

CENTRO UNIVERSITÁRIO POSITIVO

ALEXANDRE SZPYRO PEREIRA CARDOSO

A RELAÇÃO ENTRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E O
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

CURITIBA

2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

ALEXANDRE SZPYRO PEREIRA CARDOSO

A RELAÇÃO ENTRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E O
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em
Administração do curso de mestrado em
Administração, Centro Universitário Positivo
(UNICENP).

Orientação: Prof. Dr. Fernando A. P. Gimenez.

CURITIBA

2007

iv

C268 Cardoso, Alexandre Szpyro Pereira.
A relação entre o gerenciamento de projetos e o
empreendedorismo corporativo /Alexandre Szpyro Pereira. ?B
Curitiba : UnicenP, 2008.
157p.

Dissertação (mestrado) – Centro de Estudos Superiores
Positivo – UnicenP, 2008.

Orientador : Prof. Dr. Fernando A. P. Gimenez

1. Empreendedorismo. 2. Gerenciamento de projetos.
I. Título.

CDU 65.012.4

ALEXANDRE SZPYRO PEREIRA CARDOSO

A RELAÇÃO ENTRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E O
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração do curso de mestrado em Administração, Centro Universitário Positivo (UNICENP).

Curitiba, 27 de novembro de 2007.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Fernando A. P. Gimenez (orientador)
UnicenP – Centro Universitário Positivo

Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml
UnicenP – Centro Universitário Positivo

Prof^ª. Dr^ª. Rivanda Meira Teixeira
UFPR – Universidade Federal do Paraná

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente à minha esposa Sílvia, que desde a época da minha graduação, sempre incentivou o meu desenvolvimento. Dedico-o ainda à Estela, minha filha, que estava prestes a nascer ao término desta dissertação, motivando-me a enfrentar este trabalho de forma séria, com o compromisso de concluí-lo antes da sua chegada.

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, que me abençoou dando-me condições para me dedicar aos estudos.

Também agradeço muito ao professor e orientador Fernando Gimenez, que sempre se demonstrou solícito e amigável, sem o qual este trabalho não teria adquirido tal consistência.

Agradeço ainda aos colegas e professores do curso de Mestrado em Administração, como também aos colegas de profissão, pela ajuda sempre bem vinda. Especial agradecimento ao professor Alexandre Graeml pela ajuda no trato estatístico dos dados desta pesquisa.

Não posso deixar de lembrar os professores e coordenadores dos cursos de pós-graduação em gerenciamento de projetos que permitiram a realização desta pesquisa. São eles: Bruno Fernandes, Armando Rasoto e Gilmar Andarade (UnicenP), Francis Meneghetti e Ozil Coelho Neto (Unibrasil), André de Castro David e Gilberto Souza (FAE), Carlos Salles, Araújo e Marlon (ISAE/FGV), Fernando de Melo e Karin (Unibrasil).

Ao Dr. Roque Rabechini Jr. por gentilmente ceder, para uso nesta pesquisa, o instrumento de mensuração de maturidade em gerenciamento de projetos utilizado na pesquisa de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006).

À professora Rivanda Teixeira, por prontamente se dispor a participar da banca desta dissertação.

“A vida é realmente escuridão, exceto quando há impulso. E todo impulso é cego, exceto quando há saber. E todo saber é vão, exceto quando há trabalho. E todo trabalho é vazio, exceto quando há amor. E quando trabalhais com amor, vós vos unis a vós próprios, e uns aos outros, e a Deus”.

(Gibran Khalil Gibran)

Resumo

Empresas no mundo todo se preocupam constantemente em manter um bom posicionamento no mercado. Em função do incremento da concorrência, das inovações e mudanças ambientais, as empresas em geral, enfrentam este cenário contando com os profissionais disponíveis em seus quadros, demandando destes profissionais uma postura empreendedora. Outra vertente defende que para se vencer estes desafios, as empresas devem adotar o gerenciamento de projetos, defendendo que os projetos são os vetores de mudanças que se tornam mais impositivos e prementes. Tratados normalmente de forma separada pela literatura específica, o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, também chamado de intraempreendedorismo, parecem ter uma relação. Mas pode-se dizer que, quanto mais as empresas adotam o gerenciamento de projetos, mais elas se tornam empreendedoras? O autor desta pesquisa havia encontrado indícios de relacionamento entre estes dois assuntos em um estudo prévio, mas estes indícios não esclareciam se as empresas que adotam o gerenciamento de projetos acabam por incentivar o intraempreendedorismo dentre seus empregados. A proposta desta pesquisa, apresentada na forma de dissertação do programa de mestrado em administração do UnicenP, foi dar sólida fundamentação à relação entre o nível de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos e a intensidade de empreendedorismo corporativo, baseado em dois instrumentos desenvolvidos e pré-validados por outros autores. O presente trabalho justifica-se pela necessidade da academia em se produzir conhecimento científico a respeito deste relacionamento, além de poder contribuir para as empresas se desenvolverem. O método empregado foi o quantitativo-descritivo, baseado em análises estatísticas. O estudo constatou, entre outras coisas, uma fraca correlação negativa (-0,13) entre as variáveis gerenciamento de projetos e empreendedorismo corporativo e uma correlação de (-0,36) entre o gerenciamento de projetos e o fator estrutura gerencial, indicando que quanto mais forte é o gerenciamento de projetos, menos a estrutura gerencial parece composta por redes informais. Também foi possível observar, através de estratificações da amostragem, que uma única parcela população: a composta pelas médias, pequenas e micro-empresas, obteve uma correlação fraca, porém positiva (0,22), apresentou o comportamento esperado pela hipótese básica de pesquisa: a de que a maturidade em gerenciamento de projetos está relacionada com o empreendedorismo corporativo, de forma que, em se aumentando o nível de maturidade em gerenciamento de projetos deveria haver um incremento no nível de empreendedorismo corporativo.

Palavras-chave

Gerenciamento de projetos, gerência de projetos, empreendedorismo corporativo, intra-empendedor, intraempreendedorismo.

Abstract

*Firms around the world are concerned about keeping a good market position. When Because of the competitor growing, the innovations and the environmental changes, firms in general face it counting on with theirs available professionals, demanding from those professional an entrepreneur behavior. Another current defends that for face this challenges, firms should adopt project management techniques, defending that projects are the change vectors that are become more impositioning and pressing". Normally treated in separated project management and corporate entrepreneurship seems to have a relationship. But could one say that firms who adopt the project management become more entrepreneurial? The authors of this research found some vestiges in a previous exploratory study, but those vestiges didn't let clear that firms who adopt project management tend to motivate intrapreneurship among theirs employees. The purpose of this work is to give a solid basis to the relationship among the organizational project management maturity level and the corporate entrepreneurship intensity based on two instruments already developed and pre-validated by others authors. The present work is justified by the need to produce scientific knowledge from academy on respect about this relationship, besides of might contribute for the development of firms. The method used was the quantitative-descriptive based on statistical analyses. The study shows , among other things, a weak and negative correlation **(-0,13)** between the variables project management and corporate entrepreneurship and a correlation of **(-0,36)** between the project management and the management structure factor, indicating that how strong is project management, less the management structure looks like to be made for informal networks. ,It is also possible to be observed, thru the stratifications on the sample, only one part of population: that one composed by the medium, small and micro firms, is possible to obtain a weak correlation, but positive **(0,22)**, presented the expected behavior by the basic hypothesis: which is the management project maturity is related to the corporate entrepreneurship, as the following: in increasing the level of project management maturity, it should have a increasing on the level of corporate entrepreneurship.*

Key-words

Project management, corporate entrepreneurship, intrapreneurship.

Lista de ilustrações

Figura 1: Exemplo genérico de ciclo de vida de um projeto.	9
Figura 2: Sobreposição dos grupos de processo em cada fase de um projeto.....	9
Figura 3: Visão geral das áreas de conhecimento e dos processos de gerência de projetos.....	12
Figura 4 : Relação entre as variáveis de estudo	35

Lista de tabelas

Tabela 1: Quantidade de questionários.....	48
Tabela 2: Distribuição dos respondentes por faixa etária	51
Tabela 3: Receita operacional bruta anual.....	52
Tabela 4: Número de pessoas ocupadas na empresa	53
Tabela 5: Distribuição setorial das empresas participantes da pesquisa	54
Tabela 6: Quantidade de investimento em gerenciamento de projetos	54
Tabela 7: Existência de retorno sobre o investimento em gerenciamento de projetos	55
Tabela 8: Estimativa de investimento futuro em gerenciamento de projetos	55
Tabela 9: Quantidade de gerentes de projetos nas empresas.....	56
Tabela 10: Respostas relativas às questões de maturidade em gerenciamento de projetos, a respeito da dimensão organizacional	57
Tabela 11: Respostas relativas às questões de maturidade em gerenciamento de projetos, a respeito da dimensão das equipes de projetos.....	58
Tabela 12: Respostas relativas às questões de maturidade em gerenciamento de projetos, a respeito da dimensão dos indivíduos.....	59
Tabela 13: Maturidade em gerenciamento de projetos (Média das notas às questões de 8 a 39)	60
Tabela 14: Respostas relativas às questões de empreendedorismo corporativo, a respeito das dimensões orientação estratégica, orientação a recursos e estrutura gerencial	65
Tabela 15: Respostas relativas às questões empreendedorismo corporativo, a respeito das dimensões filosofia de recompensa, orientação ao crescimento e cultura empreendedora.....	66

