceitos de marketing interno e de idéias é pertinente ao caso discutido.

Palavras Chave: Marketing. Marketing interno. Marketing de idéias. Gerenciamento de projetos. Inovação.

## **ABSTRACT**

The goal of this dissertation is to identify which aspects of internal marketing and ideas that can improve the diffusion of a new version of a project managing method in a information technology and telecommunication unit inside a company, aiming to increase the maturity in Project Management of this unit. The type of research used was the empirical field research, aiming to verify how the theory of innovation diffusion is presented in the spread of the new version of the method. It was utilized a qualitative research, since the objective is related to subjects and situations, and it is a goal that can be achieved with this type of research. The results indicate the elements of internal marketing and ideas that are perceived, or not, by the change agents responsible for this dissemination. Based on the information raised in our research, we observed that the applications of internal marketing concepts and of new ideas are relevant to the discussed case.

**Keywords:** Marketing. Internal Marketing. Marketing ideas. Project Management. Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O impacto da inovação .....	14
Figura 2 – A definição de inovação segundo Lee (1970).....	17
Figura 3 – A difusão da inovação segundo Brown (1969).....	23
Figura 4 – O modelo de cinco estágios do processo de decisão-inovação de Roger .....	24
Figura 5 – O modelo de processo de decisão-inovação de Moore .....	25
Figura 6 – As seis etapas principais do processo de inovação e decisão.....	27
Figura 7 – A sinergia da inovação como um processo organizacional .....	29
Figura 8 – Elementos que influenciam o processo de difusão da inovação .....	30
Figura 9 – Categorização dos adotantes com base na aceitação da inovação .....	32
Figura 10 – EGPs que participarão da entrevista .....	38
Figura 11- Visão de alto nível do OPM3.....	81
Figura 12- Escritórios de Projetos da TIC .....	83

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Algumas diferenças entre o marketing ortodoxo e o marketing social .....	10
Quadro 2 – Definição de invenção, inovação e mudança tecnológica .....	15
Quadro 3 – Descrição do modelo do processo de inovação e decisão .....	28
Quadro 4 – Grupos de adotantes e não adotantes de uma inovação.....	32
Quadro 5 – Resumo de algumas características e valores principais de cada categoria de adotantes .....	33
Quadro 6 – Resumo do método para a coleta de dados verbais com especialistas .....	39
Quadro 7 – Roteiro usado nas entrevistas .....	40
Quadro 8 – Resultados obtidos das perguntas 1, 2, 6, 9, 10 e 12 .....	44
Quadro 9 – Resultados obtidos para o fenômeno da adoção do gerenciamento de projetos pela TIC.....	44
Quadro 10 – Resultados obtidos para o fenômeno da implantação da nova versão do Método .....	45
Quadro 11 – Resultados obtidos para o fenômeno da aceitação da nova versão do Método...	46
Quadro 12 – Indicadores da empresa .....	66
Quadro 13 – Serviços de tecnologia da informação e telecomunicações prestados pela TIC..	69
Quadro 14 – Conjunto de processos de gerenciamento de projeto.....	75
Quadro 15 – Distribuição de pessoal nos Escritórios de Gerenciamento de Projetos da TIC..	84

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AMA	American Marketing Association
EGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos
ISO	International Standard Organization
OPM3	Organizational Project Management Maturity Mode
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMI	Project Management Institute
PMP	Project Management Professional
TIC	Tecnologia da Informação e Telecomunicações

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA.....	5
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	6
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>7</b>
2.1	MARKETING DE IDÉIAS .....	7
2.2	MARKETING INTERNO.....	11
2.3	INOVAÇÃO: DEFINIÇÃO, DIFUSÃO, GESTÃO e ADOTANTES.....	13
2.3.1	DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO.....	15
2.3.2	DIFUSÃO DA INOVAÇÃO.....	22
2.3.3	GESTÃO DA INOVAÇÃO .....	27
2.3.4	ADOTANTES DE INOVAÇÕES.....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>37</b>
3.1	TIPOS DE PESQUISA E ESCOLHA DA METODOLOGIA .....	37
3.2	PROCEDIMENTOS DE CAMPO.....	37
3.2.1	COLETA DE DADOS .....	38
3.2.2	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO.....	41
3.3	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	41
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>43</b>
4.1	RESULTADOS OBTIDOS .....	43
4.2	INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	47
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>50</b>
5.1	CONCLUSÃO .....	50
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	54
5.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	55
5.4	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	55
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>57</b>
	<b>APÊNDICE A – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A EMPRESA OBJETO DESTES ESTUDO</b> .....	<b>65</b>

<b>APÊNDICE B – A UNIDADE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÕES .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE C – DEFINIÇÃO DE PROJETO.....</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE D – O GERENCIAMENTO DE PROJETOS .....</b>	<b>73</b>
<b>APÊNDICE E – O MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA TIC .....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE F – MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA TIC ..</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE G – ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA TIC .</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo objetiva apresentar o problema da pesquisa, situá-lo em seu contexto e estabelecer a questão de pesquisa, os objetivos e a organização do trabalho.

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

“Eureka!”  
Arquimedes de Siracusa (287–212 a.C.).

A história nos conta que Arquimedes de Siracusa pronunciou esta palavra após descobrir que o volume de qualquer corpo pode ser calculado medindo o volume de água movida quando o corpo é submerso na água, o que ficou conhecido como o princípio de Arquimedes. Esta descoberta foi feita quando se encontrava na banheira e empolgado com sua conclusão, saiu nu pelas ruas de Siracusa gritando “Eureka!”. As conquistas de Arquimedes são impressionantes. Ele é considerado por muitos historiadores, como um dos maiores matemáticos de todos os tempos.

Eureka é uma palavra grega que significa “encontrei” e é usada hoje em dia como celebração de uma descoberta, um achado ou o fim de uma busca.

Da história contada fazemos duas observações: a primeira é que Arquimedes, por meio de suas pesquisas, descobriu algo novo, inédito. A segunda é que ele divulgou essa idéia, mesmo que de uma forma não convencional.

Quando pensamos em algo novo, como o que Arquimedes propôs, somos levados a pensar em inovação e isto é natural, pois inovação é a implementação de um produto (idéia, bem, serviço, valor, comportamento, etc.), processo novo, significativamente melhorado ou ainda um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Da mesma forma, quando pensamos em divulgar algo novo, pensamos em para quem essa inovação tenha interesse e também a maneira pelas quais as pessoas venham a tomar ciência dela, avaliá-la e torná-la parte de suas vidas. Assim, somos levados a pensar em um conjunto de processos que envolvem a comunicação e a entrega de valor para os clientes por meio de uma inovação, de modo que essa inovação beneficie seu público interessado.

Essa é, então, uma das áreas de atuação do marketing, que é conceituado como “a atividade e o conjunto de instituições e processos para a criação, a comunicação e a entrega de ofertas que tenham valor para clientes, consumidores, parceiros e para a sociedade como um todo” (AMA, 2007).

Partindo do conceito de marketing, podemos, então, aplicá-lo a inovações. Uma inovação pode ser vendida, utilizando-se as mesmas ferramentas usadas para vender produtos. Assim, surge o conceito de marketing de idéias que busca dentro da sociedade, uma ou mais necessidades sociais na qual a aplicação de uma inovação as atenda, aplicando as técnicas de

marketing. Um exemplo de inovação e que será tratada neste trabalho, é o da nova versão de um método de gerenciamento de projetos.

Os projetos em si, a humanidade já os fazem há muito tempo. Um projeto é definido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI, 2004, p. 5), conforme pode ser visto no Apêndice C. No entanto, atualmente, os projetos e especialmente o seu gerenciamento, tomaram uma dimensão de maior importância, uma vez que se tornaram um elemento relevante para que as empresas possam atingir seus objetivos. O gerenciamento de projetos “é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, de forma a atingir as expectativas das partes envolvidas. Invariavelmente envolve o equilíbrio entre demandas concorrentes de escopo, tempo e custos” PMI (2004, p. 8), como mencionado no Apêndice D.

A inovação, então, está em que toda a empresa passe a utilizar os conceitos de gerenciamento de projetos traduzida em um método, de forma a atingir as expectativas das empresas. Este conceito de gerenciamento de projetos está presente na empresa foco deste trabalho, descrita no Apêndice A, e no caso da Unidade de Tecnologia da Informação e Telecomunicações (TIC) desta empresa, detalhada no Apêndice B, está consubstanciado em um documento denominado de Método de Gerenciamento de Projetos da TIC, que pode ser visto no Apêndice E.

A TIC foi formada pela fusão das unidades de tecnologia da informação e de telecomunicações e cada uma dessas unidades possuía seu próprio método de gerenciamento de projetos. Uma das consequências dessa fusão foi a necessidade de se gerar um método único e este método precisa ser difundido por toda a nova unidade.

Se quisermos que o gerenciamento de projetos permeie a empresa, uma vez que já o consideramos uma inovação, ele pode ser trabalhado do ponto de vista do marketing de idéias. Do que já vimos, o marketing pode nos ajudar nesse trabalho. Mas, agora, estamos lidando com um caso particular de sociedade: aquele interno a empresa. Nesse caso, quando o marketing se volta para o interior da empresa temos então, o marketing interno.

No caso estudado neste trabalho, a unidade de tecnologia da informação e telecomunicações de uma grande empresa brasileira decidiu que o gerenciamento de projetos deve ser adotado, visando aumentar a produtividade dos projetos executados por esta unidade, uma vez que os valores gastos pela empresa com essas duas atividades são altos.

A empresa objeto deste estudo tem atuação nacional e internacional com presença em todo o território nacional e internacionalmente em 27 países. Devido ao seu porte, essa empresa possui uma unidade de tecnologia da informação e telecomunicações geograficamente dispersa e com um orçamento anual para projetos de aproximadamente um bilhão de reais.

Essa unidade possui, em sua estrutura organizacional, Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), conforme pode ser visto no Apêndice G, cujo objetivo definido pela unidade, é ser referência para toda a unidade sobre gerenciamento de projetos. Eles têm o desafio de contribuir para que a Unidade de Tecnologia da Informação e Telecomunicações (TIC) aumente seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos. Aumentar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos significa ter indicadores consistentes, metas e planos com base em dados e processos integrados e alinhados, conforme pode ser visto mais detalhadamente Apêndice F.

Por isso, este estudo pretende discutir a aplicação do marketing interno e de idéias no processo de difusão do gerenciamento de projetos, descrito no Método de Gerenciamento de Projetos, visando o aumento do nível de maturidade em gerenciamento de projetos na TIC, pois esse Método especifica os indicadores e um processo integrado para o gerenciamento de projetos, colaborando, portanto, para esse aumento. Não é escopo deste estudo propor um plano pelo qual a nova versão do Método deva ser difundido.

Este estudo é importante do ponto de vista acadêmico, uma vez que analisa um problema freqüente nas empresas, que é o da adoção de inovações pelo seu público interno. Especialmente no caso da empresa estudada, este problema toma uma dimensão considerável, dado a condição de dispersão geográfica em que os serviços de tecnologia da informação e telecomunicações são prestados, o volume destes serviços, o capital despendido para sua realização e o número de pessoas envolvidas.

Do ponto de vista empresarial, o estudo traz uma contribuição importante, uma vez que o problema descrito tem impacto direto na qualidade dos projetos desenvolvidos por empresas semelhantes, pois a difusão e a utilização do gerenciamento de projetos para o desenvolvimento dos projetos com o conseqüente aumento da maturidade em seu gerenciamento propiciam uma melhoria do padrão de qualidade.

## 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Dentro do contexto apresentado, o problema geral da investigação é assim definido: quais os aspectos do marketing interno e de idéias percebidos pelos colaboradores dos EGPs que podem ser usados para a difusão do Método de Gerenciamento de Projetos da TIC, e quais os que não são percebidos e que também poderiam ser usados?

## OBJETIVO

Dado o problema relatado anteriormente, esta pesquisa buscará como objetivo:

- Identificar os aspectos do marketing interno e de idéias que são percebidos pelos colaboradores dos EGPs e que podem ser usados para a difusão do Método de Gerenciamento de Projetos da TIC, e os que não são percebidos e que também poderiam ser usados.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Essa dissertação está dividida em quatro capítulos. O primeiro está dedicado a apresentação do problema que desencadeou a pesquisa, trazendo também a questão de pesquisa, o objetivo e a organização deste trabalho.

No segundo capítulo é feita a revisão de literatura, que aborda o marketing de idéias, o marketing interno e a inovação, quanto à sua definição, difusão, gestão e adotantes.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia adotada, com o tipo de pesquisa escolhida e a definição dos procedimentos de campo.

No quarto capítulo apresentamos os resultados obtidos e os discutiremos.

Finalmente, no quinto capítulo concluímos este trabalho.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo estão apresentados os diversos conceitos utilizados neste trabalho, começando com o de marketing, seguindo-se com o de marketing de idéias, marketing interno e concluindo, abordando a inovação nos seus aspectos de definição, difusão, gestão e adoção.

O conceito de marketing que adotaremos é aquele mencionado no capítulo introdutório, ou seja, “marketing é a atividade e o conjunto de instituições e processos para a criação, a comunicação e a entrega de ofertas que tenham valor para clientes, consumidores, parceiros e para a sociedade como um todo” (AMA, 2007).

### **2.1 MARKETING DE IDÉIAS**

Em várias situações ouvimos expressões tais como, “você teve uma boa idéia” ou “esta é uma ótima idéia” ou “Eureka!” no caso de Arquimedes visto no capítulo introdutório, essas idéias só foram reconhecidas como boas porque as pessoas ficaram sabendo e viram utilidade nelas.

Um conceito importante de ser visto, inicialmente, é o de idéia. Para Woolgar (2004), uma idéia possui três perspectivas. A primeira, denominada de romântica, a interpreta como uma entidade transcendental, que flutua livremente. A origem das idéias é vista como independente das circunstâncias de sua produção e uso. A implicação dessa interpretação é

que não haveria necessidade do marketing, uma vez que as idéias não seriam como os outros produtos.

A segunda perspectiva, denominada de romantismo modificado, adota uma visão similar a anterior, mas considera que as idéias podem requerer ajuda em sua propagação e uso. A suposição é que elas não estão livres para seguirem suas próprias trajetórias. Elas estão sujeitas a uma série de condições sociais.

A terceira perspectiva, chamada constitutiva, contrapõe-se às duas anteriores, ao considerar que as idéias são constituídas através do seu processo de articulação e representação. As idéias não possuem caráter transcendental e imutável, mas ao invés, são construídas e reconstruídas através de um processo contingencial que atua desde sua origem, adoção interpretação e uso.

A venda de idéias é um processo complexo e muitas vezes demorado, pois é preciso criar uma relação com o cliente. No caso das idéias vende-se o intangível, mas que muitas vezes pode ser modelado para as necessidades deste cliente (BARROS; DAMO, 2006).

Para alguns autores, marketing de idéias e marketing social são sinônimos. Kotler e Zaltman (1971) definiram marketing social como “o projeto, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitação de idéias sociais, e envolve considerações de planejamento, precificação, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing”. Por sua vez, Solomon (2008, p. 646) define marketing social como a “promoção de causas e idéias (produtos sociais), tais como conservação de energia, ações de caridade e controle populacional”, enquanto Hawkins et al. (2007, p. 7) consideram que marketing social “é a

aplicação de estratégias e táticas para alterar ou criar comportamentos que tenham um efeito positivo nos indivíduos-alvos ou na sociedade como um todo”.

Já a *American Marketing Association* aborda esta questão no sentido que o marketing social está preocupado com o uso dos conceitos, conhecimentos e as técnicas de marketing para melhorar a sociedade, bem como com as conseqüências sociais das estratégias, decisões e ações de comercialização. O marketing social é concebido para influenciar o comportamento de um público-alvo a fim de que os benefícios deste comportamento sejam destinados pelo profissional de marketing para favorecer, primeiramente, o público ou a sociedade em geral e não para ele próprio (AMA, 2009).

O Quadro 1 proposto por Silva e Minciotti (2005) resume e apresenta as diferenças entre o marketing ortodoxo e o social.

Ao considerarmos as definições de marketing social e de idéias dadas anteriormente, observamos que não há incompatibilidades entre elas e, portanto, podemos considerar que marketing social e de idéias são sinônimos.

Considerando que as empresas estão buscando formas de alcançar os seus resultados e sobreviver dentro do mercado e sendo este aspecto uma causa social, o gerenciamento de projetos é uma idéia social a ser oferecida às empresas e o marketing de idéias é aplicável a esta situação, conforme pode ser observado nos atributos do marketing social listados no Quadro 1.