Tabela 16: Empreendedorismo Corporativo (média das respostas às questões de 40 a 59)	67
Tabela 17: Tendência à formalização do empreendedorismo corporativo e/ou do gerenciamento de projetos.....	68
Tabela 18: Valores médios de empreendedorismo corporativo para cada um dos quartis do nível de maturidade em gerenciamento de projetos.	69
Tabela 19: Análise fatorial do índice de maturidade em gerenciamento de projetos, adaptado de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006)	71
Tabela 20: Análise de confiabilidade: Consistência interna - Alfa de Cronbach do índice de maturidade em gerenciamento de projetos	73
Tabela 21: Análise fatorial do índice de empreendedorismo corporativo, adaptado de Brown, Davidsson e Wiklund (2001)	74
Tabela 22: Análise de confiabilidade: Consistência interna - Alfa de Cronbach do índice de empreendedorismo corporativo.....	76
Tabela 23: Matriz de correlação entre as variáveis maturidade em gerenciamento de projetos e empreendedorismo corporativo e seus fatores internos (atributos).....	79
Tabela 24: Matriz de correlação estratificando a população de grandes empresas	81
Tabela 25: Matriz de correlação estratificando a população de médias, pequenas e micro empresas.....	83
Tabela 26: Matriz de correlação das empresas voltadas para o gerenciamento de projetos.....	85
Tabela 27: Matriz de correlação das empresas voltadas para o empreendedorismo corporativo.....	87
Tabela 28: Matriz de correlação das empresas do setor do comércio ou serviços.....	89

Tabela 29: Matriz de correlação das empresas do setor industrial	91
Tabela 30: Matriz de correlação das empresas, cujos respondentes informaram compor a equipe gerencial.....	93
Tabela 31: Matriz de correlação das empresas, cujos respondentes informaram compor a equipe técnico-administrativa.....	95

Lista de gráficos

Gráfico 1: Questionários respondidos, por instituição.	49
Gráfico 2: Histograma de distribuição dos respondentes por faixas etárias.....	51
Gráfico 3: Distribuição dos respondentes em relação à experiência em gestão de projetos.....	52
Gráfico 4: Porte da empresa	53
Gráfico 5: Frequência de distribuição das notas atribuídas pelos respondentes, relativa à maturidade em gerenciamento de projetos	61
Gráfico 6: Linearização da frequência de distribuição das notas atribuídas as respondentes, relativos à maturidade em gerenciamento de projetos.	62
Gráfico 7: <i>Box-plot</i> da distribuição de notas atribuídas pelos respondentes, relativa à maturidade em gerenciamento de projetos	63
Gráfico 8: Diagrama de dispersão das médias de gerenciamento de projetos e de empreendedorismo corporativo.....	78
Gráfico 9: Diagrama de dispersão entre a maturidade em gerenciamento de projetos e empreendedorismo corporativo.....	80
Gráfico 10: Diagrama de dispersão entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o fator interno do empreendedorismo corporativo estrutura gerencial, para as grandes empresas.....	82
Gráfico 11: Diagrama de dispersão entre o fator organização e o fator orientação estratégica, para médias, pequenas e micro empresas.	84
Gráfico 12: Diagrama de dispersão entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o fator estrutura gerencial, para empresas voltadas para o gerenciamento de projetos.....	86

Gráfico 13: Diagrama de dispersão entre o fator organização, relativo à maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, para empresas voltadas para o empreendedorismo corporativo.....	88
Gráfico 14: Diagrama de dispersão entre o fator estrutura gerencial, relativo à maturidade em gerenciamento de projetos e o fator indivíduo, relativo ao empreendedorismo corporativo, para empresas do setor do comércio ou serviços.....	90
Gráfico 15: Gráfico de dispersão do fator orientação a recursos e do fator equipes.	92
Gráfico 16: Diagrama de dispersão das empresas, pelo ponto focal dos ocupantes de cargos gerenciais, entre os fatores estrutura gerencial, relativo ao empreendedorismo corporativo e o fator organização, relativo à maturidade em gerenciamento de projetos.	94
Gráfico 17: Diagrama de dispersão entre os fatores estrutura gerencial e o fator indivíduos, pelo ponto de vista de ocupantes de cargo técnico-administrativo.	96

Lista de quadros

Quadro 1: Processos de gerenciamento de projetos.	10
Quadro 2: Abordagens em gerenciamento de projetos.....	15
Quadro 3: Intraempreendedorismo vs empreendedorismo.....	21
Quadro 4: Mudanças sociais, funções gerenciais e controles no empreendedorismo corporativo.....	27
Quadro 5: Conceituação do gerenciamento empreendedor de Stevenson.....	29
Quadro 6: Classificação do porte das empresas.....	44
Quadro 7: Blocos do questionário, suas funções e procedência.....	46

Lista de abreviaturas e siglas

Sigla	Inglês	Português
EM	<i>Entrepreneurial management</i>	Gerenciamento empreendedor
IE	-	Índice de empreendedorismo
MBA	<i>Master in business administration</i>	Especialização <i>latu-sensu</i> em administração tipo MBA
OPM3™	<i>Organizational project management maturity model</i>	Modelo de maturidade em gerenciamento de projetos
PMBOK	<i>Project managemet body of knowledge</i>	Livro do conhecimento em gerenciamento de projetos
PMI	<i>Project Management Institute</i>	Instituto de Gerenciamento de Projetos

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	3
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	3
1.3	OBJETIVO GERAL	4
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5	JUSTIFICATIVA TEÓRICA	4
1.6	JUSTIFICATIVA PRÁTICA	6
2	QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....	8
2.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	8
2.2	EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO.....	18
2.3	ESBOÇO DE RELACIONAMENTO ENTRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO	30
3	METODOLOGIA	33
3.1	HIPÓTESE BÁSICA DE PESQUISA	34
3.1.1	Perguntas de pesquisa	34
3.1.2	Variáveis de análise em estudo e suas relações	35
3.1.3	Definição constitutiva e operacional das variáveis.....	36
3.1.4	Delimitação e design da pesquisa	38
3.1.5	Métodos e técnicas da pesquisa.....	39
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	48
4.1	ETAPA DE LEVANTAMENTO	48
4.2	ANÁLISE DOS DADOS	50
4.2.1	Estatística descritiva	50
4.2.2	Análise fatorial	70
4.2.3	Análise de correlação bivariada	76
5	CONCLUSÃO	97
	REFERÊNCIAS	101
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ADOTADO NESTA PESQUISA.....	106
	APÊNDICE B – DESCRIÇÃO E RESULTADOS DO ESTUDO EXPLORATÓRIO	113
	APÊNDICE C – DADOS PRIMÁRIOS TABULADOS.....	122
	APÊNDICE D – TESTES ESTATÍSTICOS REALIZADOS	127

1. INTRODUÇÃO

Empresas no mundo todo se preocupam constantemente em manter um bom posicionamento no mercado. Desafios como o incremento da concorrência, o surgimento de inovações e as mudanças ambientais demandam que estas empresas enfrentem este cenário contando, em geral, com os profissionais disponíveis em seus quadros. No cenário atual estes profissionais, além de resolver problemas e lidar com a rotina diária, precisam ser criativos, criar oportunidades e ser adaptáveis às novas realidades de mercado.

Citando o renovado interesse pelo intraempreendedorismo, Robinson (2001) defende que a competitividade está forçando as organizações a examinar as diferentes formas de melhorar ou reter suas vantagens competitivas.

Uma idéia, bastante difundida entre gerentes, principalmente durante as décadas de 80 e 90, foi a de que os profissionais deveriam agir de forma semelhante aos empreendedores, porém mantendo-se como empregados em suas empresas: foi quando se deu o surgimento do conceito de intraempreendedorismo. Mas os administradores destas empresas se perguntavam: como pôr em prática esta idéia? Como despertar entre os profissionais o espírito empreendedor? Como tornar a empresa mais empreendedora?

Uma prática que tem sido intensamente aplicada pelas empresas para enfrentar problemas e para conduzir novos empreendimentos, especialmente em grandes empresas ou em empresas de base tecnológica, é o gerenciamento de projetos.

Tratados normalmente de forma separada pela literatura específica, o gerenciamento de projetos e o intraempreendedorismo, que também é chamado de empreendedorismo corporativo, parecem ter uma relação. Mas, pode-se dizer que as empresas que adotam o gerenciamento de projetos tornam-se mais empreendedoras? O autor desta dissertação, em um estudo exploratório prévio, encontrou indícios de relacionamento entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, mas faltavam elementos para se poder afirmar que as empresas que incentivam a prática do gerenciamento de projetos acabam por

incentivar o intraempreendedorismo dentre seus empregados (maiores detalhes sobre este estudo exploratório podem ser obtidos no apêndice B). Por isso, essa dissertação, do programa de mestrado em administração do Unicenp, pretendeu dar sólida fundamentação ao relacionamento do gerenciamento de projetos com o empreendedorismo corporativo.

Para verificar tal relacionamento decidiu-se pesquisar, através do preenchimento de questionários por gerentes de projeto em empresas diversas, o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o nível de empreendedorismo corporativo, também chamado de *entrepreneurial management*, ou gerenciamento empreendedor (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001), por meio de instrumentos já desenvolvidos e validados. Estes índices são apresentados no quadro teórico de referência e no capítulo que trata da metodologia.

Na empresa em que o autor desta pesquisa trabalha, há alguns anos iniciou-se uma série de inovações tecnológicas que deveriam ser implementadas num curtíssimo prazo. Técnicas de gerenciamento de projetos foram adotadas, dividindo em partes o conjunto de projetos, delegando a responsabilidade aos gerentes de projetos de se obter êxito na tarefa delegada, disputando os recursos disponíveis na empresa. Percebeu-se que, em algum tempo, a iniciativa despertou entre os gerentes de projeto um espírito empreendedor, fazendo com que estes procurassem a melhor solução, contando com os escassos recursos de que dispunham, num tempo pré-definido. O resultado foi excelente, sendo que a empresa utiliza este modelo até hoje e pretende expandir e aprimorar a metodologia, como ilustra a seguinte citação: “o objetivo é gerenciar os projetos da TIM de forma padronizada, garantindo sua execução. A metodologia representa a evolução do gerenciamento de projetos na empresa” (ATMOSFERA TIM, 2006).

O presente trabalho divide-se em cinco partes: na primeira parte encontra-se, além de uma introdução ao assunto, a formulação do problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas; na segunda parte apresenta-se o quadro teórico de referência; na terceira parte apresenta-se a metodologia empregada, e, na quarta parte, a descrição dos dados obtidos e as análises realizadas.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O tema desta dissertação é a relação entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo.

Este tema situa-se nos campos de conhecimento do empreendedorismo e da inovação em organizações, sendo escolhido como delimitação o contexto ambiental das empresas atuantes no estado do Paraná. Em função da facilidade de obtenção de dados para a realização da pesquisa, ela se realizou com profissionais que trabalham com gerenciamento de projetos em empresas estabelecidas no Paraná e que estão realizando algum curso relacionado com o gerenciamento de projetos em nível de pós-graduação *Latu-sensu* (especialização) no estado do Paraná. Desta forma replicou-se parcialmente a metodologia adotada por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006).

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Com base nos pressupostos apresentados na introdução, o problema de pesquisa para este trabalho é:

Qual a relação entre a adoção do gerenciamento de projetos e o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo em empresas paranaenses?

Para verificar tal relacionamento propôs-se medir o nível de maturidade em gerenciamento de projeto e compará-lo com o nível de empreendedorismo corporativo. Como instrumentos serão utilizados: o modelo estruturado de competências e maturidade em gestão de projetos, de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) e o instrumento para explorar a conceituação de Stevenson sobre o

gerenciamento empreendedor, de Brown, Davidsson e Wiklund (2001). Estes índices poderão ser mais bem entendidos pela leitura do quadro teórico de referência.

1.3 OBJETIVO GERAL

Verificar o relacionamento entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo em empresas paranaenses.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Medir o nível de maturidade em gerenciamento de projetos em empresas paranaenses;
- b. Medir o nível de empreendedorismo corporativo (gerenciamento empreendedor) em empresas paranaenses;
- c. Verificar a relação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o nível de empreendedorismo corporativo.

1.5 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Shane e Venkataraman (2000) defendem que o empreendedorismo é um importante e relevante campo de estudo, citando que, a partir do quadro teórico de referência desenhado em seu trabalho, esperam que pesquisadores se juntem a eles, criando um corpo sistematizado de informação sobre o empreendedorismo.

Com este trabalho tem-se a pretensão de contribuir para o crescimento da administração, ajudando a consolidar uma teoria para os assuntos empreendedorismo corporativo e gerenciamento de projetos, bem como mostrar à academia qual o seu relacionamento.

Dentro da literatura científica estudada, que se concentrou em artigos publicados nos últimos cinco anos nos periódicos *Academy of Management Journal*, *The Academy of Management Review*, *Harvard Business Review*, *Journal of Small Business Management*, *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *RAUSP-Revista de Administração*, *Revista de Administração Contemporânea*, *Revista Organização & Sociedade* e *Revista de Negócios (Blumenau)*, não foi encontrado um artigo sequer que correlacionasse diretamente o empreendedorismo corporativo com o gerenciamento de projetos. Sendo assim, acredita-se que este trabalho contribuirá para enriquecer o conhecimento acadêmico a respeito do relacionamento entre estes assuntos.

Também, como resultado do presente estudo, será possível uma revisão bibliográfica sobre os assuntos gerenciamento de projetos e empreendedorismo corporativo, o que pode vir a ajudar estudantes interessados nestes assuntos. Estes assuntos, apesar de serem bastante valorizadas no meio empresarial, carecem de produção científica a respeito. Foi pequeno o número de artigos publicados nos periódicos citados no parágrafo anterior (menos do que 20 artigos), encontrados durante a revisão bibliográfica.

Percebe-se, em especial na literatura consultada em língua inglesa, que há uma clara divisão entre as abordagens dadas pelos periódicos acadêmicos mais tradicionais e os demais. Os periódicos mais tradicionais, tais como o *Academy of Management Journal* e o *Journal of Small Business Management*, apresentam artigos com uma conotação cética quanto à abordagem do empreendedorismo corporativo, principalmente por haver poucos dados concretos e poucas pesquisas mais abrangentes e confiáveis (BRADLEY e ROBERTS, 2001). Outros periódicos em língua inglesa tratam do assunto de forma mais jornalística, normalmente ligada a exemplos de casos de sucesso e a prescrições para a obtenção de resultados, conforme ilustra a citação abaixo:

A literatura pertinente à satisfação do trabalho e o auto-emprego devem ser interpretadas com cautela devido ao número de estudos que empregam amostras pequenas e não representativas, enquanto que outras confiam em dados de mais de 20 anos anteriores à publicação do artigo. Dar grande autonomia e flexibilidade aos empregados, pela expressão 'intraempreendedorismo', encontrada em dados coletados no começo dos anos 80 não podem ser generalizados para a situação contemporânea. (BRADLEY e ROBERTS, 2001).

Divisão semelhante de abordagens ocorre quando o tema pesquisado é gerenciamento de projetos.

1.6 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

No Brasil, devido à imersão das empresas em um ambiente internacionalizado e bastante competitivo, empresas cada vez mais precisam de soluções rápidas, inovadoras e criativas. Para atender a esta demanda estas empresas necessitam incorporar ou desenvolver em seus quadros profissionais intra-empresendedores e adotar um ambiente de trabalho que propicie o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo.

Segundo Pinchot (2004), "em uma empresa, intra-empresendedores transformam novas idéias em realidades rentáveis. Sem intra-empresendedores dotados de *empowerment*, as empresas não inovam". Desta forma, pode-se inferir que o intraempreendedorismo é benéfico para as organizações que precisam de inovações.

Por outro lado, algumas empresas investem na metodologia de gerenciamento de projetos para enfrentar os desafios que lhe são apresentados. Se comprovado que a adoção de práticas de gerenciamento de projetos estimula o intraempreendedorismo (relação de causalidade), seria possível estimular a adoção das práticas de gerenciamento de projetos a fim de melhorar o desempenho destas

organizações, por meio do empreendedorismo corporativo. Mesmo não se comprovando a causalidade acima, pode-se ao menos verificar a existência de relação entre as variáveis destes dois assuntos.

Como resultado prático deste trabalho, espera-se dar as seguintes contribuições:

- a. O empresariado poderá fazer uma análise comparativa de suas ações e estratégias em relação ao gerenciamento de projetos e ao desenvolvimento do empreendedorismo corporativo com o resultado apresentado por esta pesquisa, podendo usar estas informações para orientar suas decisões estratégicas e táticas futuras;
- b. As instituições de ensino poderão verificar um eventual nicho de mercado (oportunidade ou deficiência), para explorá-lo em forma de treinamento.

Desta forma, espera-se poder contribuir com a melhora na formação dos profissionais que atuam em empresas que adotam, ou que pretendem adotar, a metodologia em gerenciamento de projetos ou o empreendedorismo corporativo.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Apresenta-se a seguir os principais conceitos a respeito do gerenciamento de projetos e do empreendedorismo corporativo, bem como se esboça um relacionamento entre estes, com base em fontes secundárias.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para um bom entendimento do que é gerenciamento de projeto se faz necessário, primeiramente, conceituar-se um projeto. Vários autores o fazem de forma distinta.

Cita-se a seguir duas conceituações adotadas:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a alcançar um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo e recursos envolvidos com qualidade (BRUZZI, 2002).

Projeto é um conjunto de ações, executadas de maneira coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para em dado prazo, alcançar o objetivo determinado. O conceito de organização transitória está diretamente relacionado a um esquema organizacional particular e temporário que somente existe para tornar o trabalho com projetos mais eficiente e intuitivo por parte da organização (VARGAS, 2002).

Um projeto é a combinação de recursos, em termos de custo e pessoal, num tempo delimitado e tem um ciclo de vida que pode ser ilustrado pela figura 1, a seguir.

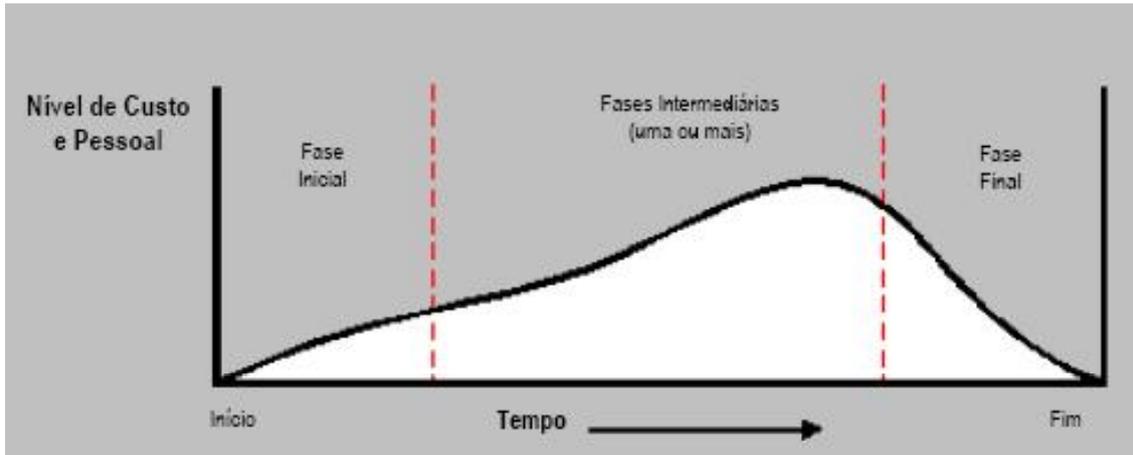


Figura 1: Exemplo genérico de ciclo de vida de um projeto.

Fonte: PMI-MG (2005).