### Quadro 1 – Algumas diferenças entre o marketing ortodoxo e o marketing social

Atributos	Marketing Ortodoxo	Marketing Social
Objetivos	Procura preencher as necessidades e desejos identificados dos mercados-alvo; procura obter lucro, servindo aos interesses do mercado-alvo ou da sociedade; e tem por objetivo satisfazer necessidades conscientes, visando propiciar lucro e/ou prazer individual. Levam ao mercado produtos e serviços por intermédio de idéias.	Busca modificar as atitudes ou o comportamento dos mercados-alvo; procura servir do mercado-alvo ou da sociedade sem lucro pessoal e objetiva satisfazer necessidades nem sempre percebidas pela comunidade, como desarranjos sociais, gerados pela satisfação exclusiva das necessidades individuais. Levam as idéias ao mercado, em lugar de produtos e serviços.
Trocas	Comercializa produtos e serviços geralmente muito agradáveis ao consumidor.	Promove idéias e programas que combate, muitas vezes, atitudes e comportamentos considerados agradáveis pelo público-alvo, embora inconvenientes, se analisados mais amplamente.
Posicionamento	Processo de fixação de uma identidade distintiva da oferta na mente do público-alvo.	Processo de fixação de que as causas sociais dizem respeito à melhoria da qualidade de vida.
Produto	O produto apresenta geralmente uma concepção simples, fácil e claramente identificável por seus consumidores e os produtos são escolhidos entre várias opções de estratégia de produtos.	A concepção do “produto” é complexa e de difícil percepção por parte dos indivíduos alvo e existem poucas opções para formar a estratégia do produto.
Promoção	No desenvolvimento da estratégia de comunicação há poucas restrições quanto aos apelos utilizados. A comunicação de um produto, mesmo que atinja um segmento de não-consumidores, não acarreta problemas significativos, além do desperdício financeiro e é feita através de mensagens curtas e eficientes.	Existem muitas restrições quanto ao tipo de mensagem a utilizar no processo de comunicação. Determinada idéia ou proposta de ação é percebida por pessoas contrárias à sua concepção ou prática que desencadeia uma campanha contrária, o que dificulta sobremaneira a eficiência da comunicação. Normalmente o objetivo implica em alteração de hábito ou comportamento. As mensagens são muito longas e explicativas, as que a torna incompatíveis com os veículos de comunicação de massa.
Distribuição	Existem abundantes meios para colocação do produto no mercado – canais de distribuição – em relação aos quais também há condições favoráveis de controle e acesso.	Dada a característica abstrata dos “produtos” é complexa a adoção dos canais de distribuição e, normalmente, não há boas condições de acesso e muito menos de controle.
Comunidade	Não leva em conta a comunidade, mas apenas o indivíduo integrante de seu segmento.	Procura adequar indivíduos a uma conduta, hábito ou padrão comportamental que melhor satisfaça as necessidades identificadas como causas ou idéias sociais.
Profissional	Comprometido com o lucro, é financiado por investimentos, está sujeito a prestar contas em particular, o desempenho é medido em lucro ou participação, as metas comportamentais são de curto prazo, quase sempre proporciona produtos ou serviços não controversos, escolhe alvos acessíveis, a tomada de decisão é hierárquica e o relacionamento é freqüentemente competitivo.	Comprometido com o bem-estar, é financiado por impostos ou doações, está sujeito a prestar contas publicamente, o desempenho é difícil de medir, as metas comportamentais são de longo prazo, freqüentemente escolhe alvos de comportamento controverso, quase sempre escolhe alvos de alto risco, a tomada de decisão é participativa e o relacionamento tem base à confiança.

Fonte: SILVA, Edson Coutinho; MINCIOTTI, Silvio Augusto. Marketing ortodoxo, societal e social: as diferentes relações de troca com a sociedade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 7, n. 17, p. 21, abr. 2005.

O próximo desafio a ser visto é como uma idéia pode ser aceita no interior das organizações. Este é o tema que veremos a seguir.

## 2.2 MARKETING INTERNO

O marketing interno como uma aplicação do gerenciamento de marketing surgiu no final da década de 1970. Desde então ele foi amplamente adotado na administração e no marketing. Para efeito desse estudo, estamos assumindo que marketing interno e endomarketing são sinônimos (LIMA et al., 2003, p. 90).

O primeiro passo para compreendermos o conceito de marketing interno é vermos as empresas como um mercado (FOREMAN; MONEY,1995). O entendimento desse conceito é pré-requisito para a abordagem do marketing dentro das organizações. A empresa é um mercado composto de grupos de colaboradores e clientes heterogêneos. Desta forma, deve-se considerar se transações, racionalidades, preço baixo e maximização de lucros, refletem a natureza interna das empresas.

Assim, para Joseph (1996), o marketing interno é a aplicação do marketing na administração e gerenciamento de recursos humanos, usando teorias e técnicas para motivar, mobilizar, cooptar e gerir os trabalhadores em todos os níveis de organização, a fim de melhorar continuamente a maneira como eles servem aos clientes externos e uns aos outros.

Confirmando que o marketing interno colabora com o externo, Ballantyne (1997) considera que o marketing interno é uma atividade organizacional que objetiva melhorar o desempenho do marketing externo. Assim, segundo esse autor, o marketing interno é uma atividade dirigida para a melhoria das comunicações internas e também para a busca dos meios internos para a satisfação dos colaboradores.

Dentro dessa mesma perspectiva, Hogg et al. (1998) apontam que de um modo geral, o marketing interno afeta como o indivíduo percebe o seu papel dentro da organização, quanto e como esses papéis se relacionam com a operação maior da organização em seu ambiente, ou seja, salienta a importância do marketing interno como uma das formas de se transmitir a visão e a missão da empresa aos seus colaboradores.

Ainda dentro desse mesmo raciocínio, Ling e Brooks (1998) definem que mercado interno consiste de grupos se comunicando com outros grupos dentro da organização, e que o marketing interno é considerado o processo de criação das condições do mercado, no qual as organizações asseguram que os colaboradores tenham as suas necessidades atendidas.

Sobre a designação de colaboradores, Spiller et al. (2006, p. 93) nos dizem que,

O mercado de trabalho assistiu a mudança da denominação de “empregado” para “funcionário” e mais recentemente, para “colaborador” à medida que as organizações se conscientizavam da importância do comprometimento e da satisfação de seu público interno para atingir suas metas, manter uma boa imagem e implementar qualidade nos processos.

O marketing interno é caracterizado por um novo conjunto de processos que redefine a cadeia cliente/fornecedor tanto a montante quanto a jusante. Esses novos processos são, antes de qualquer coisa, relações de troca entre unidades e serviços com um conjunto de colaboradores com necessidades, expectativas e desejos próprios (FRANCO et al., 2001). Essa visão está de acordo com o mencionado por Ling e Brooks (1998) e por Kotler (2000, p. 80).

A visão de Tsai (2008), no qual o marketing interno é uma das formas de transmitir a visão e a missão da empresa aos seus colaboradores, está em consonância com Hogg et al. (1998). Os gestores o utilizam para educar e melhorar a capacidade dos colaboradores a fim de assegurar que seu pessoal possa cumprir o que for determinado e para que eles possam reter os colaboradores na empresa através de incentivos do marketing interno.

O marketing interno engloba todas as atividades que ajudam e autorizam os colaboradores a entregar os serviços prometidos com qualidade (JOSHI, 2007). Estas atividades incluem o recrutamento, a capacitação, a motivação, a recompensa e o fornecimento de equipamentos e tecnologia aos colaboradores. A questão da capacitação dos colaboradores volta a ser destacada como havia sido mencionada por Tsai (2008) e também é mencionada por Kotler (2000, p. 456).

Reforçando as definições anteriores, Šimberová (2007) nos diz que, por meio das atividades do marketing interno, devem ser obtidos os resultados que aumentem o valor da organização para seus clientes, investidores e colaboradores. Esses objetivos indicam o desenvolvimento de um programa integrado com os colaboradores, em um ambiente que almeja atingir os objetivos da empresa. Esta definição está alinhada com aquela proposta por Tsai (2008).

Resumindo, vimos então que o marketing interno está voltado para as seguintes questões principais: a comunicação e a satisfação das necessidades dos colaboradores e a qualidade do resultado final dos produtos da empresa.

A inovação é uma parte indispensável do movimento para o futuro e ela ocorre principalmente pela colaboração (HESSELBEIN, 1998). O marketing interno encoraja a colaboração entre os departamentos e impulsiona a adoção de inovações. Para Drucker (1976, p. 72) o “marketing é por si só uma força inovadora que influi no comportamento do consumidor e cria novas expectativas”. Este é o próximo assunto que abordaremos.

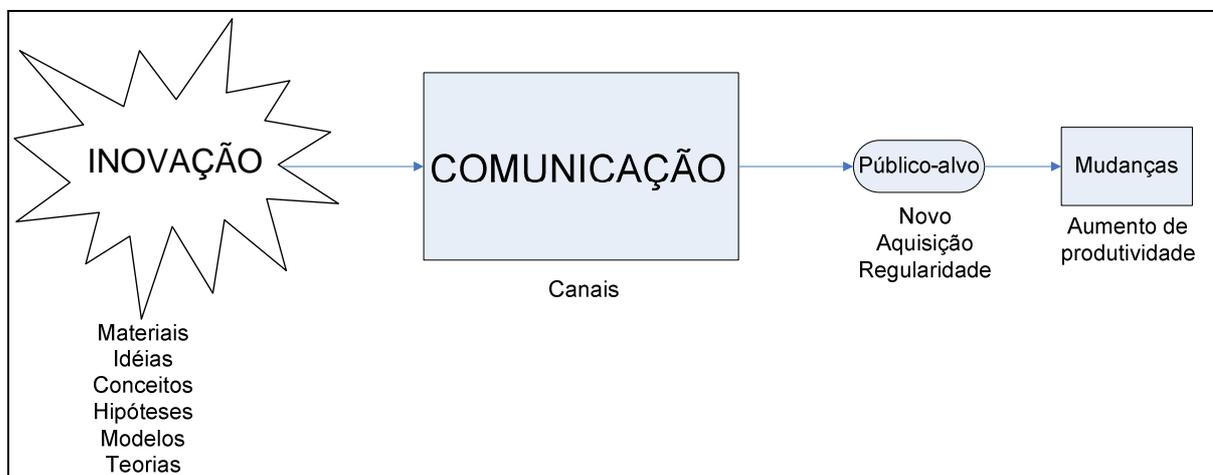
### 2.3 INOVAÇÃO: DEFINIÇÃO, DIFUSÃO, GESTÃO E ADOTANTES

Quando pensamos em inovação, pensamos em algo novo, algo que nos traga um benefício que não tínhamos antes. No entanto, Drucker (1976, p.75) nos alerta que “todas as idéias

começam como simples palpites, como adivinhações. Para dizer a verdade, de cada dez propostas nove acabam sendo nada mais do que belas idéias e da pequena percentagem que resta, grande maioria não vai muito longe”.

Uma inovação só tem sentido se ela provocar mudanças e aumento de produtividade para o público-alvo. Isto acontece porque este público percebe que aquela inovação é algo inédito e bom para ele e, assim, ele a adquire (compra) de forma sistemática. A comunicação tem o papel de ponte entre os geradores da inovação e este público. Sua atuação é crítica e está inclusa em sua ação toda a responsabilidade de se evidenciar para esse público as características da inovação que ele quer. A Figura 1 representa esquematicamente a idéia apresentada.

**Figura 1 - O impacto da inovação**



Fonte: Elaborada pelo autor

Observamos que o aumento de produtividade vai além de indicadores de produção, simplesmente, poderia ser também uma mudança de valores e comportamentos que pode gerar algo muito desejável para esse público.

Neste item, trataremos da definição de inovação, sua difusão e gestão e sobre o público-alvo objeto dessa inovação.

### 2.3.1 DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO

Segundo Solo (1951), até a Revolução Industrial tanto a invenção quanto a inovação eram usualmente feitas pela mesma pessoa, que desenvolvia as novas tecnologias e as aplicava. Atualmente, muitas mudanças tecnológicas originam-se na pesquisa e no desenvolvimento industrial e as invenções e inovações são parte do negócio tendo setores específicos para pesquisa e desenvolvimento. Esta mesma autora define inovação “como sendo as mudanças nas disposições tecnológicas quando existe conhecimento aplicado”.

Quando definimos inovação é importante também mencionarmos os conceitos de invenção e mudança tecnológica. Para isso nos referenciamos a Ruttan (1959) que propõe que invenção, inovação e mudança tecnológica estão em uma seqüência lógica. O Quadro 2 resume as definições propostas por ele para estes termos.

**Quadro 2 – Definição de invenção, inovação e mudança tecnológica**

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
Invenção	Deve ser abandonada a tentativa de se dar uma definição analítica significativa para o termo. Ele é mais útil em um sentido descritivo quando confinado no seu conteúdo institucional e é usado para se referir somente ao subconjunto das inovações tecnológicas quando patenteáveis.
Inovação	O conceito de inovação deve ser estendido para abranger todo o processo pelo qual o novo emerge nas ciências, na tecnologia e nas artes. Neste contexto, o termo torna-se institucionalmente definido como um subconjunto das inovações tecnológicas.
Mudança tecnológica	Designa uma mudança nos coeficientes de uma função relativa às entradas e saídas, resultado de uma aplicação prática das inovações na tecnologia e na organização econômica.

Fonte: Autor com base em RUTTAN, Vernon W. Usher and Schumpeter on invention, innovation and technological change. **Quarterly Journal of Economics**, v. 73, n. 4, p.596-606, 11p, nov. 1959.

Um dos autores referenciados quando se estuda inovação é Schumpeter<sup>1</sup>. Moricochi e Gonçalves (1994) resumem a visão de Schumpeter sobre o assunto, a partir do livro “*The theory of economic development*” (Cambridge: Harvard University, 1957):

Para Schumpeter, "inovação" significa "fazer as coisas diferentemente no reino da vida econômica". As inovações podem ocorrer da seguinte forma:

- a) introdução de um novo bem não familiar aos consumidores ou então de nova qualidade de certo bem;
- b) introdução de um novo método de produção - método ainda não experimentado dentro de certo ramo produtivo, mas que não precisa obrigatoriamente derivar de qualquer descoberta científica;
- c) abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que o produto de determinada indústria nunca tivera acesso antes, independente deste mercado ter ou não existido anteriormente;
- d) descoberta de uma nova fonte de matéria prima ou de produtos semi-acabados, também, independente desta fonte ter existido ou não anteriormente; e
- e) reorganização de uma indústria qualquer, como a criação ou a ruptura de uma posição de um monopólio.

A contribuição para a definição de inovação dada por Ruttan (1959) foi de ampliar este conceito para além da fronteira econômica mencionada por Schumpeter.

Seguindo o conceito estendido de inovação proposto por Ruttan (1959), Robertson (1967) declarou que inovação “é um processo no qual um novo pensamento, comportamento ou ‘coisa’ é trazida a realidade” e Knight (1967) acrescenta que inovação “é a adoção de uma mudança que é uma novidade para uma organização e relevante para o ambiente”. O autor enfoca que o impacto da inovação transcende a empresa.

Dando continuidade ao trabalho de Knight (1967) e agregando as visões de outros autores, Becker e Whisler (1967) chegaram a uma definição de inovação como sendo “o primeiro uso de uma idéia por uma organização de um conjunto de organizações de objetivos

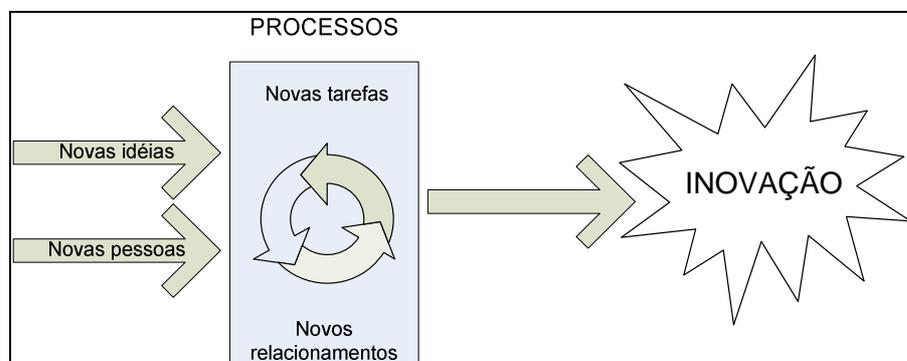
---

<sup>1</sup> Joseph Alois Schumpeter foi um dos mais importantes economistas do século XX. Sua teoria do ciclo econômico é fundamental para a ciência econômica contemporânea. A razão, segundo o autor, para que a economia saia de um estado de equilíbrio e entre em processo de expansão é o surgimento de alguma inovação, do ponto de vista econômico, que altere consideravelmente as condições prévias de equilíbrio.

semelhantes”. Eles reforçaram a questão da amplitude do efeito da inovação, mas a direcionaram para um segmento específico de organizações.

Uma nova perspectiva para a inovação é introduzida por Lee (1970), quando ele a define como sendo “a injeção de novas idéias e de novas pessoas em novas combinações de tarefas e relacionamentos nos processos políticos e administrativos”. A Figura 2 procura traduzir o conceito apresentado pelo autor.

**Figura 2 – A definição de inovação segundo Lee (1970)**



Fonte: Autor com base em LEE, Hahn-Been. An Application of Innovation Theory to the Strategy of Administrative Reform in Developing Countries. **Policy Sciences**, v. 1. n. 2, p. 177-189, 13p, 1970.

A definição de inovações feita por Jacoby (1971), que é “produtos e marcas totalmente novas, modificações em marcas antigas e até mesmo marcas que antes não estavam disponíveis em uma dada área geográfica”, é bem diferente daquelas vistas anteriormente e está associada a ações de marketing.