O Gerenciamento de projetos propõe uma divisão destas fases em forma de processos, que podem se sobrepor, desde a sua criação (ou definição) até a sua finalização (ou encerramento), passando pelas fases de planejamento, execução e controle, conforme ilustra a figura 2, a seguir:

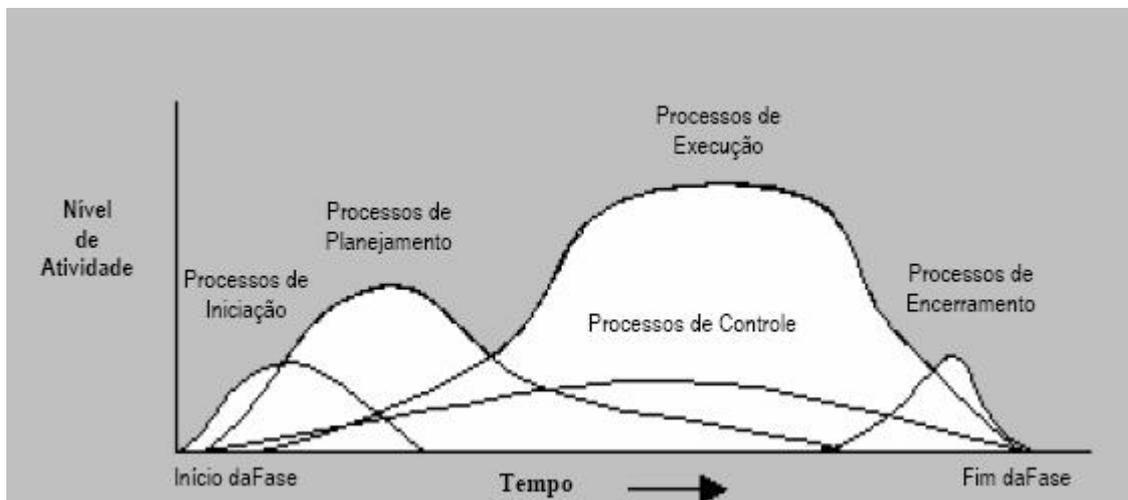


Figura 2: Sobreposição dos grupos de processo em cada fase de um projeto.

Fonte: PMI-MG (2005).

Pela figura 2 pode-se notar que cada um dos processos obedece a uma seqüência e a uma curva de intensidade de nível de atividade, que pode sobrepor-se ao processo seguinte, em algum momento.

A função de cada um destes processos pode ser mais bem entendida com o auxílio do quadro 1, a seguir.

Grupo de processos	Função
Iniciação	Define e autoriza o projeto ou uma fase do projeto;
Planejamento	Define e refina os objetivos e planeja ações necessárias para atingir os objetivos e o escopo para os quais o projeto foi concebido;
Execução	Integra pessoas e outros recursos, visando à execução do plano de gerenciamento do projeto;
Monitoramento e Controle	Mede e monitora regularmente o progresso do projeto para identificar variações em relação ao plano, de forma a possibilitar a tomada de ações corretivas quando necessário, sempre com o intuito de atender aos objetivos do projeto;
Encerramento	Formaliza a aceitação final do produto, serviço ou resultado e conduz o projeto, ou uma fase, a um final ordenado.

Quadro 1: Processos de gerenciamento de projetos.

Fonte: Adaptado de PMI-MG (2005).

Para cada um destes processos existem recomendações de como se executar cada etapa de forma eficiente, caracterizando um modelo geral para o gerenciamento de projetos. Estas recomendações são descritas exhaustivamente no PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), um manual de implantação dirigido aos profissionais com experiência e que constitui um documento básico de referência (CODAS, 1987).

Com base neste modelo geral, pode-se citar a definição de alguns autores para gerenciamento de projetos:

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados (VARGAS, 2002).

Gerenciamento de projetos é “o planejamento, programação e controle das atividades do projeto para atingir os objetivos do projeto” (BRUZZI, 2002).

Segundo Bruzzi (2002), o controle e gerenciamento de um projeto se dão por três fatores básicos:

- 1) qualidade;
- 2) custo e;
- 3) tempo, envolvendo os recursos necessários para a execução do projeto.

Estas três variáveis são interdependentes, sendo que o autor menciona que a alteração em qualquer uma destas variáveis acarreta em implicações nas outras duas.

Na década de 60, nos Estados Unidos, fundou-se uma associação de profissionais para desenvolver o gerenciamento de projetos e divulgar tecnologias e métodos. Esta instituição é o PMI – *Project Management Institute* (Instituto de Gerenciamento de Projetos), cuja principal publicação é o PMBOK (PMI-MG, 2005).

O PMBOK contém uma série de recomendações de práticas para o gerenciamento eficiente de projetos. Nesta publicação do PMI, podem-se verificar as principais áreas do gerenciamento de projetos, que são o gerenciamento: da integração; de escopo; de tempo; de custos; da qualidade; de recursos humanos; das comunicações; de riscos e; de suprimentos e contratos, conforme ilustrado na figura 3, a seguir.

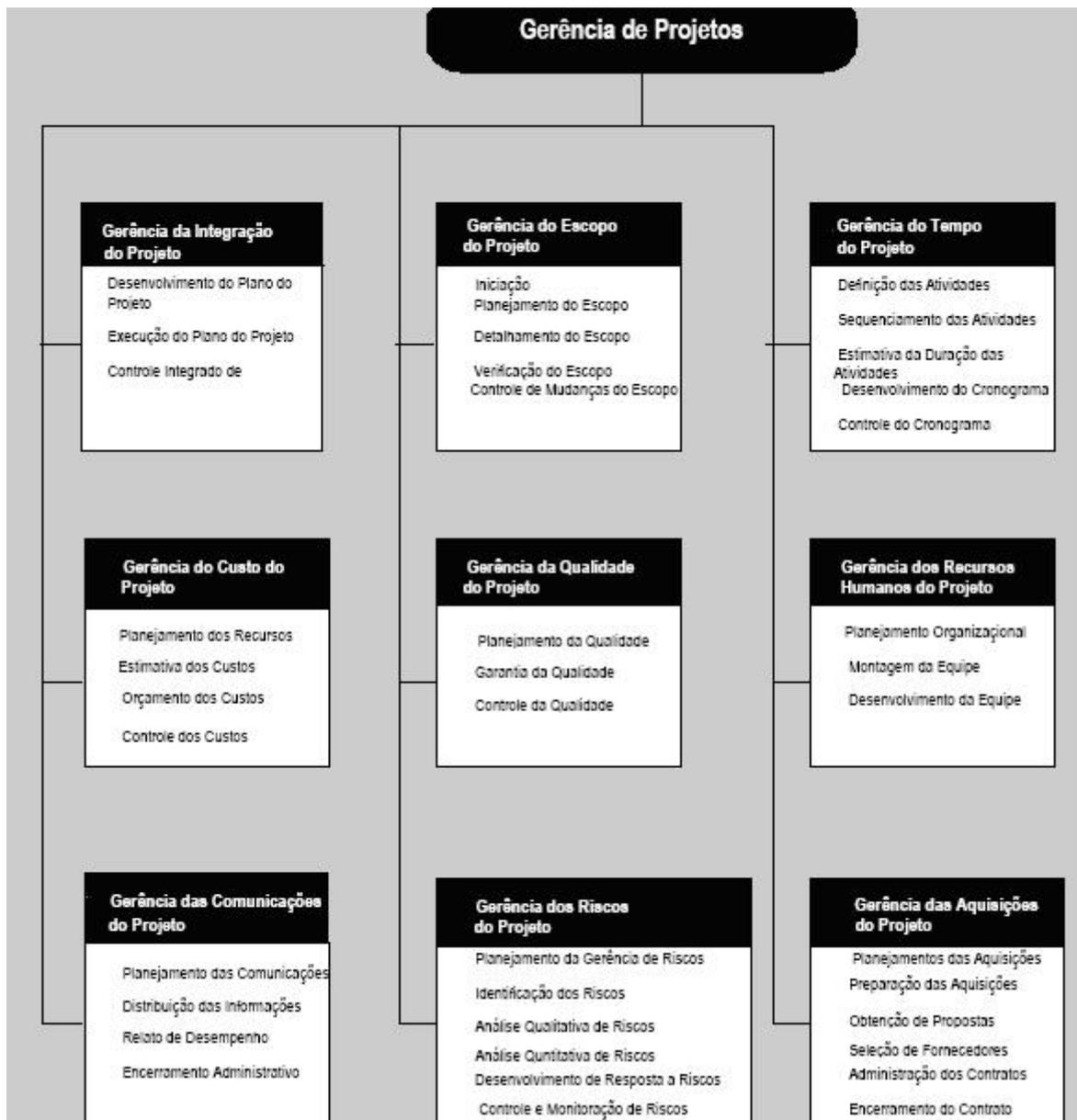


Figura 3: Visão geral das áreas de conhecimento e dos processos de gerência de projetos.

Fonte: adaptado de PMI-MG (2005).

Com o passar tempo, o gerenciamento de projetos evoluiu, ampliou sua abrangência para fora das áreas onde atuava nas décadas de 60 e 70 (principalmente na engenharia de projeto, suprimentos e construção), como se pode observar na citação a seguir:

Estes conceitos foram se ampliando, assim como a abrangência do projeto, desde o momento da tomada de decisão de executá-lo até a sua execução final. Também o escopo foi-se alargando, incluindo as atividades de implantação da operação, atingindo o que podemos chamar de gerenciamento integral. A partir desta situação, além dos conhecimentos de engenharia de sistemas, foi sendo necessária a incorporação de outros conhecimentos, tais como: administração, economia, finanças, relações humanas e organização e métodos (CODAS, 1987).

Cabe ao gerente de projetos administrar estas diversas áreas de conhecimento, em todas as diversas fases do projeto, a fim de obter sucesso em seu empreendimento. As competências individuais de um gerente de projetos de forma geral, conforme salientam Rabechini Jr. e Pessoa (2005), é tema tratado pela literatura técnica especializada em gerenciamento de projetos através das competências do gerente.

A prática do gerenciamento de projetos, em organizações inovadoras, delega aos gerentes de projeto funções que extrapolam o simples gerenciamento de projetos, delegando a responsabilidade por criar, por dar soluções aos problemas e pelos resultados esperados com projeto.

Segundo Correia (2002), o gerenciamento de projetos traz vários benefícios como, por exemplo:

- a. Permitir pró-atividade devido ao planejamento, evitando surpresas;
- b. Gerar cronograma, permitindo uma referência para controle do andamento do projeto;
- c. Gerar orçamento, permitindo uma decisão mais estruturada sobre os gastos do projeto e seu acompanhamento;
- d. Disponibilizar informações estruturadas, permitindo tomadas de decisão mais rápidas e flexíveis;

- e. Garantir uma alocação de pessoas e outros recursos de uma forma otimizada;
- f. Documentar o projeto, facilitando futuras manutenções e estimativas de outros projetos.

Já segundo Larson, Gobeli e Gray (1991), entre as vantagens relacionadas ao gerenciamento de projetos estão:

- a. o controle;
- b. a inovação;
- c. a adaptação e;
- d. a menor interrupção (continuidade).

Tanto Larson, Gobeli e Gray (1991) quanto Dinsmore e Silveira Neto (2005) defendem que existem três abordagens básicas usadas pelas organizações para executar o gerenciamento de projetos:

- a. a funcional (que utiliza as cadeias de comando existentes para completar um projeto);
- b. a equipe de projeto ou força-tarefa (utiliza equipes de trabalho semi-autônomas, em que os membros são separados das atividades regulares da organização) e;
- c. a matricial (modelo híbrido das duas abordagens anteriormente citadas – seus membros dividem seu tempo de trabalho entre as atividades do projeto e das áreas funcionais). A abordagem matricial pode ser subdividida em três tipos de matriz: a matriz funcional, a matriz balanceada e a matriz de projeto.

Estas abordagens podem ser melhor entendidas através do quadro 2, a seguir:

Abordagem	Descrição
Organização funcional	O projeto é dividido em segmentos e designado a áreas funcionais relevantes e/ou grupos dentro das áreas funcionais. O projeto é coordenado pelos níveis superiores de gerenciamento funcional.
Matriz funcional	Uma pessoa é formalmente designada para conduzir o projeto através das diferentes áreas funcionais. Esta pessoa tem autoridade limitada sobre as pessoas envolvidas e serve prioritariamente para planejar e coordenar o projeto. Os gerentes funcionais detêm a responsabilidade primária pelos segmentos específicos do projeto.
Matriz balanceada	Uma pessoa é designada para conduzir o projeto e interagir em base de igualdade com gerentes funcionais. Esta pessoa e os gerentes funcionais juntam-se no fluxo de trabalho e aprovam decisões técnicas e operacionais.
Matriz de projeto	Um gerente é designado para conduzir o projeto e é responsável pela seu sucesso. O envolvimento dos gerentes funcionais é limitado a designar recursos.
Equipe de projeto ou força-tarefa	Um gerente é designado para liderar uma equipe de projetos composta de pessoas de diversas áreas funcionais ou grupos, disponíveis em tempo integral. Gerentes funcionais não tem envolvimento formal.

Quadro 2: Abordagens em gerenciamento de projetos.

Fonte: Adaptado de Larson, Gobeli e Gray (1991) e de Dinsmore e Silveira Neto (2005).

O gerenciamento de projetos implica na criação de uma organização temporária, sob uma coordenação formal ou informal, com o objetivo de juntar esforços de pessoas de diferentes áreas no sentido de se obter sucesso em determinado projeto (Larson; Gobeli; Gray, 1991). Como se pode observar pelo quadro anterior, os gerentes de projetos assumem a responsabilidade por obter resultados, explorar oportunidades e captar os recursos necessários para obter sucesso nos projetos a eles designados, o que poderia os fazer sentir um pouco como donos do negócio, ou os fazer assumir o papel de empreendedores corporativos. A exceção fica por conta da organização que o adota o gerenciamento de projetos numa abordagem funcional.

Corroborando neste sentido, Kerzner (2002) defende que o bom gerenciamento de projetos deve seguir uma estrutura de trabalho horizontal e composta de redes informais, da seguinte forma:

Uma gestão de projetos bem sucedida exige planejamento e coordenação extensivos. Assim, o fluxo de trabalho e a coordenação do projeto devem ser administrados horizontalmente, não mais verticalmente, como ocorria na gerência tradicional. Na administração vertical, os trabalhadores são organizados em cadeias de comando de cima para baixo. Por isto, têm poucas oportunidades de interagir com outras áreas funcionais. Na gerência horizontal o trabalho é organizado ao longo dos vários grupos funcionais que trabalham em interação permanente (KERZNER, 2002).

Mas como pode se medir qual o grau de adoção de práticas de gerenciamento de projetos pelas empresas? Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) desenvolveram um modelo para verificar a maturidade em gerenciamento de projetos e o seu relacionamento com o desenvolvimento de escritórios de projeto, e defendem que os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos apresentam-se para auxiliar as empresas a entender seus níveis de competência em gerenciamentos de projetos, ou seja, auxiliar as empresas a identificar o quão maduras elas estão em gerenciamento de projetos. Além disto, os modelos de maturidade podem ajudar as organizações a estabelecer estratégias para alcançarem seus objetivos, conforme a seguinte citação:

(...) vem auxiliando as empresas a entender o quão maduras elas são em gerenciamento de projetos e a estabelecer estratégias em busca do aprimoramento contínuo no que diz respeito à aquisição de conhecimento, capacidades, técnicas e ferramentas, visando atingir os objetivos da organização por meio de projetos (RODRIGUES; RABECHINI; CSILLAG, 2006).

O estudo apresentado por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) cita que são três os tipos de competências associadas à maturidade em gerenciamento de projetos: as individuais, as da equipe e as da organização. Estes autores citam ainda que existem níveis de desenvolvimento de competências, da seguinte forma:

Um dos primeiros autores na área de gerenciamento de projetos a tratar do assunto foi Kerzner (2006), que propôs cinco níveis de desenvolvimento de competências para que as empresas alcancem a excelência. O primeiro nível – linguagem comum – é aquele em que a organização reconhece a importância do gerenciamento de projetos como metodologia útil para atingir sucesso em projetos (...) O segundo nível proposto – processos comuns – refere-se ao reconhecimento da organização sobre a necessidade de estabelecimento de processos comuns para projetos (...) O nível três metodologia singular – manifesta-se quando a organização reconhece a possibilidade de obter sinergia devido à combinação de várias metodologias dentro de uma única. Seu eixo central é o gerenciamento de projetos. O quarto nível - *benchmarking* – é formado por um processo contínuo de comparação das práticas de gerenciamento de projetos desenvolvido por uma organização com as concorrentes (...) No quinto e último nível – melhoramento contínuo – é aproveitada a informação aprendida advinda do nível anterior para implementar mudanças necessárias ao melhoramento contínuo nos processos de gerenciamento de projetos (RODRIGUES; RABECHINI; CSILLAG, 2006).

Num estudo prévio, Rabechini Jr. e Pessôa (2005) desenvolveram um modelo para medir competências e maturidade em gerenciamento de projetos, baseado em três pilares conceituais básicos: estratégia, processos e efetivação da mudança, capazes de dar sustentação às camadas de competências envolvidas na institucionalização do gerenciamento de projetos: indivíduo, equipes e organização, conforme descrito a seguir:

O modelo proposto foi gerado a partir de três pilares conceituais básicos – estratégia, processos e efetivação da mudança – capazes de dar sustentação às camadas de competências envolvidas na institucionalização de gerenciamento de projetos: indivíduo, equipes e organização (RABECHINI JR. e PESSÔA, 2005).

No estudo de Rabechini Jr. e Pessôa (2005), é defendido que se espera dos indivíduos que estes dominem as ferramentas de gerenciamento de projetos, dentro dos parâmetros de restrições de recursos, prazos e custos. Espera-se ainda que possuam visão abrangente, em relação ao alinhamento às estratégias organizacionais e ao desenvolvimento de habilidades gerenciais. Neste estudo é citado que as equipes de projetos devem ser pró-ativas em buscar resultados,

através de uma orientação voltada às tarefas e atividades ainda que a organização deve disponibilizar recursos, adequar estratégias e divulgar resultados dos projetos.

Segundo Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), os níveis de desenvolvimento de projetos citados por Kerzner (2006), do programa *Organizational Project Management Maturity Model* (OPM3™) e do modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos (Rabechini Jr. e Pessôa, 2005), serviram como referência na elaboração de um índice de maturidade em gestão de projetos. O instrumento de mensuração adotado para o levantamento deste índice na pesquisa de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) foi gentilmente cedido para a utilização nesta pesquisa, encontrando-se parcialmente copiado no apêndice A deste trabalho.

2.2 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O empreendedorismo é assunto dos mais discutidos nas últimas décadas. Recentemente um tipo especial tem atraído a atenção: é o empreendedorismo dentro das empresas, também chamado de empreendedorismo corporativo.

Assim como o próprio empreendedorismo, o empreendedorismo corporativo não é tema novo na administração, mas ainda não possui um conceito único e fechado, como observa Souza (2005), em seu trabalho sobre empreendedorismo: “a análise identifica o caráter plural e multifacetado do conceito do empreendedorismo”. Portanto, a conceituação de empreendedorismo e de empreendedorismo corporativo se faz necessária.

O termo empreendedorismo pode ser definido como “fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor” (DORNELAS, 2004). Souza (2005) ainda complementa o conceito da seguinte forma: “definindo este fenômeno como a busca de oportunidades e o controle efetivo de recursos tangíveis”.

Souza (2005) cita também que, segundo os autores consultados em sua pesquisa, são quatro as características mais representativas do empreendedorismo: inovação, busca de oportunidades, correr riscos e criatividade.

Segundo Dornelas (2004), a prática do empreendedorismo dentro de empresas já formadas tem recebido várias denominações: empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intraempreendedorismo. Guimarães e Machado-da-Silva (2005) citam ainda outras denominações para o empreendedorismo corporativo: empreendedorismo corporativo interno (BURGELMAN, 1983), empreendimento corporativo (ELLIS; TAYLOR, 1987) e novos empreendimentos.

Ao estudar este tema, normalmente associa-se a figura do empreendedor à do dono ou fundador de um negócio que seja inovador, criativo, desafiador, ou aquele que realiza algo a partir de uma idéia. Seu conceito não pode ser entendido, apenas, como um padrão de comportamento de um indivíduo e sim como um processo que envolve um conjunto maior de fatores (SOUZA, 2005).

O autor McClelland, um dos autores mais citados em artigos sobre empreendedorismo, cita traços da personalidade do empreendedor, tais como criatividade, energia, realização pessoal e poder (SOUZA, 2005).

Em organizações criativas, geralmente de grande ou médio porte, é possível notar comportamentos típicos de empreendedores em pessoas que são empregados destas organizações, e por não serem donos ou fundadores do negócio aonde trabalham, pela definição mais restrita em que o empreendedor é o dono do negócio, estes empregados não poderiam ser considerados empreendedores.