Outro foco interessante de se ver a inovação é quando ela é relativa a quem passa a utilizá-la. É esse o sentido da definição dada por Downs e Mohr (1976) para inovação como sendo “a adoção de meios ou fins que são novos para quem os adota”.

Por sua vez, quando Marcus (1981) propõe sua definição de inovação como sendo “a introdução de novas práticas e métodos”, ele retoma o proposto por Lee (1970), conforme visto anteriormente.

Seguindo a mesma linha de Lee (1970) e Marcus (1981), para Damanpour e Evan (1984), “as inovações foram consideradas as respostas às modificações ambientais ou meios de introdução de mudanças na organização”. Esta mesma definição será usada em Damanpour (1996).

Outro ponto de vista a respeito da inovação é que além de provocar mudanças, elas têm que passar a ser parte da organização. Nesse sentido, para Delbecq e Mills (1985), “a inovação é uma mudança significativa no âmbito da organização ou a sua linha de serviços ou produtos que (a) exige um ajustamento substancial em funções e/ou estruturas, e (b) é introduzida com êxito e integrada na organização”.

O enfoque de quatro novos ingredientes básicos (novas idéias, as pessoas, as operações, e o contexto institucional) foi à contribuição de Van de Ven (1986) quando ele define “inovação como o desenvolvimento e implementação de novas idéias por pessoas que, ao longo do tempo, empenham-se em operações com outras pessoas no interior de uma ordem institucional”.

A abordagem de Mamer e McCardle (1987) define inovação de forma ampla, abarcando tudo desde a introdução de novo produto à aquisição de bens e equipamentos novos, tem suas raízes em Schumpeter, quando ele lista as cinco novas combinações ou inovações conforme visto anteriormente.

Um elemento importante à questão da inovação é o cliente. É justamente este ponto que Zairi (1994) nos traz ao definir inovação “como a arte de inventar ou criar com o objetivo de atender as expectativas do cliente”, seguindo a idéia de Downs e Mohr (1976).

A inovação como uma idéia que é nova para a organização, abordagem feita por Shane et al. (1995), reforça aquela explicitada por Van de Ven (1986) e Nohria e Gulati (1996) ampliam a definição de Shane et al. (1995) para incluir “qualquer política, estrutura, método ou processo, produto ou oportunidade de mercado, que o administrador de uma unidade inovadora perceba como novo”.

Definições de inovação com enfoques inéditos, neste trabalho, foram propostas por Hurley e Hult (1998). Os autores declaram que “organizações que aprendem, quando vistas pela perspectiva de mudança comportamental é equivalente à inovação”. E por Wycoff e Snead (1999), quando definem inovação como uma “habilidade colaborativa que envolve ativamente a exploração do futuro, a geração de novas idéias, a escolha das melhores, a implementação rápida e eficiente delas e então, aprender as lições de sucessos e falhas e recomeçar novamente”.

A inovação sendo abordada como um processo foi o enfoque adotado por Love e Roper (1999), de que a inovação deve ser vista como “uma saída da ‘função produção da inovação’, isto é, o número de produtos novos, adaptados ou melhorados”, procura ser suficientemente ampla para englobar tanto as menores adaptações e melhorias no produto, assim como aquelas motivadas pela tecnologia. A medida de inovação selecionada deve ser uma medida direta com base na saída da extensão da inovação.

A partir de sua análise das diversas definições de inovação, Ravichandran (1999) a mostra como um termo que engloba adoção, pois nas definições estudadas pelo autor, a inovação é referida como o uso precoce ou de forma imparcial ou tacitamente da inovação por uma organização, unidade ou agente, abordagem semelhante aquela feita por Shane et al. (1995), Van de Ven (1986) e Nohria e Gulati (1996).

O conceito de inovação é essencialmente econômico. Lucas Filho e Fiod Neto (2001) abordam esse aspecto quando mencionam que a “inovação equivale à introdução de ‘novidades’ de produtos e serviços no mercado e refere-se à aplicação comercial pioneira de invenções, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas de processos de produção”.

Já Lima et al. (2003) afirmam que “a inovação tecnológica é aquela que produz mudanças em produtos ou serviços ou mesmo na maneira de produzi-los” da mesma maneira que anteriormente tinha sido abordado por Lee (1970), Marcus (1981) e Damanpour e Evan (1984).

Um dos autores de destaque quando o assunto é inovações é Everett M. Rogers<sup>2</sup>. Sobre inovação, Rogers (2003, p. 12)<sup>3</sup> a define como “uma idéia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção”. Apesar do autor não explicitar a questão econômica, como os outros autores citados, fica evidente sua presença na forma como ele define o conceito.

---

<sup>2</sup> Everett M. Rogers é conhecido por seus estudos sobre a difusão da inovação. Seus estudos são abrangentes indo desde os elementos da difusão e da história da pesquisa sobre difusão até os geradores da inovação, agentes de mudança e as conseqüências das inovações.

<sup>3</sup> A edição original do livro *Diffusion of Innovations* de Everret M. Rogers foi em 1962.

O poder de transformação que uma inovação pode trazer é mencionada por Kelley (2005, p. 3) que vê a inovação como uma ferramenta para a transformação de toda a cultura da organização, seguindo o proposto por Delbecq e Mills (1985).

Na sua definição de inovação, Daft (2006, p. 332) o faz como a “adoção de uma idéia ou comportamento que são novos para o ramo de atividades, o mercado ou o ambiente geral da organização”. Nesta definição, o autor explicita o que Rogers (2003) em sua definição chamou de unidade de adoção. Hawkins et al. (2007) seguem na mesma linha de Rogers (2003), ou seja, “uma inovação é uma idéia, prática ou produto percebido como novo pelos indivíduos ou grupos relevantes”, linha também seguida por Solomon (2008) quando ele nos fala sobre inovação, definindo-a como “qualquer produto ou serviço que os consumidores percebem como novo”.

A inovação não só produz mudanças em produtos ou serviços, mas gera uma melhoria no processo que se manifesta em um aumento de produção e consumo de bens (GÓMEZ, 2007). Complementando, o autor nos diz que “inovar significa avançar «para acima e para adiante», substituir e considerar obsoleto tudo aquilo que foi ultrapassado no tempo”, seguindo o proposto por Lucas Filho e Fiod Neto (2001).

Concluindo esta seção, citamos Foxall (1988) quando ele afirma que

marketing e inovações estão tão intrinsecamente ligados, que para alguns autores eles são sinônimos. Isto é especialmente evidente quando se considera a ampla natureza tanto do marketing quanto da inovação: mesmo se eles não estiverem terminando juntos eles claramente se sobrepõem em uma extensão muito grande.

Vamos tratar a seguir da difusão das inovações.

### 2.3.2 DIFUSÃO DA INOVAÇÃO

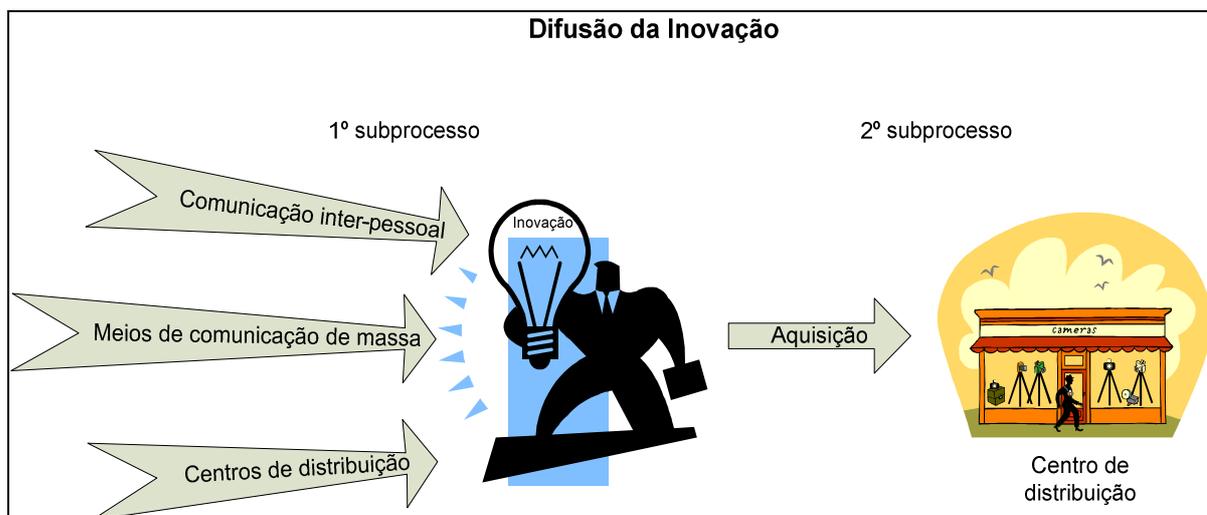
A difusão da inovação vem contribuir para aumentar a eficiência de sua adoção. Como vimos no item anterior, as inovações podem ser materiais, idéias, conceitos, hipóteses, modelos, teorias, ou seja, há uma ampla gama de conhecimentos e produtos.

O conceito de difusão da inovação que usaremos neste trabalho é a proposta por Rogers (2003, p. 12), ou seja, “é o processo pelo qual uma inovação é comunicada através de certos canais ao longo do tempo para os membros de um sistema social. É um tipo especial de comunicação, no qual as mensagens estão relacionadas com novas idéias”. Ela tem características que Robertson (1967, p. 19), as descreve como:

- (1) uma inovação pode ser programada para acontecer;
- (2) pode ser classificada de acordo com os seus efeitos nos padrões estabelecidos;
- (3) de muitas formas, a influência pessoal pode ser superior que a divulgação institucional e;
- (4) quando um risco significativo está presente em uma situação de compra e quando as normas do grupo favorecem as inovações, os inovadores serão membros socialmente integrados na comunidade.

Já Brown (1969) a descreve como um processo contendo dois subprocessos distintos e necessários. O primeiro é permitir ao consumidor obter informações efetivas sobre a inovação por meio da comunicação inter-pessoal, pelos meios de comunicação de massa ou pela exposição à inovação através dos centros de distribuição, todos estes meios possuindo quantidade suficiente de informação para sobrepujar a resistência do consumidor em relação a inovação. O segundo é a aquisição da inovação, que ocorre quando um indivíduo que já obteve as informações necessárias e se desloca a um centro de distribuição que contenha a inovação. A Figura 3 ilustra o processo.

**Figura 3 – A difusão da inovação segundo Brown (1969)**

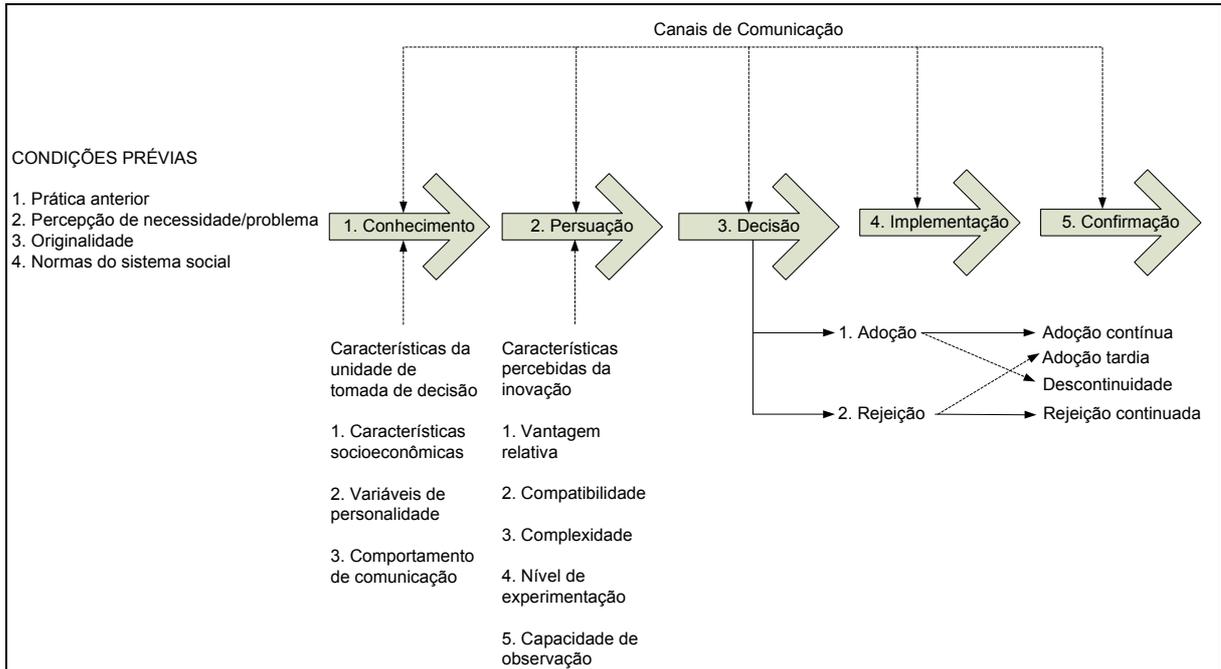


Fonte: Autor com base em BROWN, Lawrence A. Diffusion of Innovation: A Macroview. **Economic Development & Cultural Change**, v. 17, n. 2, p. 189, 23p, jan. 1969.

A difusão da inovação resulta das decisões acumuladas dos indivíduos que as adotam. Desta forma, “o processo de decisão de um indivíduo é um aspecto vital de qualquer estudo de difusão” (MOORE, 1987). Sobre esse processo de decisão, Roger (2003, p. 169) o descreve como consistindo de cinco etapas conforme ilustrado na Figura 4.

As cinco etapas do processo decisório de um indivíduo ou outra unidade tomadora de decisão em relação a uma inovação são descritas como (1) Conhecimento, quando se entende como a difusão funciona; (2) Persuasão, quando forma uma atitude favorável ou desfavorável em relação a ela; (3) Decisão, quando se envolve em atividades que leva a uma escolha de adotá-la ou rejeitá-la; (4) Implementação, que ocorre quando ele põe a nova idéia em uso e; (5) Confirmação, que toma lugar quando busca reforçar uma decisão já tomada, mas que pode ser revertida se exposto a mensagens conflitantes sobre a inovação (ROGER, 2003, p. 169).

**Figura 4 – O modelo de cinco estágios do processo de decisão-inovação de Roger**

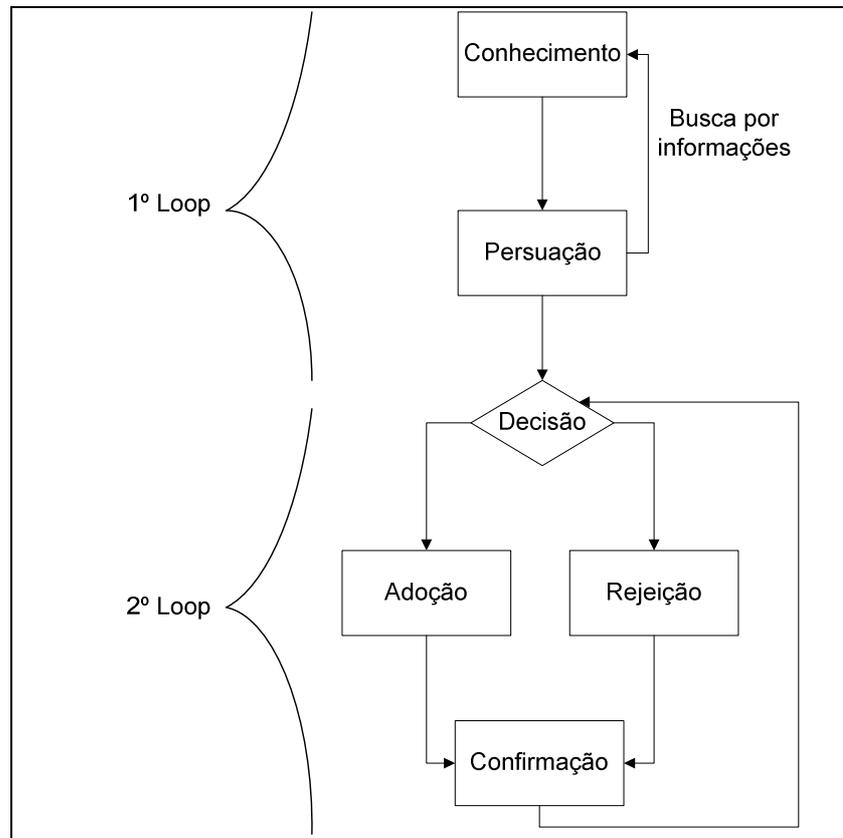


Fonte: Elaborada pelo autor com base em ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. Nova York: Free Press, 2003.

Ainda sobre o processo decisório, Moore (1987) propõe uma simplificação do modelo de Rogers, conforme pode ser visto na Figura 5. O autor explica que adicionou um primeiro *loop* entre os estágios de Persuasão e Conhecimento para refletir a maior obtenção de informações quando as atitudes são refinadas. A pesquisa pode englobar diversas fontes e incluir um ensaio da inovação. A segunda modificação está no quarto estágio, para incluir a adoção ou rejeição e não somente o uso da inovação. Um segundo *loop* da Confirmação de volta para a Decisão foi agregado para mostrar a possibilidade do tomador de decisão rever a sua decisão.