Mas como poderiam ser definidos estes empregados com características empreendedoras? Segundo Filion (2004), o intra-empendedor é definido como uma pessoa que exerce um papel empreendedor dentro de uma organização.

A figura do empreendedor pode ser assumida por diversos atores, conforme defende Mintzberg (2000):

Dependendo do ponto de vista da pessoa, um empreendedor pode ser [a] o fundador de uma organização (seja ou não um ato de inovação e seja ele ou não um oportunista ou estrategista), [b] o gerente da sua própria empresa, ou [c] o líder inovativo de uma organização de propriedade dos outros (MINTZBERG, 2000).

Zahra (1986, 1991, 1995) defende que o empreendedorismo corporativo é um conceito multidimensional que incorpora as atividades da empresa associadas a resultados, inovação tecnológica, assumir riscos e proatividade.

O tema intraempreendedorismo, também chamado de intrapreneurismo, foi bastante debatido nas décadas de 80 e 90, principalmente devido à obra de Pinchot III (1989), que dedicou um livro inteiro a este respeito. Este autor deu a seguinte definição ao intraempreendedor:

Todos os 'sonhadores que realizam'. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreneur pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa (PINCHOT III, 1989).

É também deste mesmo autor a seguinte frase: "Ter boas idéias não é o ponto mais difícil no processo de inovação. O verdadeiro desafio é transformar essas idéias em realidades rentáveis, tarefa que exige que empregados se comportem como empreendedores" (PINCHOT, 2004).

Pode-se reforçar este quadro de incentivo de estímulo ao espírito empreendedor em empresas com a seguinte citação:

Empresas tendem a se manter em uma inércia, achando ser mais fácil e seguro seguir modos de ação familiares, ao invés de experimentar o que não conhecem. Entretanto, em um ambiente de rápidas mudanças ambientais, basear-se em estratégias familiares pode condenar a sobrevivência da empresa. Tal ambiente exige que a empresa desenvolva um espírito de empreendedorismo, que encoraja a flexibilidade, criatividade e assumir riscos (STEVENSON e GUMPERT, 1985).

Richardson (2005) apresenta um quadro que ajuda a diferenciar o intraempreendedorismo do empreendedorismo, o qual é reproduzido, a seguir:

Intraempreendedorismo	Empreendedorismo
Intraempreendedores continuam sendo empregados de uma empresa, mas desfrutam de grande liberdade para tratar um aspecto particular da empresa tal como uma nova linha de produtos ou uma subsidiária.	Empreendedores são auto-empregados.
Intraempreendedores têm alguma segurança de que a empresa continuará a pagá-lo salário mesmo atravessando períodos de dificuldades.	Em crises, empreendedores não têm nada para contar além de suas posses.
Intraempreendedores são escolhidos baseados mais em padrões corporativos do que em sucessos empresariais.	Empreendedores ajustam seus próprios padrões quando embarcam numa idéia.
Intraempreendedores são geralmente selecionados pela empresa e não têm que se preocupar a respeito de criar uma infra-estrutura (ex. suporte técnico, recursos humanos, contas a pagar/receber) para suportar seus negócios.	Empreendedores montam cada aspecto do negócio e seus sistemas de suporte.

Quadro 3: Intraempreendedorismo vs empreendedorismo.

Fonte: Traduzido de Richardson (2005).

Organizações, assim como as pessoas e os projetos, passam por estágios de vida. Segundo Hashimoto (2006), as organizações começam sua vida pela sua fundação ou nascimento, quando as características de seus empreendedores fundadores influenciam todos os atos na organização; passando pela infância, que é caracterizada por grande e rápido crescimento com muitas mudanças e adaptações. A partir daí a organização se profissionaliza e diminui a dependência de seus empreendedores fundadores. É um processo de adaptação ou transição para um outro estágio: o da maturidade, onde a burocracia passa a dominar as relações. Procedimentos estão formalizados e o ritmo de crescimento diminui. Consolida sua posição e sua estratégia e, de certa forma, acomoda-se e se estabiliza. Na velhice, seu processo de crescimento não apenas pára, mas decresce. A energia e

dinamismo perdidos na fase da maturidade dificilmente serão recuperados nesse momento, e então a morte acontece geralmente por meio de uma fusão ou incorporação, que marca o início de uma outra empresa.

Atentas a este fenômeno, algumas organizações tentam não se acomodar e aumentar sua vida, tentando reavivar a veia empreendedora tão presente na fase de suas criações, ou nascimentos. Hashimoto (2006) afirma que essas organizações se automotivam, a fim de sair da posição de conforto e promover as mudanças em vez de esperá-las passivamente. Dolabela (2004) defende que o empreendedorismo pode ser desenvolvido ou ensinado, sendo assim, organizações empreendedoras podem querer que seus funcionários tornem-se mais empreendedores e investir nesta formação. Corroborando com este raciocínio, Dornelas (2004) apresenta o empreendedorismo corporativo como alternativa às organizações, da seguinte forma:

Nos últimos anos, um outro enfoque para o tema empreendedorismo tem estado em evidência. Não se trata de algo novo, porém de algo mais recente que a tradicional vinculação do empreendedorismo à criação de novos negócios. Esse enfoque refere-se ao empreendedorismo praticado em empresas já estabelecidas que já passaram pelas fases iniciais de crescimento e estão em busca de alternativas inovadoras para crescerem ainda mais, via a introdução de produtos ou serviços inovadores no mercado ou mesmo pela criação de novos negócios a partir do negócio atual da empresa (DORNELAS, 2004).

Empreendedorismo Organizacional: ocorre quando a empresa se adapta a um ambiente de constante mutação por meio da construção de estruturas e cultura organizacional que apóiam e desenvolvem o empreendedorismo e a inovação internamente, estimulando o funcionário a se comportar como dono do negócio. Evidências recentes sugerem que essas organizações que conseguem alinhar pontos em comum entre os objetivos organizacionais e as aspirações pessoais do funcionário possuem grandes chances de sobreviver e crescer (HASHIMOTO, 2006).

Chiavenato (1980) explica as características da organização formal, tais como a divisão do trabalho, especialização, hierarquia, distribuição da autoridade e da responsabilidade e o racionalismo da organização formal. As organizações, de acordo com seus princípios e objetivos, podem adotar um modelo ou fazer uma

composição para melhor refletir o seu racionalismo. Os três modelos apresentados são: a organização linear, a organização funcional e a organização linha-staff.

Existem organizações, ou áreas de organizações, em que a inovação não é desejável, pelo menos nas áreas mais operacionais, por exemplo: área de atendimento de um *call center* ou na ala de cirurgia de um hospital. Nestes casos, o modelo de organização linear é desejável. Chiavenato (1980), ao citar a organização linear explica que esta é a estrutura mais clássica das organizações, mas que é aplicável apenas quando:

As tarefas desenvolvidas pela empresa são padronizadas, rotineiras e com raras alterações ou modificações, permitindo plena concentração nas atividades principais de operação, já que a estrutura é estável e permanente (...) Esse tipo de estrutura foi muito defendido por Fayol, que via nele a organização ideal para as empresas (CHIAVENATO, 1980).

Conclui-se que organizações que estão atuando em mercados abertos ou não se caracterizam por serem organizações lineares e precisam inovar constantemente, devem migrar para um estágio empreendedor que lhes permita desviar o caminho do envelhecimento e conseqüente morte. E para isto precisam se tornar organizações intra-empreendedoras.

A organização intra-empreendedora é, por assim dizer, uma organização que recupera o espírito empreendedor que dominava a empresa em seus tempos áureos de infância, época em que ela era mais criativa, dinâmica, ousada, ágil, flexível, pro ativa e realizadora. Sem perder os benefícios que a burocracia trouxe para torná-la mais organizada e administrável, aproveita, ao mesmo tempo, o seu aprendizado em outras iniciativas, como descentralização, terceirização, fusão e *downsizing*. A organização intra-empreendedora aproveita o melhor dos dois mundos, mantendo sempre vivo o desafio de se reinventar e de se adaptar continuamente para não entrar no estágio da velhice (HASHIMOTO, 2006).

O processo de empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo parece seduzir um número não desprezível de criadores e re-tomadores de empresas. Esse processo caracteriza-se como oportunidade estratégica para as organizações, que buscam responder às crescentes pressões ambientais, visando à re-alocação ou reorganização de recursos e competências organizacionais (GUIMARÃES; MACHADO-DA-SILVA, 2005).

Guimarães e Machado-da-Silva (2005) defendem que empreendedorismo corporativo também pode ser representado pela simples criação de atividades dentro da organização, desde que estas se caracterizem pelo desenvolvimento econômico real e observável.

Ainda neste sentido, alguns autores defendem que o empreendedorismo corporativo está intrinsecamente ligado à busca de oportunidades, da seguinte forma:

Empreendedorismo significa algo novo, diferente, mudar de situação atual, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. As definições para empreendedorismo são várias, mas sua essência se resume em fazer diferente, empregar os recursos disponíveis de forma criativa, assumir riscos calculados, buscar oportunidades e inovar (DORNELAS, 2004).

Shane e Venkataraman (2000) sustentam esta linha afirmando: “que o empreendedorismo está interessado na descoberta e na exploração de oportunidades rentáveis”.

Percebe-se por estes autores a importância da criação de valor como um dos pilares básicos para o empreendedorismo, independentemente de estes serem os proprietários de seus próprios negócios, ou seja: pode-se criar valor agindo como empresário, porém mantendo-se como empregado. Corroborando neste sentido, Robinson (2001) e Zahra, Neubaum e Huse (2000) citam que o intraempreendedorismo pode melhorar o desempenho financeiro e de mercado pela criação de valor agregado.

Zahra, Neubaum e Huse (2000) reforçam a idéia de que o empreendedorismo corporativo é importante para a renovação organizacional, para a criação de novos negócios e melhoria de desempenho, mas citam que é requerido um suporte contínuo dos principais executivos da empresa.