Para compreendermos melhor como o processo se realiza, nos referenciamos aos quatro elementos principais da difusão da inovação, propostos Rogers (2003), que são a inovação, os canais de comunicação, o tempo e o sistema social.

**Figura 5 – O modelo de processo de decisão-inovação de Moore**



Fonte: Elaborada pelo autor com base em MOORE, Gary C. End user computing and officer automation: a diffusion of innovation perspective. **INFOR**, v. 25, n. 3, 1987.

Os canais de comunicação são definidos como os meios pelos quais as mensagens vão de um indivíduo para outro (ROGERS, 2003, p. 18). Temos os seguintes componentes, além do canal de comunicação propriamente dito:

- Emissor: é aquele que gera a mensagem
- Codificação: a conversão da mensagem em símbolos orais ou escritos
- Mensagem: é aquilo que a fonte deseja comunicar
- Decodificação: interpretação da mensagem pelo receptor
- Receptor: aquele para o qual a mensagem é destinada
- *Feedback*: determina o entendimento da mensagem
- Barreiras à comunicação: distorções ou interferências no processo.

A respeito do tempo, Rogers (2003, p. 20) diz que a sua inclusão como uma variável de pesquisa é uma das suas forças, mas a mensuração dessa variável pode ser questionada. Isso porque quando Solomon (2008, p. 606) menciona os tipos de adotantes, indivíduos ou organizações que adotam uma inovação, a saber, inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários, é muito difícil delimitar-se quando um adotante está em uma classificação ou outra. Ligado a essa questão, a determinação do ciclo de vida de um produto por si só também é difícil.

Sobre o sistema social, Rogers (2003, p. 23-24) o define como sendo um conjunto de unidades inter-relacionadas unidas para resolver um problema e atingir um objetivo comum. As estruturas sociais afetam a difusão de inovações de diversas maneiras. Elas podem bloquear ou não a difusão de uma inovação, dependendo da sua percepção da utilidade dessa inovação para a sua necessidade, alterar a velocidade de sua adoção, acelerando-a ou retardando-a, podem cooperar no sentido da melhoria de uma inovação e gerar novas demandas que gerarão novas inovações.

A introdução e difusão da inovação se dão em um processo em que todas as suas instâncias, do planejamento à manutenção evolutiva de um novo produto, possuem “riscos, custos prévios e benefícios (ou perdas) a dividir” por toda a organização (PROCHNIK, 2001, p. 4).

Para Lucas Filho e Fiod Neto (2001) esta difusão é identificada com a comunicação social para que idéias, produtos e avanços sociais sejam partilhados, consumidos e usufruídos por uma população. Ainda segundo o autor, “as inovações, para serem socializadas, precisam da difusão, que assume características específicas que, corretamente trabalhadas, podem auxiliar nos objetivos de organizações inovadoras”.

Após o que vimos sobre difusão da inovação e seus elementos principais, discutiremos a seguir, a gestão da inovação.

### 2.3.3 GESTÃO DA INOVAÇÃO

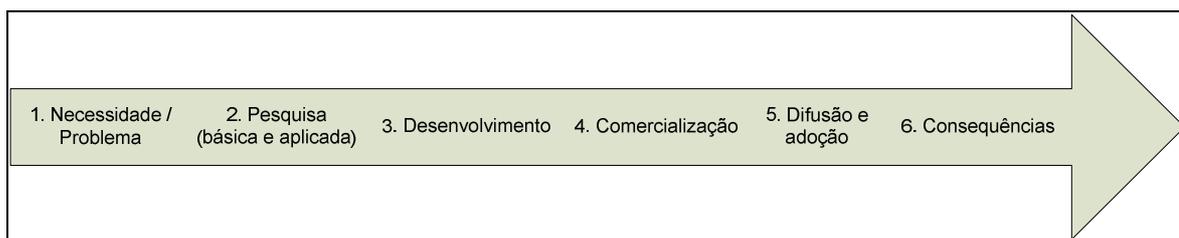
Anteriormente, foi visto que uma inovação pode ser definida como uma idéia, prática ou objeto que é percebida como nova por um indivíduo ou outra unidade de adoção (ROGERS, 2003, p. 137).

A partir deste conceito, Rogers (2003, p. 137) define o processo de gestão da inovação da seguinte forma:

(...) consiste de todas as decisões, atividades e seus impactos que ocorrem desde o reconhecimento de uma necessidade ou problema, por meio de pesquisa, desenvolvimento e comercialização de uma inovação pela difusão e adoção da inovação pelos usuários, com suas respectivas conseqüências.

Ainda sobre o processo de gestão da inovação, Rogers (2003, p. 137), propôs um modelo de seis etapas. A Figura 6 mostra cada uma das etapas do modelo.

**Figura 6 – As seis etapas principais do processo de inovação e decisão**



Fonte: Autor com base em ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

O Quadro 3 resume os comentários de Rogers (2003, p. 137-157) sobre cada uma das etapas do modelo.

### Quadro 3 – Descrição do modelo do processo de inovação e decisão

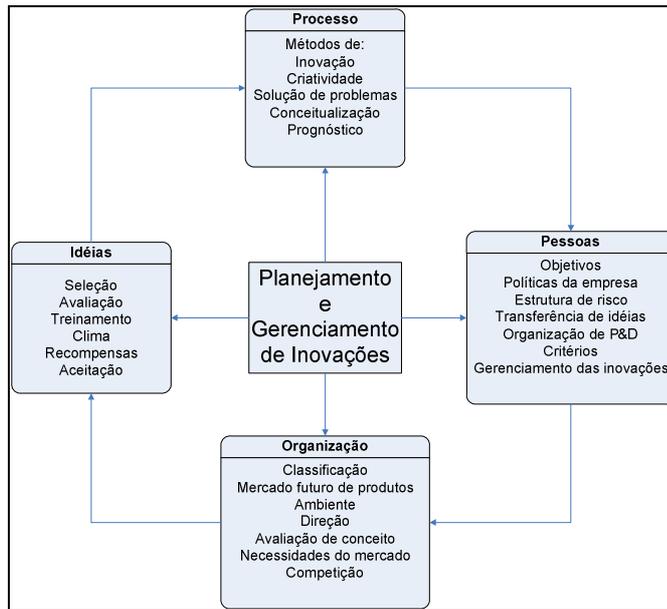
Etapa	Descrição
Necessidade / Problema	O processo de desenvolvimento de uma inovação freqüentemente começa com o reconhecimento de um problema ou necessidade, que estimula as atividades de pesquisa e desenvolvimento a criar uma inovação que atenda ao problema ou necessidade.
Pesquisa (básica e aplicada)	A base do conhecimento para a tecnologia comumente vem da pesquisa básica, definida como a investigação original para o avanço do conhecimento científico e que não tenha um objetivo específico para aplicar este conhecimento em problemas práticos. Ao contrário, a pesquisa aplicada consiste da pesquisa que tem a intenção de resolver problemas práticos.
Desenvolvimento	Desenvolvimento de uma inovação é o processo de por uma nova idéia na forma que se espera que atenda as necessidades de um público-alvo.
Comercialização	Comercialização é a produção, fabricação, empacotamento, marketing e distribuição de um produto que possui uma inovação. É a conversão de uma idéia originada pela pesquisa, em produto ou serviço para venda no mercado.
Difusão e adoção	Uma das escolhas cruciais em todo o processo do desenvolvimento da inovação é a decisão de começar a difusão da inovação para o público-alvo. Os cientistas são muito cautelosos quando chega a hora de traduzir seus resultados em prática, devido as suas conseqüências.
Conseqüências	Fase final do processo, definida como as mudanças que ocorrem em um indivíduo ou em um sistema social como resultado da adoção ou não de uma inovação.

Fonte: Autor com base em ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

Por sua vez, Abend (1979) propõe um processo composto de quatro partes interligadas, ou seja, (1) o processo, que tem a preocupação principal com o como a inovação é dirigida e analisada; (2) as idéias, que têm o foco na forma como as idéias são originadas, porque elas são criadas e porque fracassam; (3) a organização, que deve se preocupar em formar equipes inovadoras e observar cuidadosamente a seleção e treinamento, avaliação, atitudes, desafios e abordagens de aceitação e; (4) as pessoas cujo interesse é sobre os impactos das mudanças, o padrão de resistência à mudança, os diversos conflitos e quais os papéis e líderes da inovação.

A Figura 7 ilustra a proposta do autor.

**Figura 7 – A sinergia da inovação como um processo organizacional**



Fonte: Elaborada pelo autor com base em ABEND, C. Joshua. Innovation management: The missing link in productivity. **Management Review**, v. 68, n. 6, p. 25, 5p, jun. 1979.

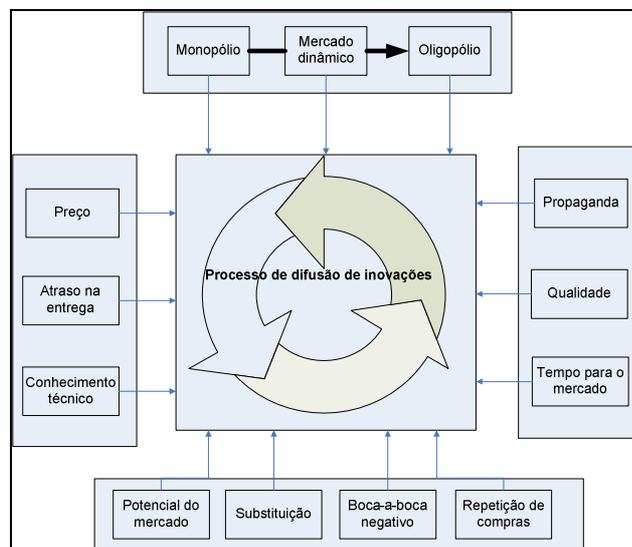
Já Butkus (2003) propõe um processo composto de cinco partes. A primeira é o planejamento, que é composta de uma grande variedade de tarefas e requerem os esforços de vários elementos da estrutura gerencial da empresa. A segunda é a organização, ou seja, o gerenciamento das inovações demanda a criação de novas estruturas, independentes do gerenciamento operacional da companhia. A terceira é a motivação, que é parte fundamental das atividades relacionadas à criação da inovação, pois é o mais importante incentivo para a criatividade e iniciativa dos colaboradores. A quarta é o controle do processo, com foco na supervisão do processo no início e fim dos diferentes estágios do trabalho e sobre as dificuldades encontradas pelos participantes. A quinta e última é a recompensa, pois uma inovação implementada deve ser recompensada através de uma remuneração adicional, que gerará mais motivação.

Dentro dessa mesma linha de discussão, Maier (1998) relaciona os elementos que influenciam o processo de difusão da inovação, que são o objeto de atenção da gestão da inovação. Os mais relevantes são:

- A estrutura do mercado, se monopólio ou oligopólio, assim como os mercados em transição de monopólios para uma estrutura competitiva;
- Os fatores diretamente influenciados pelo gerenciamento das decisões, tais como preço ou propaganda, a qualidade de um produto quando influenciado pelo processo de fabricação, o conhecimento técnico incorporado em um produto por meio de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e tempo para o mercado adequado, assim como os atrasos devido a insuficiência de capital de investimento;
- Substituição de produtos, potencial de repetição de compras, potencial de variação de tempo do mercado ou boca-a-boca negativo, e;
- O próprio processo de difusão de inovações por meio de efeitos vindos de períodos anteriores.

Estes elementos estão representados na Figura 8.

**Figura 8 – Elementos que influenciam o processo de difusão da inovação**



Fonte: Elaborada pelo autor com base em MAIER, Frank H. New product diffusion models in innovation management - a system dynamics perspective. **System Dynamics Review**, v. 14, n. 4, p. 285-308, 24p, 1998.

Sobre a questão do preço, segundo Ikeda (1997) “a tarefa de se estabelecer o preço de seus bens, serviços ou idéias faz parte da atividade de marketing, tanto de empresas que visam o lucro, como das que não o visam”.

A gestão das inovações também deve ser vista no contexto do ambiente, da organização e do desempenho, conforme abordado por Tidd (2001). Como resultado dos estudos feitos por ele, é sugerido que a complexidade e a incerteza do ambiente afetam o grau, o tipo, a organização e o gerenciamento das inovações e que quanto maior a relação entre esses fatores, maior o desempenho.

No próximo item, discutiremos sobre o destino final de uma inovação, ou seja, quem as adotará.

#### 2.3.4 ADOTANTES DE INOVAÇÕES

Como vimos anteriormente, uma inovação só tem sentido se ela provocar mudanças e aumento de produtividade para o público-alvo. Neste item veremos como diversos públicos-alvo podem ser categorizados em relação à adoção de uma nova idéia

Iniciaremos com um caso descrito em Rogers (2003, p. 1-5) intitulado “Fever a água em uma vila no Peru: Uma difusão que falhou”. Nesse caso, o serviço de saúde público do Peru queria que os moradores de um determinado vilarejo, ou seja, o público-alvo do conjunto de inovações instalasse latrinas, queimassem o lixo diariamente, combatessem as moscas, relatassem casos de doenças infecciosas e fervessem a água a ser bebida. Como resultado da difusão da inovação foram caracterizados dois grupos que as adotaram e um que as rejeitou, conforme pode ser visto no Quadro 4.

#### Quadro 4 – Grupos de adotantes e não adotantes de uma inovação

Grupo	Motivo
Adotante	Já possuía o costume de fazer o preconizado pelas inovações
	Foi persuadido pelas autoridades a adotar as práticas de higiene
Não adotante	Não aceitou as novas práticas por considerarem incompatíveis com sua cultura

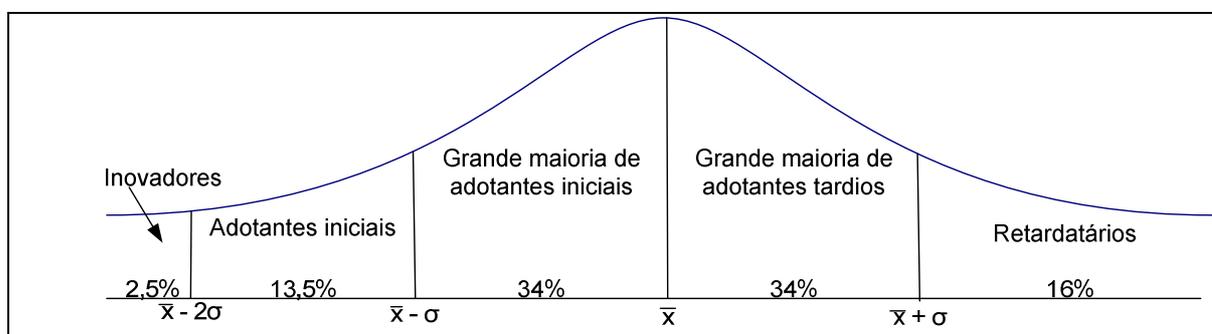
Fonte: Autor com base em ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

Em relação à categorização dos adotantes de uma inovação, Rogers (2003, p. 267-299) propõe que seja feita com base em sua capacidade de adotar uma inovação, definida como o grau no qual um indivíduo absorve novas idéias com mais antecedência, relativamente a outros, em um sistema.

O processo de adoção de uma inovação segue o formato de uma curva “S”, com um nível de aceitação primeiramente lento, sendo seguido de uma grande aceleração e estabilizando-se no final do processo.

A Figura 9 mostra uma distribuição normal dividida em cinco categorias de adotantes, a saber, (1) inovadores, (2) adotantes iniciais, (3) grande maioria de adotantes iniciais, (4) grande maioria de adotantes tardios e (5) retardatários e suas respectivas porcentagens aproximadas.

**Figura 9 – Categorização dos adotantes com base na aceitação da inovação**



Fonte: ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. New York: Free Press, p. 281, 2003.

Rogers (2003, p. 282) observa que as cinco categorias apresentadas na Figura 9 são tipos ideais, ou seja, são conceitos com base em observações da realidade e foram propostas para

tornar as comparações possíveis e exceções são possíveis. No Quadro 5, apresentamos um resumo de algumas características e valores principais de cada categoria.

Ainda sobre as categorias de adotantes, Rogers (2003, p. 287-291) resume uma série de generalizações relativas à adoção de inovações que ele encontrou em suas pesquisas sob três grupos, a saber, (1) condição sócioeconômica, (2) valores de personalidades e (3) comportamento na comunicação. Apresentamos estas generalizações sempre relacionando os adotantes iniciais e os tardios.