O artigo de Dess *et al.* (2003) traz informações a respeito de assuntos emergentes para pesquisas em relação ao empreendedorismo corporativo. São eles: o aprendizado em organizações dentro dos quatro tipos de empreendedorismo corporativo; o empreendedorismo corporativo em um cenário de internacionalização; a liderança e as mudanças sociais no processo de empreendedorismo corporativo e; a forma como indicadores de desempenho podem refletir a natureza temporal do empreendedorismo corporativo. Segue abaixo algumas das idéias defendidas no artigo:

Nossa análise aponta que o empreendedorismo corporativo induz e provê geração de aprendizado organizacional, que é a fonte chave de novos conhecimentos que podem ser usados para desenvolver capacidades organizacionais (DESS *et al.*, 2003).

Aprendizado é importante para a criação e exploração do conhecimento necessário para a inovação de produtos, de processos e organizacional (DESS *et al.*, 2003).

Nossa análise cobre os quatro principais tipos de empreendedorismo corporativo – Regeneração sustentada, rejuvenescimento organizacional, renovação estratégica e redefinição de domínio (DESS *et al.*, 2003).

Dess *et al.* (2003) indica que uma das causas para o fracasso do empreendedorismo corporativo é a hostilidade com que são tratadas pelas organizações as idéias novas ou criativas. Iniciativas empreendedoras geralmente enfrentam dificuldades de aceitação por parte dos diversos níveis gerenciais, gerando um conflito entre o novo e o velho e que sistemas de controle financeiro e outras formalidades podem obstruir tais iniciativas e sugere que, para se viabilizar o empreendedorismo corporativo, é necessária uma mudança organizacional nas empresas (DESS *et al.*, 2003). Neste sentido, corroboram Stevenson e Gumpert (1985), da seguinte forma:

Para estimular um espírito empreendedor, empresas devem promover a criatividade individual para desenvolver novos produtos e serviços, dar recompensas apropriadas para riscos assumidos que obtiveram sucesso, minimizar as cobranças individuais por falhas na busca por novas oportunidades, e explorar qualquer recurso disponível (STEVENSON; GUMPERT, 1985).

Uma forma de viabilizar tal mudança seria “que a estratégia de mudança envolva um sistema de trocas sociais entre as funções gerenciais. Estas funções compõem-se de três sub-processos: dispor de competência, modificar a competência e a definir a competência” (COVIN e MILES, 1999).

Como exemplo, Dess *et al.* (2003) cita os efeitos na competência da empresa, que para uma empresa que possui o empreendedorismo corporativo do tipo regeneração sustentada, deve, ao mesmo tempo, dispor e modificar sua competência. O quadro 4, a seguir, apresenta um conjunto de estratégias para se ver o empreendedorismo corporativo como uma troca social e as mudanças sociais requeridas para cada um dos quatro tipos de empreendedorismo corporativo (DESS *et al.*, 2003).

Tipo de Empreendedorismo Corporativo								
	Regeneração Sustentada		Rejuvenescimento Organizacional		Renovação Estratégica		Redefinição de Domínio	
Efeitos na competência da empresa	Dispor da existente	Modificar a existente	Dispor da existente	Modificar a existente	Dispor da existente	Definir nova	Definir nova	Dispor da nova
Função da alta gerência	Dirigir	Reconhecer	Dirigir	Reconhecer	Dirigir	Ratificar	Ratificar	Dirigir
Função da gerência intermediária	Implementar	Sintetizar e facilitar	Implementar	Sintetizar e facilitar	Implementar	Patrocinar	Patrocinar	Implementar
Função da gerência operacional	Conformar	Ajustar	Conformar	Ajustar	Conformar	Experimentar	Experimentar	Conformar
Necessidade de controles organizacionais	Mistura de burocracia e controle de clã	Mistura de burocracia e controle de mercado	Mistura de burocracia e controle de mercado	Mistura de controle de clã e de mercado	Mistura de controle de clã e de mercado			

Quadro 4: Mudanças sociais, funções gerenciais e controles no empreendedorismo corporativo.

Fonte: Adaptado e traduzido de Dess *et al.* (2003).

A busca por oportunidades e a sua exploração, são características que definem o empreendedorismo. A competência de busca por oportunidade requer elementos de preparação da empresa, uma vez que existe convergência de fatores controláveis, como a vigilância, seleção da equipe de trabalho, risco de uma nova atividade e mudança de estilo de vida, além das não controláveis, a exemplo dos aspectos culturais, sociais e econômicos, que afetam a habilidade de um potencial empreendedor no sentido de reconhecer a tal oportunidade (Stevenson; Gumpert, 1985).

Brown, Davidsson e Wiklund (2001) utiliza-se da conceituação de Stevenson de empreendedorismo como um comportamento empresarial baseado na oportunidade, citando que: “Stevenson conceitua empreendedorismo como uma abordagem gerencial que tem em seu coração uma paixão por perseguir e explorar oportunidades sem considerar os recursos já controlados”.

A conceituação de base oportunista do empreendedorismo, desenvolvido por Stevenson e colaboradores, fornece um importante ponto de partida para o desenvolvimento de um instrumento. Ele tem argumentado que o processo de criação de valor empreendedor pode tomar lugar em qualquer tipo de organização (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001).

O gerenciamento tradicional estressa a redução de risco e o efetivo gerenciamento dos recursos existentes. O Gerenciamento empreendedor enfatiza a identificação de novas oportunidades, como elas podem ser exploradas, que recursos são necessários e como eles podem ser adquiridos. O gerenciamento empreendedor aborda novas oportunidades tanto como desejáveis como alcançáveis (STEVENSON; GUMPERT, 1985).

Desta forma surge o conceito de gerenciamento empreendedor (GE). Nesta linha, Brown, Davidsson e Wiklund (2001) defende que em organizações estabelecidas, o empreendedorismo é meramente uma questão gerencial, citando novamente Stevenson, da seguinte forma:

Empreendedorismo é mais do que apenas iniciar novos negócios (...) Gerenciamento empreendedor pode parecer como um 'modo de gerenciamento', diferente do gerenciamento tradicional (STEVENSON; JARILLO, 1990).

O processo pelo quais indivíduos - tanto em seus próprios negócios como dentro de organizações – perseguem oportunidades sem relação aos recursos que eles atualmente controlam (STEVENSON; JARILLO, 1990).

Brown, Davidsson e Wiklund (2001) cita a definição dada por Stevenson para empreendedorismo, explicando que “esta definição põe o foco no empreendedorismo como a busca por oportunidade, sem levar em consideração o contexto organizacional”.

A visão do empreendedorismo baseado na oportunidade, defendido por Stevenson, “que o coloca como parte de um amplo quadro de gerenciamento que é coerente tanto com as definições clássicas quanto com as contemporâneas” (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001), é explicada da seguinte forma:

Stevenson categorizou o comportamento gerencial, desde as empresas de publicidade até as casas de crédito, em seis dimensões: Orientação estratégica, comprometimento com a oportunidade, comprometimento com os recursos, controle dos recursos, estrutura gerencial e filosofia de recompensas (...) Ele desenvolveu seus pensamentos desprezando variações em uma série de artigos subseqüentes aonde ele mais ou menos adicionou explicitamente duas mais dimensões: cultura empreendedora e orientação para o crescimento (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001).

O quadro 5, a seguir, ilustra as dimensões conceituais do modelo de Stevenson, contrastando o comportamento empreendedor e o comportamento administrativo. Para cada dimensão ilustra-se o comportamento esperado da empresa: sendo a coluna esquerda o comportamento esperado para o extremo do foco empreendedor, citando o exemplo de uma empresa de publicidade e a coluna da direita o comportamento esperado para o extremo do foco administrativo, exemplificado por uma casa de crédito.

Foco empreendedor (empresas de publicidade)		Dimensão conceitual		Foco administrativo (casas de crédito)
Dirigido pela percepção de oportunidade	←	Orientação estratégica	→	Dirigido pelos recursos controlados
Revolucionário com curta duração	←	Comprometimento com a oportunidade	→	Evolucionário de longa duração
Muitos estágios com mínima exposição em cada estágio	←	Comprometimento de recursos	→	Um único estágio com o completo comprometimento fora da decisão
Aluguel ou uso episódico do recurso requerido	←	Controle dos recursos	→	Proprietário ou emprego dos recursos requeridos
Plana (<i>flat</i>), com múltiplas redes informais	←	Estrutura gerencial	→	Hierarquia
Baseada na criação de valor	←	Filosofia de recompensa	→	Baseada na responsabilidade e experiência (senioridade).
Rápido crescimento é a prioridade principal; Aceitável risco para obter o crescimento	←	Orientação para o crescimento	→	Seguro, lento e estável
Promovendo vasta procura por oportunidades	←	Cultura empreendedora	→	Procura por oportunidades restrita pelos recursos controlados; Falha é punida

Quadro 5: Conceituação do gerenciamento empreendedor de Stevenson.

Fonte: Traduzido de Brown, Davidsson e Wiklund (2001).

Em seu trabalho, Brown, Davidsson e Wiklund (2001) descreve um instrumento validado que pode ser utilizado para graduar o empreendedorismo corporativo e que é baseado na conceituação do gerenciamento empreendedor, de Stevenson. Ele cita que “o propósito deste artigo é desenvolver um instrumento de mensuração para indicar pela conceituação de Stevenson o nível de empreendedorismo como sendo um comportamento empresarial baseado na oportunidade e testá-lo em uma larga amostra de empresas” (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001).

Com base no trabalho de Stevenson, os pesquisadores Brown, Davidsson e Wiklund (2001) apresentam um questionário com 20 questões formulado para mensurar as oito dimensões conceituais do gerenciamento empreendedor, que são: Orientação estratégica; Comprometimento com a oportunidade; Comprometimento a recursos; Controle dos recursos; Estrutura gerencial; Filosofia de recompensa; Orientação para o crescimento; e Cultura empreendedora. Após a análise fatorial dos questionários de pré-teste em sua pesquisa, Brown, Davidsson e Wiklund (2001) concluíram que seria possível isolar seis fatores, ao invés dos oito anteriormente citados: Orientação estratégica e Comprometimento com a oportunidade foram fundidos num único fator, que foi designado Orientação estratégica e da mesma forma, fundiram-se as dimensões Comprometimento a recursos e Controle dos recursos, no fator chamado de Orientação a recursos. O questionário resultante deste trabalho serve como instrumento para levantar o índice de empreendedorismo corporativo.