**Quadro 5 – Resumo de algumas características e valores principais de cada categoria de adotantes**

<b>Categoria de adotante</b>	<b>Característica</b>	<b>Valores principais</b>
Inovadores	Aberto a correr riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsessivo com inovações</li> <li>• Controla recursos financeiros substanciais</li> <li>• Tem habilidade de entender e aplicar conhecimentos técnicos complexos</li> <li>• Aceita fracassos eventuais</li> </ul>
Adotantes iniciais	Respeitados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem a maior liderança de opinião</li> <li>• Serve de modelo</li> <li>• É o catalisador para a adoção de uma inovação</li> <li>• Faz uma avaliação criteriosa da inovação</li> </ul>
Grande maioria de adotantes iniciais	Ponderados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz uma ligação importante entre os adotantes</li> <li>• Seguem com vontade quem adota as inovações, mas raramente lideram</li> </ul>
Grande maioria de adotantes tardios	Céticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vêm as inovações com ceticismo e só as adotam após outros terem feito</li> <li>• A adoção da inovação é feita por meio de pressão</li> <li>• Tem poucos recursos financeiros</li> </ul>
Retardatários	Tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As decisões são tomadas em função do passado</li> <li>• Vêm as inovações com suspeição e são resistentes a elas</li> <li>• O processo de tomada de decisões é longo</li> <li>• Tem poucos recursos financeiros e não querem correr riscos</li> </ul>

Fonte: Autor com base em ROGERS, Everett M. Diffusion of Innovations. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

#### Condições sócioeconômicas:

- Adotantes iniciais não são diferentes dos adotantes tardios em termos de idade.
- Adotantes iniciais têm mais anos de estudo formal que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm maior probabilidade de serem mais cultos que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm nível social mais alto que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm maior grau de mobilidade de ascensão social que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm unidades (fazendas, escolas, companhias, entre outras) de tamanho maior que os adotantes tardios.

#### Valores de personalidade:

- Adotantes iniciais têm uma maior habilidade de se projetar no papel de outra pessoa (empatia) que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais podem ser menos dogmáticos que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm uma maior habilidade para lidar com abstrações que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm uma maior sensibilidade que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais são mais inteligentes que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm uma atitude mais favorável a mudanças que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais são mais capazes de arcar com incertezas e riscos que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais são menos fatalistas que os adotantes tardios.

- Adotantes iniciais têm aspirações mais elevadas (em termos educacionais, posição social, ocupação, entre outros) que os adotantes tardios.

#### Comportamento na comunicação

- Adotantes iniciais têm mais participação social que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais são altamente interconectados por meio de redes interpessoais no seu sistema social que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais são mais cosmopolitas que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm mais contato com os agentes de mudança que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm maior exposição aos canais de comunicação de massa que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm maior exposição aos canais de comunicação interpessoais que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais buscam informações sobre inovações de forma mais ativa que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm maior conhecimento sobre inovações que os adotantes tardios.
- Adotantes iniciais têm um nível mais alto de liderança de opinião que os adotantes tardios.

Concluimos esta parte da revisão da literatura citando Besanko et al. (2006, p. 463) que nos dizem que “em geral, gerenciar a inovação cria um dilema. Por um lado, estrutura formal e controles são necessários para coordenar a inovação. Por outro lado, o relaxamento e a flexibilidade podem fomentar a inovação, a criatividade e a adaptação à mudança de

circunstâncias”. No próximo capítulo, veremos a metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo descreve a metodologia utilizada neste trabalho, subdividido nos tipos de pesquisa, escolhas de metodologias e os procedimentos de campo.

Como referencial teórico para este capítulo e para a pesquisa, usamos Flick (2009).

#### **3.1 TIPOS DE PESQUISA E ESCOLHA DA METODOLOGIA**

O tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa empírica de campo, com o objetivo de verificar como a teoria de difusão de inovações foi usada na difusão do gerenciamento de projetos por meio de seu método.

No objetivo, usamos uma pesquisa qualitativa, uma vez que o enunciado do objetivo está relacionado a sujeitos e a situações e é um objetivo que pode ser alcançado com este tipo de pesquisa.

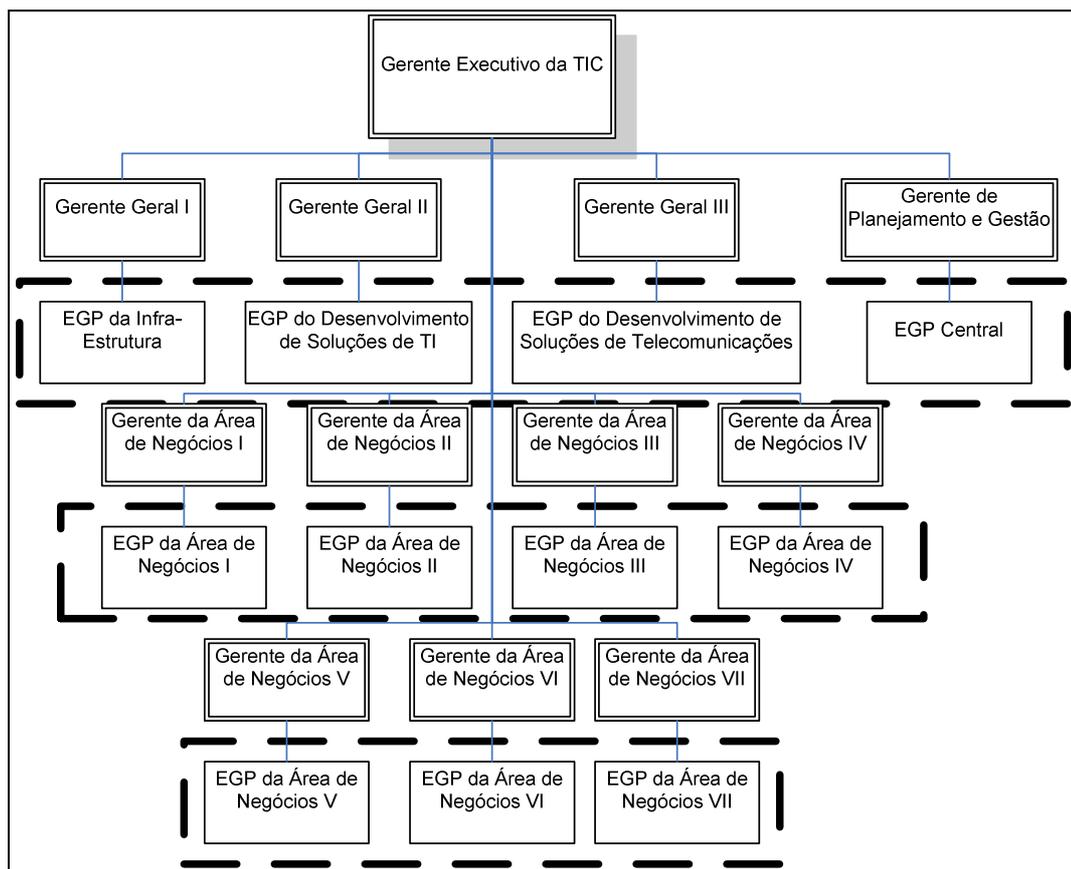
#### **3.2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO**

Neste item especificamos os procedimentos de campo, descrevendo a coleta de dados e a análise e interpretação dos mesmos.

### 3.2.1 COLETA DE DADOS

A parte qualitativa da pesquisa foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas com especialistas dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP), gravadas, compostas de questões abertas, com uma amostragem teórica, sendo que os entrevistados são especialistas e estão localizados conforme pode ser visto na Figura 10. O entrevistador está familiarizado com o assunto, é membro ativo do EGP Central da TIC, tem acesso amplo aos demais EGPs e a seus componentes, e estas entrevistas visaram, principalmente, analisar e comparar o conteúdo do conhecimento do especialista.

**Figura 10 – EGPs que participarão da entrevista**



Fonte: Elaborada pelo autor

No Quadro 6 resumimos o método para a coleta de dados verbais por meio de entrevistas com especialistas.

### Quadro 6 – Resumo do método para a coleta de dados verbais com especialistas

<b>Crítérios</b>	<b>Entrevistas com Especialistas</b>
Abertura à opinião subjetiva do entrevistado por meio de:	Limitada, pois seu interesse está centrado apenas no especialista e não na pessoa
Estruturação	Guia de entrevista como instrumento para a estruturação
Contribuição do desenvolvimento geral da entrevista como método	Ênfase no direcionamento: limitação da entrevista ao especialista
Domínio da aplicação	Conhecimento de especialistas em instituições
Problemas na condução do método	Difusão do papel do entrevistado e bloqueio do especialista
Limitações do método	Limitação da interpretação sobre o conhecimento do especialista

Fonte: FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 196-197, 2009.

Os entrevistados tiveram conhecimento prévio das perguntas feitas e dos objetivos das respostas dadas.

O objetivo do questionário foi o de identificar a contribuição do marketing de idéias e interno ao processo de difusão do método de gerenciamento de projetos na TIC. Conforme vimos no Capítulo 2, o marketing social é concebido para influenciar o comportamento de um público-alvo a fim de que os benefícios deste comportamento sejam destinados pelo profissional de marketing para favorecer, primeiramente, o público ou a sociedade em geral e não para ele próprio (AMA, 2009).

Ainda no mesmo Capítulo, vimos então que o marketing interno está voltado para as seguintes questões principais: a comunicação e a satisfação das necessidades dos colaboradores e a qualidade do resultado final dos produtos da empresa, segundo Šimberová (2007) e Tsai (2007). Desta forma, as perguntas do roteiro das entrevistas, listadas no Quadro 7, procurarão identificar estes elementos.

### Quadro 7 – Roteiro usado nas entrevistas

Pergunta	Objetivo
1. Há quanto tempo você está envolvido com gerenciamento de projetos?	Identificar o quanto o entrevistado está envolvido com o gerenciamento de projetos. Está relacionada com as perguntas 3, 4, 5, 6 e 7.
2. É do seu conhecimento que o EGP Central irá implantar uma nova versão do Método de Gerenciamento de Projetos?	Identificar o nível de conhecimento do entrevistado sobre a inovação. Está relacionada com as perguntas 5, 6, 7, 10 e 11.
3. Em sua opinião, por que a TIC adotou o Gerenciamento de Projetos?	Identificar se o entrevistado percebe a aplicação do gerenciamento de projetos na TIC. Está relacionada com as perguntas 1 e 4.
4. Quais as conseqüências do Gerenciamento de Projetos para sua área?	Identificar se o entrevistado percebe os efeitos do gerenciamento de projetos na TIC. Está relacionada com as perguntas 1 e 3.
5. Em sua opinião, quais foram as causas que levaram o EGP Central a propor uma nova versão do Método de Gerenciamento de Projetos?	Identificar se o entrevistado percebe as razões que levaram a TIC a desenvolver uma nova versão do Método de gerenciamento de projetos. Está relacionada com as perguntas 2, 6, 7, 10 e 11.
6. Em sua opinião, a implantação de uma nova versão do Método de Gerenciamento de Projetos chegou em boa hora?	Identificar se o entrevistado percebe a oportunidade da nova versão do Método de gerenciamento de projetos. Está relacionada com as perguntas 2, 5, 7, 10 e 11.
7. Como você pretende apoiar a implantação do novo método de Gerenciamento de Projetos?	Identificar o comprometimento do entrevistado com a implantação da nova versão do Método de gerenciamento de projetos. Está relacionada com as perguntas 2, 5, 6, 10 e 11.
8. Quais os recursos que o EGP possui para implantar o novo Método?	Identificar quais os recursos o entrevistado consegue perceber que podem ser usados na implantação da nova versão do Método de gerenciamento de projetos. Está relacionada com a pergunta 12.
9. Que tipo de implantação você considera que traria melhores resultados para a difusão do novo Método (imposição ou convencimento) e por quê?	Identificar qual a forma preferida pelo entrevistado para a implantação da nova versão do Método de gerenciamento de projetos. Está relacionada com a pergunta 11.
10. Em relação a uma nova versão do Método de Gerenciamento de Projetos, em sua opinião, os Líderes de Projetos que você conhece o aceitariam logo ou demorariam em aceitá-lo?	Identificar o comportamento dos adotantes percebido pelo entrevistado para a implantação da nova versão do Método de gerenciamento de projetos. Está relacionada com a pergunta 11.
11. Quais seriam as causas prováveis para a aceitação ou não do novo Método pelos Líderes de Projetos que você conhece?	Identificar quais as oportunidades e ameaças percebidas pelo entrevistado para a implantação da nova versão do Método de gerenciamento de projetos. Está relacionada com a pergunta 12.
12. Você consegue identificar Líderes de Projeto que ajudariam na implantação do novo Método?	Identificar quais os recursos humanos específicos que o entrevistado consegue perceber que podem ser usados na implantação da nova versão do Método de gerenciamento de projetos. Está relacionada com a pergunta 8.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Após a transcrição de todas as entrevistas, foi elaborado um quadro de segmentação e codificação abertas, no qual obtivemos uma lista de códigos e categorias associadas. Na etapa seguinte, fizemos o aprimoramento e diferenciação das categorias resultantes da codificação aberta. Na última etapa foi feito um aperfeiçoamento do desenvolvimento e da integração da codificação.

A seguir, apresentamos as limitações do método.

### 3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O método escolhido para o estudo apresenta limitações, tais como a abrangência do estudo, uma vez que ele foi focado em alguns componentes dos EGPs da TIC, tendo em vista a impossibilidade de todos serem entrevistados, tanto técnicos quanto gerentes, em função do tempo disponível e da limitação dos recursos para a pesquisa.

É possível que as pessoas selecionadas para as entrevistas não tenham sido as mais representativas do universo estudado, sendo esse um risco de qualquer processo de investigação.

Outro aspecto a ser considerado é que, quando da coleta de dados, mesmo o pesquisador sendo experiente na área de estudo facilitando a captação de aspectos relevantes, que às vezes não são explicitamente revelados e devem ser inferidos dos discursos dos entrevistados, é possível que nem sempre este objetivo seja atingido.

Os entrevistados, por sua vez, podem fornecer respostas incompletas, que não traduzam completamente suas opiniões, por razões conscientes ou inconscientes. Também alguma falha na habilidade do entrevistador pode influenciar as respostas dos entrevistados.

Outra limitação a ser considerada é o tempo para as entrevistas, uma vez que as pessoas escolhidas são muito ocupadas devido as suas atribuições.

Quanto ao tratamento dos dados coletados, uma limitação diz respeito ao próprio pesquisador, influenciando em sua interpretação. Contudo, procura-se certo distanciamento, embora se admite a inexistência da neutralidade científica.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este Capítulo trata dos resultados obtidos e sua discussão, fruto da aplicação do roteiro.

### **4.1 RESULTADOS OBTIDOS**

A seguir os resultados obtidos são exibidos de forma consolidada a partir das respostas às perguntas do roteiro, feitas com 14 pessoas da estrutura de EGPs descrita na Figura 10, sendo 9 pessoas ocupantes de cargo técnico e 5 de cargo gerencial.

Os entrevistados com cargo técnico possuem, em média, 16 anos de experiência em gerenciamento de projetos, enquanto àqueles com cargo gerencial possuem 11 anos, em média.

O Quadro 8 mostra os resultados obtidos das perguntas 1, 2, 6, 9, 10 e 12 referentes ao conhecimento deles a respeito da iniciativa da TIC de implantar uma nova versão do Método, sobre a oportunidade desta nova versão, se a implantação deveria ser feita por convencimento ou imposição, sobre a aceitação ou não da nova versão pelos Líderes de Projetos e se o entrevistado conseguia identificar colaboradores para a difusão da nova versão.

As respostas às perguntas dissertativas são exibidas de forma a esclarecer as relações entre um fenômeno, suas causas e conseqüências.

**Quadro 8 – Resultados obtidos das perguntas 1, 2, 6, 9, 10 e 12**

	Cargo Técnico			Cargo Gerencial			Geral		
	Sim	Não	Não respondeu	Sim	Não	Não respondeu	Sim	Não	Não respondeu
Conhecimento da implantação da nova versão	7	2	0	4	1	0	11	3	0
Oportunidade da nova versão	6	3	0	4	1	0	10	4	0
Implantação por convencimento	8	0	1	3	1	1	11	1	2
Implantação por imposição	4	4	1	2	2	1	6	6	2
Aceitação pelos Líderes de Projeto	6	3	0	4	0	1	10	3	1
Identificação de colaboradores	9	0	0	5	0	0	14	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 9 exhibe o resultado em relação à adoção do gerenciamento de projetos pela TIC, referentes às perguntas 3 e 4 do roteiro aplicado.

**Quadro 9 – Resultados obtidos para o fenômeno da adoção do gerenciamento de projetos pela TIC**

Causas	Conseqüências
Dificuldade de se mensurar tanto a avaliação e o controle de todos os projetos.	Forma única de medir a condução de todos os projetos.
Melhorar o atendimento e a qualidade nos projetos dos Clientes.	Otimizar a condução, administração e controle dos projetos.
Dar mais efetividade na realização dos projetos.	Acompanhamento gerencial de qualquer projeto.
Custo certo, no prazo certo.	Maneira única de executar o projeto certo
Trabalho desenvolvido de uma forma muito amadora.	Gerenciar melhor as atividades.
Dar respostas aos seus Clientes sobre os seus projetos.	Gerenciar melhor os projetos.
Cada um gerava os seus projetos dentro de seu próprio método.	Padronizar os processos de desenvolvimento e de monitoramento de projetos.
Desdobramento da estratégia da TIC nos seus projetos	Ter maior controle sobre o que está sendo executado.
Melhorar a condução dos projetos.	Dar uma melhor resposta aos Clientes.
Fundamental para você poder acompanhar o andamento dos projetos.	Conduzir os empreendimentos de uma forma mais acertada.
Isso é fundamental hoje em dia.	Toda empresa tem que ter esse conhecimento.
Para tentar o que todo mundo busca.	Cumprir no prazo e no custo determinado e poder gerenciar o escopo.
Não atuava, na verdade, com uma estrutura de projetos.	Para gerenciar os seus projetos de informática.
A forma como vínhamos trabalhando antes era meio caótica.	Estar de acordo com uma tendência mundial.

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 10 exibe os resultados das perguntas 5 e 7, evidenciando o fenômeno da implantação da nova versão do Método através de uma relação de causa e estratégia.

**Quadro 10 – Resultados obtidos para o fenômeno da implantação da nova versão do Método**

<b>Causas</b>	<b>Estratégias</b>
O EGP Central identificou que as áreas tinham processos bem diferentes.	Com a utilização do novo ferramental.
É papel do EGP Central ser um órgão normativo procurando alinhar todas as ações de gerenciamento de projetos que ocorrem na TIC.	Trabalhar de forma alinhada com as diretrizes e os processos da TIC.
Pela falta de um método de gerenciamento de projetos em si.	Principalmente pela utilização dos <i>templates</i> .
As coisas deviam acontecer muito mal por aqui.	Através de meu envolvimento pessoal.
Uma nova forma de trabalho para as Gerências.	Fazendo fóruns e levando aos Líderes, as novidades e as diretrizes.
O padrão anterior não deveria estar atendendo a qualidade necessária.	Pela divulgação plena.
Alinhar melhor todas as coisas dentro do gerenciamento de projetos na TIC.	Fazer com que se levante particularidades e se proponha as adaptações, apresentando isso ao EGP Central.
Unificar os processos com a área de telecomunicações, porque na primeira versão do método, eram só para projetos de TI.	Fazendo treinamentos com a divulgação junto aos Líderes de Projeto.
Podem ter sido verificados a necessidade de melhorias.	Traçar uma meta para aplicar.
É um processo de melhoria contínua, de aprendizado.	Conhecendo.
A versão anterior não estava atendendo completamente.	Entendo, disseminando e explicando para os outros.
Para simplificar o processo.	Ajudar, apoiar, capacitar e multiplicar.
Para se adequar a algum outro processo da TIC.	Divulgá-lo para os Líderes de Projetos.

Fonte: Elaborado pelo autor

Todas as respostas obtidas para a questão 8, referente aos recursos disponíveis para a implantação da nova versão do Método, demonstram unanimidade em relação à disponibilização de recursos humanos para a implantação da nova versão do Método pelos Escritórios de Projetos.

O Quadro 11 relaciona as expectativas em relação à nova versão com a consequência provável de sua aceitação ou não, conforme as respostas obtidas da pergunta 11.

**Quadro 11 – Resultados obtidos para o fenômeno da aceitação da nova versão do Método**

<b>Causas para a rejeição</b>	<b>Causas para a aceitação</b>
Esforço duplicado em termos de processo.	Novo ferramental.
Documentação duplicada.	Traz benefícios para o seu próprio trabalho.
Imposição.	Envolvimento da sua própria área.
Perda de tempo.	Melhora da qualidade do trabalho que está sendo feito.
Ferramentas que não ajudam o nosso dia-a-dia.	Motivação.
Falta de um ferramental adequado de apoio.	Ferramenta que suporta de forma mais plena o método.
Duplicidade de trabalho.	Ao invés de cobrar, fazer junto.
Não dar o suporte suficiente na fase inicial.	Questão de ferramenta.
Dissociação de informações financeiras das práticas reais.	Processos mais organizados, mais bem preparados.
	Ficar claro que está tendo uma evolução no processo.
	Resolver os principais pontos de queixa do pessoal.
	Simplificação.
	Diminuir a quantidade de formulários que se precisa preencher.
	Prático de se trabalhar com ele, de fácil entendimento.

Fonte: Elaborado pelo autor

No próximo item, apresentaremos a interpretação dos resultados obtidos.

## 4.2 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste item interpretaremos os resultados obtidos para as perguntas constantes no roteiro.

Os resultados mostram que a maioria dos entrevistados possui catorze anos ou mais de atuação contínua na área, sendo que os técnicos são mais experientes que os gerentes. Este perfil nos permite afirmar, a princípio, que são pessoas que acreditam no gerenciamento de projetos.

Apesar da maioria dos entrevistados afirmarem que tem conhecimento da nova versão do Método, conforme pode ser visto no Quadro 8, identificamos que existe uma confusão em relação à versão anterior. Algumas Gerências da TIC ainda não conseguiram implantar a versão anterior e, portanto, alguns entrevistados fizeram referência a esta versão e não a nova, como a que está sendo implantada. Esta situação mostra a necessidade de uma ampla comunicação da nova versão do Método, de forma a caracterizar suas diferenças em relação à versão anterior.

O Quadro 9 mostra o porquê a TIC adotou o Gerenciamento de Projetos, segundo a opinião dos entrevistados. Todos estes enfoques estão coerentes com o tempo e o envolvimento dos entrevistados com gerenciamento de projetos e reforçam o resultado obtido que os entrevistados acreditam nele.

As conseqüências do Gerenciamento de Projetos para os entrevistados são evidenciadas pelos aspectos relacionados no Quadro 9. Desta forma fica evidente que eles percebem valor no gerenciamento de projetos para suas respectivas Gerências em termos práticos.

Referindo-se as causas que levaram o EGP Central a propor uma nova versão do Método de Gerenciamento de Projetos mostrou resultados preocupantes, conforme o Quadro 10. Apenas um entrevistado de cargo técnico respondeu que a nova versão é resultante da fusão das áreas de TI e Telecomunicações que resultaram na formação da TIC. Os demais desconheciam esta inovação, ou a interpretaram, como uma simples melhoria da versão anterior. Este é um ponto em que as ações do marketing interno e de idéias podem contribuir muito para a solução deste problema.

A abordagem sobre a implantação de uma nova versão do Método de Gerenciamento de Projetos chegou em boa hora como pode ser visto no Quadro 8, também mostrou resultados preocupantes e está coerente com aqueles obtidos anteriormente. Com exceção de uma resposta, todas as demais consideraram a nova versão como sendo a primeira, ou seja, a maioria respondeu como se a primeira versão não existisse, o que de certa forma é incoerente com as respostas dadas. As ações do marketing interno e de idéias contribuirão para o esclarecimento dessa situação.

A unanimidade em relação ao apoio à implantação da nova versão do Método apresentada no Quadro 8, está coerente com as respostas obtidas referentes ao tempo de experiência em gerenciamento de projetos, e com a importância do gerenciamento de projetos, pois em ambos os casos, os entrevistados o valorizam. Este resultado é importante, uma vez que favorece as ações de marketing.

Se por um aspecto as respostas em relação à disponibilização de recursos para a implantação da nova versão do Método demonstram unanimidade, observamos que todos os entrevistados relacionaram recursos aos recursos humanos, desconsiderando que existem recursos de comunicação, entre outros, disponíveis na empresa. O marketing ajudará a esses agentes de

inovação a compreenderem o alcance dos demais recursos disponíveis e usa utilização mais eficaz.

A maioria dos entrevistados concorda que a melhor maneira de se difundir o novo Método é pelo convencimento, conforme visto no Quadro 8, mas com limites, os quais esses limites são vistos em relação ao comprometimento com o desempenho da gestão de projetos. Este parâmetro é importante no momento de se especificar as ações de marketing.

Há quase uma unanimidade em relação à aceitação pelos Líderes de Projeto do novo Método, visto no Quadro 8, o que facilita as ações do marketing interno. O ponto de atenção é em relação às expectativas em relação ao novo Método, uma vez que, conforme pode ser visto, os entrevistados não identificaram o novo Método como resultado da criação da TIC, mas como uma melhoria no método atual.

As causas prováveis de aceitação ou não do novo Método pelos Líderes de Projeto estão resumidas no Quadro 11. Estas respostas são insumos muito importantes para a concepção das ações de marketing, que deverão ser consideradas prioritariamente.

Houve unanimidade em relação à possibilidade de identificação de colaboradores entre os destinatários do novo Método visto no Quadro 8, que seriam peças importantes para o processo de disseminação da inovação. Este resultado facilita as ações de marketing, especialmente pela maior abrangência que essas ações poderão ter.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O problema geral da investigação foi assim definido: quais os aspectos do marketing interno e de idéias percebidos pelos colaboradores dos EGPs que podem ser usados para a difusão do Método de Gerenciamento de Projetos da TIC, e quais os que não são percebidos e que também poderiam ser usados?

### **5.1 CONCLUSÃO**

Com base nas informações levantadas em nossa pesquisa, observamos que a aplicação dos conceitos de marketing interno e de idéias é pertinente à questão proposta, uma vez que o que se deseja é a difusão de uma inovação representada pela nova versão do Método de Gerenciamento de Projetos.

Como pontos fortes, que ajudarão no processo, destacamos a experiência, o comprometimento e crença declarada de técnicos e gerentes no valor que o gerenciamento de projetos traz para as suas atividades cotidianas e a disposição de participar ativamente e alocar recursos humanos para que a difusão ocorra.

Como pontos de atenção, observamos que em sua maioria, os envolvidos não identificaram a nova versão do Método como uma consequência da fusão entre duas áreas de negócio e sua

necessidade dos processos existentes de serem unificados e que também consideram que a nova versão traz melhorias em relação à anterior, o que não é o objetivo dela.

Dentro deste contexto, quando aplicamos os conceitos de marketing ao problema, temos o seguinte:

**Produto.** Conforme visto anteriormente, o produto refere-se a uma nova versão de um método de gerenciamento de projetos, a ser utilizado por todos os envolvidos em gerenciamento de projetos de uma unidade de negócios constituída da fusão de duas outras. Este é o aspecto de marketing mais fortemente percebido pelos colaboradores dos EGPs.

Os EGPs da TIC são os difusores das atividades que constituem o Método. Os gerentes de projetos são os usuários finais que utilizam o Método para o gerenciamento de projetos. Como pudemos observar nas entrevistas, os dois pontos primordiais de sucesso identificados para a difusão do Método são ferramentas de suporte e treinamento.

Deve-se, portanto, buscar um conjunto de ferramentas de suporte que implemente os conceitos contidos no Método e permita aos gerentes de projeto desenvolver os seus projetos de forma mais eficiente e eficaz.

Quanto à questão do treinamento, ele não deve se restringir unicamente a ensinar como utilizar as ferramentas de suporte, mas deve procurar, principalmente, enfatizar que o gerenciamento de projetos e, por conseguinte, o Método que o traduz, vieram para apoiá-los em seus trabalhos e não ser um gerador de burocracias sem sentido. Desta forma, o treinamento deve buscar uma mudança cultural no intuito de se criar uma consciência que é melhor trabalhar de uma forma ordenada e deixando bem claro que a nova versão do Método

tem por princípios básicos cooperar para a unificação de duas áreas muito distintas e, principalmente, aumentar a satisfação dos clientes da TIC com os projetos por ela desenvolvidos.

Desta forma, a mudança fundamental do conceito da idéia/produto é o da “unidade e qualidade” ao invés da “despadronização e burocracia”.

**Preço.** Em nosso caso, a venda do produto concretiza-se quando os gerentes de projetos da TIC passam a utilizar o Método e esse uso é evidenciado no controle de qualidade dos projetos. Desta forma, preço a ser aceito pelos gerentes de projeto é o que leve a um retorno em termos do aumento da satisfação dos clientes da TIC compatível com o investimento que será feito para a difusão da nova versão do Método de gerenciamento de projetos.

As entrevistas evidenciaram que o processo de difusão do produto deve ser principalmente pela conscientização, mas com limites, o qual este limite é justamente o retorno esperado pela TIC devido à utilização da nova versão do Método.

Assim, o preço deverá ser mensurado como função de todos os gastos identificados para a difusão em relação ao aumento de satisfação dos clientes da TIC além daqueles não monetários, tais como o tempo necessário em palestras de conscientização e treinamentos, o esforço inerente da mudança provocado por uma nova forma de trabalho e o custo psicológico de uma mudança.

O preço sendo visto dessa forma, não foi um aspecto de marketing percebido pelos colaboradores do EGPs.

**Promoção.** A política de promoção surge da necessidade do EGP Central comunicar aos demais EGPs e gerentes de projetos da TIC da existência da nova versão do Método e, principalmente, de suas diferenças em relação à versão anterior, enfocando a questão da unidade de procedimentos na TIC.

A promoção engloba todos os instrumentos do composto de comunicação, o qual o objetivo principal deverá ser o do convencimento ao uso do produto. Este foi um aspecto do marketing que não foi percebido pelos colaboradores do EGPs conforme visto anteriormente.

Diversas formas de comunicação estão disponíveis na empresa atualmente e devem ser usados pelos EGPs, tais como: correio eletrônico, videoconferência, telefone, intranet, workshops e seminários, atuação corpo-a-corpo dos EGPs juntos aos gerentes de projeto, newsletters, mensagens instantâneas, sistema de suporte aos padrões da TIC facilmente acessível, folders, folhetos, entre outros.

Ficou evidente nas entrevistas que o patrocínio dos Gerentes é fundamental nesse processo, uma vez que eles agregam ao composto de comunicação a questão da autoridade hierárquica. Este ponto é de suma importância para o sucesso da promoção da nova versão do Método.

**Distribuição.** A nova versão do Método para ser ofertada adequadamente aos gerentes de projetos deve ser distribuída através da rede de EGPs existentes na TIC. Isso é particularmente importante, uma vez que os gerentes de projeto encontram-se dispersos geograficamente e são numerosos. Como dito anteriormente, o sucesso da difusão da nova versão do Método está em seu uso irrestrito por todos os gerentes de projetos. Este aspecto de marketing foi percebido pelos colaboradores dos EGPs.

O EGP Central deverá incentivar os demais EGPs da TIC a repassar a nova versão do Método para todos os gerentes de projetos. Como as entrevistas evidenciaram, houve unanimidade entre os entrevistados na questão de cooperarem para que isso aconteça, inclusive colocando-se a si próprios como parte desse esforço, além de alocarem recursos humanos de seus respectivos Escritórios para esta tarefa.

Concluindo, esta dissertação procurou demonstrar que efetivamente a utilização do marketing interno e de idéias permite a difusão de inovação, em nosso caso uma nova versão do Método de Gerenciamento de Projetos da TIC. Os aspectos de marketing referentes ao produto e distribuição foram percebidos pelos colaboradores dos EGPs enquanto os aspectos de preço e promoção não o foram.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O foco deste trabalho foi os componentes dos Escritórios de Gerenciamento de Projeto da TIC e o grupo de entrevistados foi composto de técnicos e gerentes. Em função disso, foi observado que os técnicos têm um viés operacional, com sua preocupação para as questões de otimização do processo de gerenciamento de projetos, com expectativas de aumento de simplicidade e redução da burocracia.

Já os gerentes, seu viés é tático, com preocupação em relação à utilização eficiente de recursos e ganhos de produtividade.

Tanto em relação aos técnicos quanto aos gerentes, não houve problema de acessibilidade, mas em ambos os casos a questão da disponibilidade de tempo era relevante, o que levou a elaboração de um roteiro o mais objetivo possível, que permitisse obter as informações necessárias às análises feitas neste trabalho.

### 5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão para pesquisas futuras, apontamos que seja construído um plano de marketing para a nova versão do Método e que se use para a execução desse plano, os princípios propostos pelo gerenciamento de projetos.

Além disso, sugerimos a construção de um sociograma<sup>4</sup> das pessoas envolvidas com gerenciamento de projetos, uma vez que ele pode ser um instrumento valioso para a construção do plano de marketing.

### 5.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Conforme visto neste trabalho, o maior desafio da difusão da nova versão do Método de Gerenciamento de Projetos da TIC é o tratamento das expectativas dos EGPs, tanto do pessoal em cargo técnico quanto gerencial, criada pela versão anterior.

A primeira abordagem recomendada deve ser uma ampla comunicação deixando evidente que o objetivo desta nova versão é a unificação de processos de duas unidades que se uniram para formar uma única.

A partir desta abordagem, a próxima etapa consistiria em evidenciar o que esta versão traz para o contexto de desenvolvimento de projetos que envolvam conhecimentos de áreas antes separadas.

---

<sup>4</sup> A sociometria segundo seu criador Jacob Levy Moreno, tem por objetivo o estudo matemático das propriedades psicológicas das populações; a este efeito coloca-se em ação uma técnica experimental fundada sobre métodos quantitativos e exibe-se os resultados obtidos mediante sua aplicação.

Finalmente, obtendo-se o compromisso de todos os envolvidos no esforço de sua utilização, deve ser, então, tratadas as expectativas identificadas para este novo processo, dentro de uma rotina de melhoria contínua.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEND, C. Joshua. Innovation management: The missing link in productivity. **Management Review**, v. 68, n. 6, p. 25, 5p, jun. 1979.

AMA. Re: New Definition of Marketing. 17/12/2007. **American Marketing Association**. Site oficial. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx?sq=marketing+definition>>. Data de acesso: 10 de março de 2009.

AMA. Dicionário. **American Marketing Association**. Disponível em <[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx)>. Data do acesso: 11 de março de 2009.

BALLANTYNE, David. Internal Networks for Internal Marketing. **Journal of Marketing Management**, n. 13, p. 343-366, 1997.

BARROS, Andréia; DAMO, Guilherme. Como cercar o cliente. **Amanhã**, v. 222, jul. 2006.

BECKER, Selwyn W.; WHISLER, Thomas L. The innovative organization: a selective view of current theory and research. **Journal of Business**, v. 40, n. 4, p. 462-469, 8p, out. 1967.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BROWN, Lawrence A. Diffusion of Innovation: A Macroview. **Economic Development & Cultural Change**, v. 17, n. 2, p. 189, 23p, jan. 1969.

BUTKUS, Fabijonas Saulius. Innovation management in the context of operative management of enterprises. **Management of Organizations: Systematic Research**, n. 27, p. 35-45, 11p, 2003.

DAFT, Richard L. **Organizações teoria e projetos**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DAMANPOUR, Fariborz; EVAN, William M. Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 392-409, 18p, set. 1984.

DAMANPOUR, Fariborz. Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. **Management Science**, v. 42, n. 5, p. 693, 24p, mai. 1996.

DELBECQ Andre L.; MILLS, Peter K. Managerial Practices That Enhance Innovation. **Organizational Dynamics**, v. 14, n. 1, p. 24-34, 11p, 1985.

DOWNS Jr., George W.; MOHR, Lawrence B. Conceptual Issues in the Study of Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 4, p. 700-714, 15p, dez. 1976.

DRUCKER, Peter. **A Nova Era da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

DRUCKER, Peter. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

LUCAS FILHO, Fernando Cardoso; FIOD NETO, Miguel. Difusão de Inovações Tecnológicas no Ensino de Engenharia de Produtos de Madeira. In: Congresso Brasileiro de

Ensino de Engenharia, XXIX, 2001, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: USP, 2001. p. NTM-424.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOREMAN, Susan K.; MONEY, Arthur H. Internal Marketing: Concepts, Measurements and Application. **Journal of Marketing Management**, n. 11, p. 755-768, 1995.

FOXALL, Gordon R. Marketing and Innovation: Research and Practice. **Journal of Marketing Management**, v. 3, n. 3, p. 231-237, 7p, 1988.

FRANCO, Mario José B.; MENDES, Luis Antonio F.; ALMEIDA, Anabela Antunes. **Marketing interno: uma abordagem teórica**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, jun. 2001.

GÓMEZ, Guillermo Orozco. Podemos ser mais criativos ao adotar a inovação tecnológica em educação? Uma proposta em comunicação. Traduzido do espanhol por Ana Paula Neves. **Matrizes**, n. 1, out. 2007.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEST, Roger J. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HESSELBEIN, Frances. A world of ideas. **Leader to Leader**, n. 9, p. 4-6, 3p, 1998.

HOGG, Gillian; CARTER, Sara; DUNNE, Anne. Investing in People: Internal Marketing and Corporate Culture. **Journal of Marketing Management**, v. 14, 1998.

HUNT, Shelby D. General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 4, p. 9-17, 9p, 1983.

HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42-54, 13p, jul. 1998.

IKEDA, Ana Akemi; COMPOMAR, Marcos Cortez; MENDONÇA, Paulo Sergio Miranda. Marketing sem fins lucrativos e o marketing de idéias. O caso de uma empresa governamental. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 4, p. 37-50. 1º sem. 1997.

JACOBY, Jacob. Personality and Innovation Proneness. **Journal of Marketing Research**, v. 8, n. 2, p. 244-247, 4p, mai. 1971.

JOSEPH, W. Benoy. Internal Marketing Builds Service Quality. **Journal of Health Care Marketing**, v. 16, n.1, p. 54-59, 1996.

JOSHI, Rajiv. Internal Marketing in Service Organizations: Need for Reorientation. **The Icfai Journal of Services Marketing**, v. 5, n. 4, 2007.

KNIGHT, Kenneth E. A descriptive model of the intra-firm innovation process. **Journal of Business**, v. 40, n. 4, p. 478-196, 19p, out. 1967.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, v. 35, n. 3, p. 3-12, 10p, jul. 1971.

LEE, Hahn-Been. An Application of Innovation Theory to the Strategy of Administrative Reform in Developing Countries. **Policy Sciences**, v. 1. n. 2, p. 177-189, 13p, 1970.

LIMA, Miguel; SAPIRO, Arão; VILHENA João batista; GANGANA, Maurício. **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LING, Ian N.; BROOKS, Roger F. Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing. **Journal of Marketing Management**, n. 14, p. 325-351, 1998.

LOPES, Miguel Perreira; CUNHA, Miguel Pina; REIS, Filipa. Marketing de idéias e construção de redes: As duas vias de atração de recursos para novos empreendimentos. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 1, p. 115-116, 2006.

LOVE, James H.; ROPER, Stephen. The Determinants of Innovation: R&D, Technology Transfer and Networking Effects. **Review of Industrial Organization**, v. 15, n. 1, p. 43, 22p, ago. 1999.

MAIER, Frank H. New product diffusion models in innovation management - a system dynamics perspective. **System Dynamics Review**, v. 14, n. 4, p. 285-308, 24p, 1998.

MAMER, John W.; MCCARDLE, Kevin F. Uncertainty, competition, and the adoption of new technology. **Management Science**, v. 33, n. 2, p. 161-177, 17p, fev. 1987.

MARCUS, Alfred A. Policy Uncertainty and Technological Innovation. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 3, p. 443-448, 6p, jul. 1981.

MOORE, Gary C. End user computing and officer automation: a diffusion of innovation perspective. **INFOR**, v. 25, n. 3, 1987.

MORICOCCHI, Luiz; GONÇALVES, José Sidnei. Teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter: uma revisão crítica. **Informações Econômicas**, v. 24, n. 8, ago. 1994.

NOHRIA, Nitin; GULATI, Ranjay. Is slack good or bad for innovation? **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1245-1264, 20p, out. 1996.

PMI. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos (A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide) - Tradução Oficial para a Língua Portuguesa. 3. ed. Project Management Institute. 2004.

PMI. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)**. 2. ed. Project Management Institute, 2009.

RAVICHANDRAN, Thiruvencatam. Redefining organizational innovation: towards theoretical advancements. **Journal of High Technology Management Research**, v. 10, n. 2, p. 243, 32p, 1999.

ROBERTSON, Thomas S. The process of innovation and the diffusion of innovation. **Journal of Marketing**, v. 31, p. 14-19, jan. 1967.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

RUTTAN, Vernon W. Usher and Schumpeter on invention, innovation and technological change. **Quarterly Journal of Economics**, v. 73, n. 4, p.596-606, 11p, nov. 1959.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S.; MACMILLAN, Ian. Cultural Differences in Innovation Championing Strategies. **Journal of Management**, v. 21, n. 5, p. 931-952, 22p, 1995.

SILVA, Edson Coutinho; MINCIOTTI, Silvio Augusto. Marketing ortodoxo, societal e social: as diferentes relações de troca com a sociedade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 7, n. 17, abr. 2005.

ŠIMBEROVÁ; Iveta. Internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer. **Economics and Management**, dez. 2007.

SLEVIN, Dennis P. The Innovation Boundary: A Specific Model and some Empirical Results. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, n. 4, p. 515-532, 18p, dez. 1971.

SOLO, Carolyn Shaw. Innovation in the capitalist process: a critique of the Schumpeterian Theory. **Quarterly Journal of Economics**, v. 65, n. 3, p. 417-428, 12p, ago. 1951.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira; SÁ, Patrícia Riccelli Galante. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TIDD, Joe. Innovation management in context: environment, organization and performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, set. 2001.

TSAI, Yafang. The relationship among learning organization, internal marketing and organizational commitment. **Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI)**, mar. 2008.

VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 18p, mai. 1986.

WOOLGAR, Steve. Marketing ideas. **Economy and Society**, v. 33, n. 4, p. 448-462, nov. 2004.

WYCOFF, Joyce; SNEAD, Lynne. Stimulating innovation with collaboration rooms. **Journal for Quality & Participation**, v. 22, n. 2, p. 55, 3p, mar./abr. 1999.

ZAIRI, Mohamed. Innovation or innovativeness? Results of a benchmarking study. **Total Quality Management**, v. 5, n. 3, p. 27, 18p, mai. 1994.

## **APÊNDICE A – INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES SOBRE A EMPRESA OBJETO DESTE ESTUDO**

A empresa alvo de nosso estudo não será identificada, a fim de que os resultados deste trabalho possam ser considerados os mais abrangentes possíveis, não vinculando assim, a um caso específico. As informações a seguir nos permitem ter uma visão do porte da empresa e tem como fonte a página na Internet dessa empresa, que foi acessada em 14 de fevereiro de 2009.

Conforme visto no primeiro capítulo, a empresa em questão foi criada há 50 anos e é uma indústria de transformação que está presente no Brasil e em mais 27 países. Em 2007, essa empresa foi classificada como a 7ª maior empresa no mundo em seu ramo de negócios,

A missão dessa empresa é atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países no qual atua.

Uma nova estrutura organizacional, forte e bem posicionada, possuindo atualmente, 55 000 empregados efetivos está fazendo com que a empresa alcance suas metas estratégicas de expansão, internacionalização, rentabilidade e produtividade.

Esta empresa desenvolve diversas atividades no exterior tais como: compra e venda de matéria primas, tecnologias, equipamentos, materiais e serviços; acompanhamento do desenvolvimento da economia americana e européia; operação financeira com bancos e bolsa de valores; recrutamento de pessoal especializado; afretamento de navios; apoio em eventos internacionais, entre outros.

No Quadro 12, apresentamos alguns indicadores da empresa, referentes a 2007:

**Quadro 12 – Indicadores da empresa**

<b>Indicador</b>	<b>Valor em R\$ milhões</b>
Receitas líquidas	170 578
Lucro líquido	21 512
Investimentos	45,3

Fonte: Site da empresa acessado em 15/02/2009.

## **APÊNDICE B – A UNIDADE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E TELECOMUNICAÇÕES**

As informações a seguir nos permitem compreender a unidade de tecnologia da informação e telecomunicações (TIC) e tem como fonte a página na Intranet dessa unidade, que foi acessada em 14 de fevereiro de 2009.

A TIC foi formada a partir da fusão das unidades de tecnologia da informação e de telecomunicações que anteriormente eram desvinculadas. Esta fusão teve como objetivo a melhoria de desempenho e redução de custos nas atividades operacionais e no gerenciamento de projetos, uma vez que essas duas áreas detêm um grande inter-relacionamento.

A razão de ser da TIC é a de executar serviços de tecnologia da informação e telecomunicações relacionadas às seguintes linhas de serviços: básicos, avançados e especializados ao negócio, de integração à Rede Integrada Corporativa e provimento de soluções ao negócio e o seu desafio é de executar os serviços objeto da razão de ser da TIC, seguindo as orientações administrativas do cliente, executando-os com profissionais capacitados, buscando sempre a melhor técnica no mercado e considerando a relação custo benefício mais adequada para o cliente.

A TIC está estruturada em três áreas:

- Gestão: responsável pela segurança da informação, integração das demandas dos clientes, arquitetura e prospecção tecnológica, recursos humanos, comunicação, aquisição de produtos e serviços e planejamento.
- Serviços: responsável pela infra-estrutura da TIC, administração e desenvolvimento de serviços de tecnologia da informação e administração e desenvolvimento de serviços de telecomunicações.
- Agilidades: responsável pelo relacionamento com o cliente das sete áreas de negócios da empresa.

Os principais serviços de tecnologia da informação e telecomunicações estão relacionados no Quadro 13. Os Clientes, em função de suas necessidades, podem acrescentar outros serviços.

Em termos das dimensões desta unidade, atualmente ela possui 11 417 colaboradores, sendo 8 530 contratados e 2 887 empregados efetivos, sendo que desse total, aproximadamente 1 000 colaboradores estão voltados diretamente para as atividades de projetos, foco da atuação dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP). A TIC tem um orçamento previsto para 2009 de um bilhão de reais, somente para projetos.

**Quadro 13 – Serviços de tecnologia da informação e telecomunicações prestados pela TIC**

<b>Serviços Básicos ao Negócio</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Descrição do Serviço</b>
Acesso à Rede Integrada Corporativa	Disponibiliza um ponto para o acesso à Rede Integrada Corporativa, através de uma rede local cabeada com características de qualidade, priorização de tráfego e banda diferenciada.
Correio Eletrônico	Disponibiliza a utilização do Correio Eletrônico e aplicações a ele associadas.
TV Corporativa	Disponibiliza, via satélite, programas ao vivo e pré-gravados.
Fornecimento de Micros, Notebooks, Softwares e demais periféricos	Disponibiliza microcomputadores, notebooks, impressoras e outros equipamentos periféricos para conexão à Rede Integrada Corporativa. O serviço inclui: aquisição, configuração e instalação dos equipamentos; instalação de softwares; operação e manutenção da infra-estrutura necessária para a conexão, conforme requisitos de segurança da informação; Atendimento ao usuário através de apoio remoto ou local.
Utilização de Sistemas de Informação Corporativos	Disponibiliza para utilização sistemas de informação, bancos de dados e aplicações passíveis de serem utilizados por todos os órgãos da empresa e não limitados a uma área específica de negócios.
Utilização do SAP R/3	Disponibiliza para utilização os módulos do Sistema de Informação SAP R/3. Inclui atendimento e apoio para a utilização desses módulos.
Arquivamento na Rede	Disponibiliza área em disco para armazenamento de informações de trabalho em unidades de arquivamento de rede, atendendo aos requisitos de segurança e confiabilidade.
Telefonia DDP	Disponibiliza comunicação por voz entre quaisquer órgãos da Companhia através de discagem de rota + ramal, suportada por centrais de comutação digitais privativas da empresa, possibilitando ainda o acesso às redes nacionais e internacionais de telefonia pública.
Telefonia DDP IP	Disponibiliza comunicação por voz entre quaisquer outros órgãos da Companhia através de discagem de rota + ramal, suportada pela rede IP da empresa, possibilitando ainda o acesso às redes nacionais e internacionais de telefonia pública.
<b>Provimento de Soluções ao Negócio</b>	
<b>Serviço</b>	<b>Descrição do Serviço</b>
Consultoria Especializada	Disponibiliza profissionais especializados para prospecção e análise de necessidades ou problemas relacionados às atividades de negócio da empresa, tendo como resultado: estudos de viabilidade, planos, treinamentos, orientações, pareceres, diagnósticos e estudos técnicos.
Provimento de Sistemas de Informação	Provê sistemas de informação segundo requisitos, premissas, pontos críticos e todos os demais aspectos pertinentes, abrangendo atendimento e apoio, desenvolvimento, implantação, manutenção, adaptação e integração de sistemas de informação para suporte aos processos de negócio da empresa.
Provimento de Soluções de Infra-estrutura de TIC	Provê soluções de infra-estrutura de TIC para suporte aos processos de negócio da Companhia, segundo requisitos, premissas, pontos críticos e todos os demais aspectos pertinentes, abrangendo desenvolvimento, implantação e homologação.
Suporte à Modelagem de Processos	Provê assessoramento em modelagem de processos, incluindo o fornecimento e a instalação de licenças de software especializado, assim como adaptação, implantação e suporte das soluções.

Fonte: Site da TIC na Intranet acessado em 15/02/2009.

## **APÊNDICE C – DEFINIÇÃO DE PROJETO**

Um dos principais desafios de qualquer organização é transformar as suas estratégias em ações e essas em resultados. Os projetos são pontes que possibilitam transformar as estratégias em resultados.

Vivemos em um mundo de projetos e para gerenciá-los necessitamos de um mundo de conhecimentos. Não há como mencionarmos a questão de projetos sem citarmos o *Project Management Institute* (PMI).

Esta organização sistematizou as informações de práticas de gerenciamento de projetos criando o Corpo do Conhecimento em Gerência de Projetos. Essa entidade, de âmbito mundial, tem a responsabilidade pelo desenvolvimento das competências dos gerentes de projetos e do processo de certificação. Ela foi fundada em 1969 nos Estados Unidos e estabelece padrões e práticas e desde 1984, promove a certificação *Project Management Professional* (PMP), que foi o 1º programa de certificação a obter o ISO 9001.

Como ilustração da importância dos projetos atualmente, o *Project Management Institute* (PMI) relata que as chamadas “atividades inteligentes” de projetos são responsáveis por 25% do PIB mundial - algo em torno de US\$ 10 trilhões e estima que ao redor do mundo, 16,5

milhões de trabalhadores estejam envolvidos com atividades de projetos, sendo 4,5 milhões nos Estados Unidos, conforme dados de 2007.

Assim, a definição de projeto segundo o Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, conhecido pela sigla em inglês PMBoK<sup>5</sup>, (PMI, 2004, p. 5), é “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

A palavra *Project* no inglês deriva do latim *projicere*, que significa lançar adiante (realizar no futuro). Sendo assim, a tradução precisa em português é **projétil**. É importante não confundir o sentido de projeto usado neste trabalho com projetos de arquitetura e engenharia (desenhos e especificações), que equivalem ao inglês *design*.

Da própria definição de projeto vista anteriormente, ressaltamos o seguinte:

- Um projeto possui um início e um final definidos;
- Cria entregas exclusivas de produtos, serviços e resultados; e
- É desenvolvido em etapas e continua por incrementos.

Além disso, podemos caracterizar um projeto como sendo um trabalho não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim bem definidos, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzidos por pessoas dentro de parâmetros de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Um projeto normalmente customiza sistemas para atender requerimentos, usa padrões e processos para atender às necessidades específicas do cliente, é direcionado pela necessidade

---

<sup>5</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).

do produto final, focaliza a captura de oportunidades para mudança e possui uma força de trabalho flexível, com contratação de suporte temporário somente quando necessário.

É importante também, ressaltarmos a diferença entre um projeto e uma rotina. As rotinas são caracterizadas por usar os sistemas existentes, ter funções de trabalho repetitivo e utilizar processos padronizados fixos e a quantidade é determinada por números. A rotina focaliza a manutenção de funções repetitivas e o Gerente Funcional tem controle sobre os próprios recursos.

## **APÊNDICE D – O GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

A história do gerenciamento de projetos não é recente. Existem evidências de que alguns métodos de gerenciamento de projetos que se usam até hoje foram utilizadas na construção da Muralha da China e das Pirâmides do Egito. O gerenciamento de projetos se tornou uma opção estratégica para as empresas.

Acerca desse tema, necessitamos diferenciar os conceitos gestão de projetos de gerenciamento de projetos. Gestão de Projetos é um termo aplicado aos níveis mais altos de decisão, ou seja, refere-se à definição sobre quais projetos serão executados, enquanto o Gerenciamento de Projetos “é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, de forma a atingir as expectativas das partes envolvidas. Invariavelmente envolve o equilíbrio entre demandas concorrentes de escopo, tempo e custos” PMI (2004, p. 8).

Muitas pessoas e empresas estão descobrindo que o uso das melhores práticas em gerenciamento de projetos aumenta as chances de o projeto ser bem sucedido.

Essa evidência pode ser observada pelo fato de que as grandes corporações no mundo estão lançando iniciativas e centros voltados para a excelência no gerenciamento de projetos, visando a execução das melhores práticas e a construção de um ambiente favorável para o sucesso dos seus objetivos e à disseminação do conhecimento adquirido.

A maior parte da gestão de projeto moderna foi definida em meados dos anos 50, com o avanço dos programas de Defesa e Aeroespacial, o desenvolvimento do míssil Polaris, a necessidade de gerenciamento de equipe multidisciplinar envolvida no projeto e o gerenciamento de cronogramas e elaboração de gráficos Gantt e Pert.

O gerenciamento de projetos pode ser visto também como um processo no qual as entradas são os recursos de capital, materiais, equipamentos, informações, instalações e pessoal, o processamento envolve conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, resultando como saídas, produtos, serviços e principalmente, lucros.

O PMBoK também menciona que o gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação do seguinte conjunto de processos de gerenciamento de projeto, conforme pode ser visto no Quadro 14.

Dados os conceitos de gerenciamento de projetos, precisamos de uma forma prática de implementá-los. A maneira pela qual a TIC decidiu fazê-lo foi através da construção de um método.

#### Quadro 14 – Conjunto de processos de gerenciamento de projeto

<b>Processos de Gerenciamento de Projetos</b>	<b>Definição</b>
Iniciação	Processos que facilitam a autorização formal para iniciar um novo projeto ou uma fase do projeto.
Planejamento	Processos destinados a planejar e gerenciar um projeto.
Execução	Processos usados para terminar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir os requisitos do projeto.
Monitoramento e Controle	Processos realizados para observar e controlar a execução do projeto, de forma que possíveis problemas possam ser identificados no momento adequado e que possam ser tomadas ações corretivas, quando necessário.
Encerramento	Processos usados para finalizar formalmente todas as atividades de um projeto ou de uma fase do projeto, entregar o produto terminado ou encerrar um projeto cancelado.

Fonte: Autor com base em PMI. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK® Guide) - Tradução Oficial para a Língua Portuguesa. 3. ed. Project Management Institute. 2004.

## **APÊNDICE E – O MÉTODO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA TIC**

O Método de Gerenciamento de Projetos da TIC foi criado para atender a necessidade de se ter uma forma prática de se utilizar o gerenciamento de projetos pelos colaboradores que atuam com projetos e unificar os métodos de gerenciamento de projetos anteriormente praticados pelas unidades de tecnologia da informação e telecomunicações.

Em sua versão atual, o Método, contempla todas as fases de gerenciamento do projeto, ou seja: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e Encerramento, concentra o foco nas áreas de conhecimento de escopo, prazo e custo e relaciona os modelos, documentos e processos a serem seguidos de acordo com a complexidade dos projetos.

O Método pode ser entendido como uma abordagem detalhada contendo um guia, passo a passo, para o desenvolvimento de produtos e/ou serviços. Ele consiste em um conjunto de processos, técnicas, ferramentas, *templates*, *checklists*, exemplos e outros documentos de apoio, com o objetivo de aumentar a taxa de sucesso dos projetos da TIC.

Ele ressalta que nos projetos é necessário o claro entendimento de alguns pontos:

- Quais são os motivadores e os objetivos do projeto;
- Que resultados, produtos e/ou serviços são esperados do projeto;
- Quem são os responsáveis por quais ações;

- Como a comunicação entre os envolvidos no projeto, direta ou indiretamente, deve ser corretamente endereçada e gerenciada;
- Quando os produtos e/ou serviços do projeto devem estar prontos;
- Que regras e procedimentos devem ser obedecidos.

O Método está disponível a todos os envolvidos com projetos, de forma que todos possam utilizá-lo de forma rápida e independente da localização física, apoiados por um plano de capacitação. Ele é flexível o suficiente para permitir aos colaboradores o uso das ferramentas e processos de acordo com o tipo e a complexidade de seus projetos. Ele pode ser revisto periodicamente, com a liberação de novas versões que absorvam as novas técnicas e ferramentas do mercado, as sugestões dos próprios colaboradores e as lições aprendidas ao longo da execução dos projetos por proposta do EGP Central.

Na versão atual do Método, ele aborda o seguinte:

- Como determinar a complexidade dos projetos de TIC;
- Quais são os papéis e responsabilidades dos envolvidos em um projeto;
- Como deve ser escolhido o responsável pelo projeto;
- Especifica como realizar o fluxo de gerenciamento de projetos e;
- Disponibiliza os documentos de uso obrigatório no gerenciamento de projeto.

Em versões futuras deverão estar contemplados os aspectos de qualidade, riscos, comunicação e recursos humanos.

A TIC espera que adoção do Método e o seu uso efetivo permitirão a padronização dos mecanismos de gerenciamento de projeto, a manutenção da qualidade dos projetos e o atendimento às necessidades dos clientes contribuindo para o sucesso dos projetos.

Em resumo, a utilização do Método deve, conseqüentemente, levar a um aumento da maturidade no gerenciamento de projetos na TIC. Maiores informações sobre maturidade em gerenciamento de projetos na TIC podem ser vistas no Apêndice F.

## **APÊNDICE F – MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NA TIC**

A implementação bem sucedida de uma nova estratégia organizacional pode transformar uma boa organização em uma excelente. Reciprocamente, as estratégias podem falhar ou ter resultados fracos que podem rapidamente comprometer a reputação e a marca da organização, tanto internamente, quanto externamente. A execução de estratégias eficazes é responsabilidade de todos os níveis gerenciais, que tem que estar envolvidos de forma ativa e consistente, para administrar as mudanças organizacionais necessárias e gerenciar o portfólio de investimentos que serve de base para estas iniciativas de mudanças.

Um dos modelos de avaliação de maturidade mais conhecido é o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (*The Organizational Project Management Maturity Model – OPM3*), proposto pelo PMI, que é uma estrutura que propicia uma visão ampla da organização nos domínios do gerenciamento de portfólio<sup>6</sup>, programas e projetos e apóia a obtenção das melhores práticas dentro de cada um desses domínios. Ele engloba o conhecimento prático de gerenciamento de projetos, as melhores práticas e um processo que pode ser repetido para a avaliação do aumento da maturidade da organização.

---

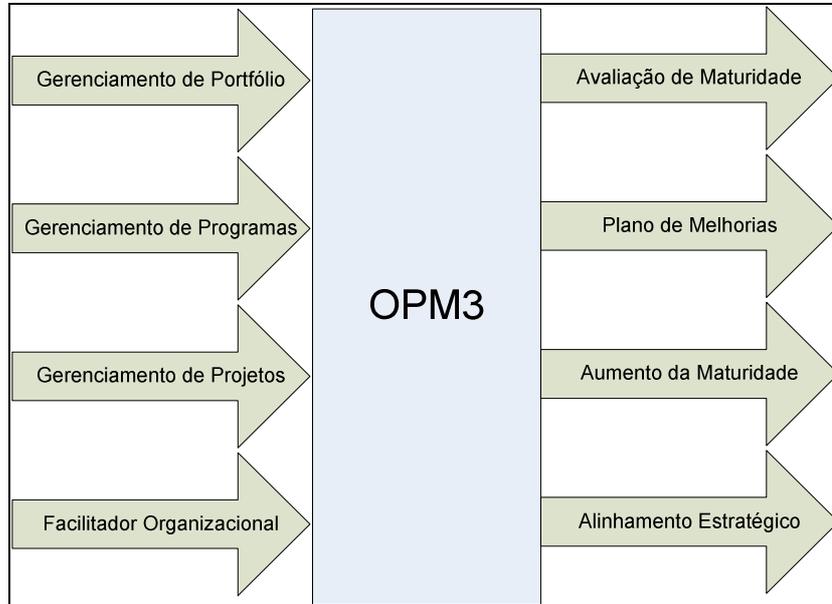
<sup>6</sup> Segundo o PMBoK, portfólio é definido como é um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho a fim de atender aos objetivos de negócios estratégicos, enquanto um programa é um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

As melhores práticas propostas por este modelo estão em conformidade com aquelas preconizadas pelo PMI em seus demais padrões. Sua aplicação traz os seguintes benefícios:

- Auxilia a organização a identificar as suas capacidades relativas ao gerenciamento de projetos, programas e portfólio;
- Viabiliza uma implantação consistente de métodos de gerenciamento de projetos por meio da padronização;
- Possibilita aos executivos avaliar a capacidade de se alcançar as prioridades estratégicas por meios de projetos na própria organização e nos parceiros;
- Identifica oportunidades de melhorias e o caminho de coordenar melhorias incrementais;
- Auxilia os responsáveis pelo gerenciamento de projetos na identificação de diretrizes e na definição de padrões de excelência;
- Apóia a Gerência em todos os níveis, na compreensão de como criar um ambiente propício para projetos bem sucedidos;
- Demonstra as relações entre as funções gerenciais e as funções do gerenciamento de projetos;
- Mostra como deixar o gerenciamento de projetos mensurável;
- Facilita a organização e seus parceiros de manter o foco em melhorias no gerenciamento de projetos;
- Advoga as mudanças organizacionais associados ao desenvolvimento de funções de gerenciamento de projetos, programas e portfólio;
- Desenvolve consistência e previsibilidade referente às entregas dos projetos;
- Gera diferencial competitivo relativo aos outros participantes do mercado.

A Figura 11 fornece uma visão de alto nível, mostrando os componentes principais dentro do OPM3.

**Figura 11- Visão de alto nível do OPM3**



Fonte: Elaborada pelo autor

A utilização do modelo consiste na aplicação de um questionário de 486 perguntas que cobrem todos os domínios do modelo. As questões são fechadas com respostas do tipo SIM e NÃO. Após a aplicação dos questionários, a geração dos índices de maturidade por boa prática é feita introduzindo-se as respostas no programa disponibilizado no site do PMI. O relatório que esse sistema emite mostra qual o percentual de aderência que a organização tem em relação a uma determinada boa prática variando de 0% a 100%. Então, em função de quanto à organização quer atingir em cada boa prática, ela gera seu plano de ação.

A TIC espera que nas futuras aplicações desse Modelo, sua maturidade possa aumentar, tendo como um dos fatores principais, a difusão do Método de Gerenciamento de Projetos.

## **APÊNDICE G – ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS DA TIC**

As empresas precisam de uma forma de difundir os conhecimentos sobre o gerenciamento de projetos e garantir que os projetos selecionados, que passem a constar em seu portfólio, possam tornar realidade os seus objetivos estratégicos.

A criação de uma estrutura organizacional para tratar os projetos, denominada comumente por Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), com o objetivo principal de disseminar os conceitos de gerenciamento de projetos em uma organização, pode atender estas expectativas.

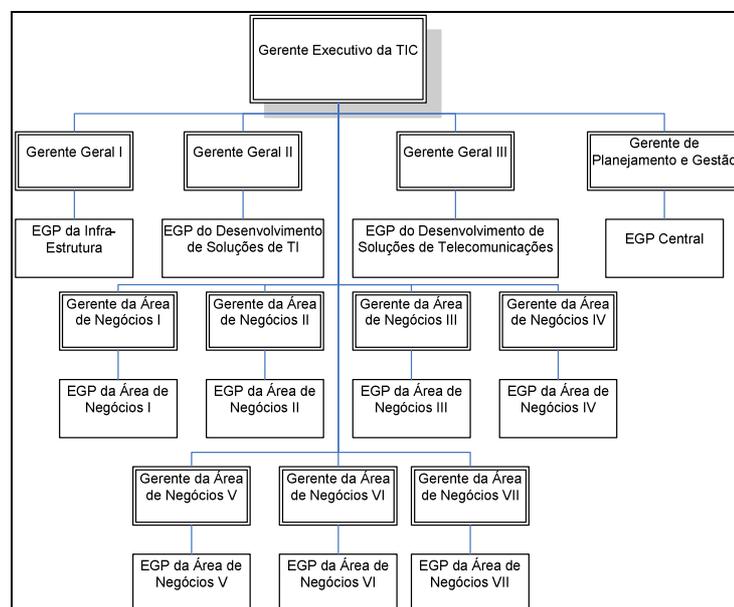
A unidade de tecnologia da informação e telecomunicações (TIC) adotou esta estrutura organizacional e definiu o propósito dos EGPs de ser referência para toda a TIC sobre gerenciamento de projetos. O desafio desses Escritórios é contribuir para que a TIC atinja o mais elevado nível de maturidade em gerenciamento de projetos, com indicadores consistentes, metas e planos baseados em dados e processos integrados e alinhados.

A Figura 12 mostra como os EGPs estão organizados dentro da TIC. Uma consideração sobre a Figura 12 é que os Gerentes Gerais, o Gerente de Planejamento e Gestão e os Gerentes das Áreas de Negócio estão no mesmo nível hierárquico e todos subordinados ao Gerente Executivo.

Os EGPs atuam nas áreas da TIC, vistas anteriormente, sendo que o Escritório Central apóia, também, a área de Gestão.

Observamos que os EGPs não estão subordinados hierarquicamente ao Escritório Central, mas, sim, as suas gerências, assim como o pessoal da TIC que trabalha com gerenciamento de projetos.

**Figura 12- Escritórios de Projetos da TIC**



Fonte: Elaborada pelo autor

Os EGPs podem atuar de forma diferente em função do tipo de estrutura organizacional: desde uma estrutura criada somente para dar suporte administrativo aos projetos da organização, até uma estrutura estratégica responsável pelo gerenciamento de todos os projetos da organização. Neste último caso, o EGP possui o controle dos recursos, orçamento, gerentes de projetos e equipes administrativas.

No caso da TIC, as atribuições por ela definidas para esses Escritórios são as seguintes:

- Contribuir para a identificação, priorização e seleção de projetos;

- Possibilitar o alinhamento dos projetos a focalização estratégica da TIC;
- Assessorar decisões dos gerentes da TIC;
- Divulgar, orientar e estimular o uso do método e das ferramentas de Gerenciamento de Projetos;
- Gerir a carteira de projetos da TIC;
- Auditar os projetos da TIC;
- Apoiar os projetos com problemas e;
- Fornecer treinamento em Gerenciamento de Projetos.

As seguintes atribuições são exclusivas do EGP Central:

- Apoio à certificação do PMI em gerenciamento de projetos;
- Coordenar o Fórum de Projetos da TIC;
- Definir o método e as ferramentas para o Gerenciamento de Projetos;
- Pesquisar e identificar as melhores práticas de Gerenciamento de Projetos do mercado e;
- Apoiar a contratação de gerentes de projeto.

No Quadro 15 é exibida a distribuição dos 125 colaboradores alocados nesses Escritórios.

#### **Quadro 15 – Distribuição de pessoal nos Escritórios de Gerenciamento de Projetos da TIC**

<b>Escritório</b>	<b>Número de pessoas alocadas</b>
Central	11
Infra-estrutura de TIC	17
Desenvolvimento de Soluções de TI	22
Desenvolvimento de Soluções de Telecomunicações	5
Área de Negócio I	24
Área de Negócio II	23
Área de Negócio III	5
Área de Negócio IV	3
Área de Negócio V	3
Área de Negócio VI	9
Área de Negócio VII	3

Fonte: Autor com base em informações disponíveis na Intranet da empresa.

# 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](#)