2.3 ESBOÇO DE RELACIONAMENTO ENTRE O GERENCIAMENTO DE PROJETOS E O EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Vargas (2002) menciona que “para atender as demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos”. Para este autor, o propósito do gerenciamento de projetos é: “estabelecer

um processo estruturado e lógico para lidar com eventos que se caracterizam pela novidade, complexidade e dinâmica ambiental” (VARGAS, 2002).

Pode-se notar, pelas definições acima, que o gerenciamento de projetos é uma ferramenta que ajuda a pessoa responsável pelo projeto - o gerente do projeto, a lidar com algo novo, dinâmico ou complexo, focando o atendimento a prioridades e objetivos. São situações vivenciadas e características típicas dos chamados intraempreendedores, conforme a definição dada a intraempreendedor por Filion (2004), ou seja: a capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Essa pessoa mantém um alto grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades. Enquanto ele se mantém aprendendo sobre possíveis oportunidades e se mantém tomando decisões de risco moderado dirigido à inovação, continua desempenhando um papel empreendedor.

Corroborando com esta argumentação, podemos citar uma outra conceituação de gerenciamento de projetos, sendo que esta o associa ao empreendedorismo:

Gerenciamento de projetos é um mecanismo crítico para reforçar o espírito empreendedor e gerar novos produtos e serviços. Um elemento chave do gerenciamento de projetos é a criação de uma organização temporária dentro da hierarquia existente na organização (LARSON; GOBELI; GRAY, 1991).

Num estudo de caso que analisou o fenômeno do empreendedorismo corporativo no grupo Algar, ao explicar a situação em estudo, Guimarães e Machado-da-Silva (2005) mencionam que “A coleta de informações concentrou-se na área de gestão de projetos das empresas do Grupo Algar e na diretoria da *holding*”. Por esta citação, salta-se aos olhos que os autores tenham concentrado seus estudos a respeito do empreendedorismo corporativo, além da *holding*, na área de gestão de projetos. Pode-se inferir que a área de gestão de projetos deva ser uma das áreas onde o empreendedorismo corporativo deve se fazer mais presente, pois foi uma das áreas escolhidas para a coleta de informações para a pesquisa.

Honig (2001) levantou em sua pesquisa que participar de uma equipe de projeto foi uma forte e significativa variável, que aumenta as chances de ser um intraempreendedor.

Pode-se notar, através das fontes secundárias citadas nesta seção, um indício de relacionamento entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia de pesquisa adotada para a abordagem do problema de pesquisa e dos objetivos propostos.

Após um trabalho de revisão bibliográfica sobre os temas empreendedorismo corporativo e gerenciamento de projetos, principalmente baseada em artigos acadêmicos publicados nos periódicos mais renomados no Brasil e no mundo, como também em livros especializados, foi possível levantar as questões relevantes a serem estudadas e estabelecer o plano de pesquisa. O quadro teórico de referência resumiu os principais pensamentos e conceitos sobre estes assuntos.

Numa fase exploratória, anterior a esta pesquisa, foram realizadas algumas entrevistas com pessoas que trabalham em organizações que aplicam a metodologia de gerenciamento de projetos em suas operações. Por meio das entrevistas, buscou-se encontrar indícios de relacionamento entre o gerenciamento de projetos e o intraempreendedorismo. Os resultados desta fase exploratória encontram-se no apêndice B deste documento e foram importantes para o levantamento da hipótese de pesquisa.

3.1 HIPÓTESE BÁSICA DE PESQUISA

Conforme apresentado no quadro teórico de referência, para as organizações que estão atuando em mercados abertos, que precisam constantemente inovar e que não se caracterizam por serem organizações lineares, o empreendedorismo corporativo pode ser benéfico por estimular a inovação, razão pela qual estas empresas devem estar constantemente desenvolvendo meios de potencializar tal característica.

A hipótese básica de pesquisa levava em consideração que a maturidade em gerenciamento de projetos está relacionada com o empreendedorismo corporativo, de forma que, em se aumentando o nível de maturidade em gerenciamento de projetos há um incremento no nível de empreendedorismo corporativo.

Para auxiliar a verificar esta hipótese apresentou-se a seguir, as perguntas de pesquisa, as variáveis de análise em estudo e as definições constitutivas e operacionais.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

Pergunta 1: Qual é o nível de maturidade em gerenciamento de projetos nas empresas paranaenses respondentes?

Pergunta 2: Qual é o nível de empreendedorismo corporativo nas empresas paranaenses respondentes?

Pergunta 3: Há um relacionamento entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o nível de empreendedorismo corporativo nas empresas respondentes?

3.1.2 Variáveis de análise em estudo e suas relações

Levando-se em consideração a hipótese básica, afirmou-se que o empreendedorismo corporativo poderia ser influenciado pela maturidade em gerenciamento de projetos, numa relação diretamente proporcional, que poderia ser representado pela seguinte expressão:

$$Iec = f(Igp)$$

Onde *lec* pode ser entendido como índice de empreendedorismo corporativo (variável dependente), obtida pela operacionalização da conceituação do empreendedorismo como um comportamento empresarial baseado na oportunidade, por Brown, Davidsson e Wiklund (2001), é função de *lgp*, que pode ser entendido como índice de maturidade em gerenciamento de projetos (variável independente), dado por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006). Sendo assim, a relação entre as variáveis é apresentada na Figura 4, a seguir, e é fundamentada no quadro teórico de referência apresentado no capítulo precedente.



Figura 4 : Relação entre as variáveis de estudo

Fonte: Elaborado pelo autor

Variável independente: maturidade em gerenciamento de projetos

Variável dependente: empreendedorismo corporativo

A hipótese básica de pesquisa inferia que a maturidade em gerenciamento de projetos era a variável independente e que o empreendedorismo corporativo era a variável dependente. Porém, deve-se considerar que a variável empreendedorismo corporativo pode ter influência na variável maturidade em gerenciamento de projetos. Esta é a razão pela qual indicou-se na figura 4, acima, uma flecha de duplo sentido entre as variáveis em questão. Deve-se considerar uma limitação deste estudo o não levantamento desta influência.

Conforme exposto no parágrafo anterior, é impossível determinar uma relação de causalidade entre estas duas variáveis, limitando-se este estudo a verificar a existência de relação entre as variáveis em questão.

Também é importante deixar claro que não se afirma ser a maturidade em gerenciamento de projetos a única motivadora do empreendedorismo corporativo, mas que se acredita ser esta uma das fontes desta motivação.

3.1.3 Definição constitutiva e operacional das variáveis

Marconi e Lakatos (1991) afirmam que “uma variável pode se considerada como uma classificação ou medida; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração” Deve-se considerar que a Definição Constitutiva (D.C.), também chamada de definição simples por alguns autores, refere-se àquela definição que apenas traduz o significado do termo ou expressão e que a Definição Operacional (D.O.) refere-se à definição que, além de proporcionar significado, ajuda, com exemplos, na compreensão do conceito, tornando clara a experiência no mundo extensional.

O modelo de maturidade serve de referência para mensurar o nível de aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos em organizações. Decidiu-se pelo uso neste trabalho do mesmo instrumento adotado por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), para mensurar a maturidade em gerenciamento de projetos.

Para medir o empreendedorismo corporativo, lançou-se mão da operacionalização da conceituação do empreendedorismo como um comportamento empresarial baseado na oportunidade, formulado por Brown, Davidsson e Wiklund (2001).

Assim sendo, propôs-se as seguintes variáveis para o estudo em questão:

Maturidade em gerenciamento de projetos (variável independente):

D.C.: Maturidade em gerenciamento de projetos, segundo Dinsmore (1999), pode ser definida como: “o quanto uma organização progrediu em relação à

incorporação do gerenciamento de projetos como maneira de trabalho, refletindo sua eficácia em concluir projetos”.

D.O.: Foi operacionalizada, pelas respostas dadas aos questionários aplicados na pesquisa, adotando o do modelo de maturidade que serve de referência para mensurar o nível de aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos em organizações, com o auxílio do instrumento desenvolvido por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006).

Empreendedorismo corporativo (variável dependente):

D.C.: “O empreendedorismo corporativo pode ser definido como a prática do empreendedorismo dentro de empresas já estabelecidas” (DORNELAS, 2004). Complementando essa definição, pode-se definir empreendedorismo como “fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor” (DORNELAS, 2004).

D.O.: O empreendedorismo corporativo foi operacionalizado pelas respostas dadas aos questionários aplicados na pesquisa, utilizando o instrumento para a operacionalização da conceituação do empreendedorismo como um comportamento empresarial baseado na oportunidade, de Brown, Davidsson e Wiklund (2001).

3.1.4 Delimitação e design da pesquisa

- População: empresas que em geral, adotam alguma prática de gerenciamento de projetos.

- Amostragem: alunos de pós-graduação em nível *Latu-sensu* (especialização ou MBA) relacionados ao gerenciamento de projetos ofertados no estado do Paraná em 2007. A amostragem se deu pela totalidade dos participantes dos referidos

curso, que estavam presentes às aulas nos dias em que foi realizada a pesquisa e afirmaram ser profissionais em gerenciamento de projetos, tendo respondido a todas as perguntas do questionário apresentado.

Este tipo de amostragem é não-probabilística e pode ser definido como uma amostragem intencional por julgamento que, segundo Cooper e Schindler (2003): “ocorre quando um pesquisador seleciona membros da amostra para atender a alguns critérios”. Uma amostragem não probabilística pode oferecer resultados aceitáveis, além de trazer benefícios quanto ao custo e ao tempo despendidos no processo. A amostragem por julgamento é apropriada quando se deseja selecionar um grupo viesado para fins de filtragem (COOPER e SCHINDLER, 2003).

- Dados primários: provenientes das respostas aos questionários aplicados. No apêndice A encontra-se o modelo de questionário aplicado nesta pesquisa;

- Na pesquisa foram comparados os diferentes níveis de empreendedorismo corporativo em empresas que estão em diferentes estágios de maturidade em gerenciamento de projetos. Não fazem parte do presente estudo aquelas empresas que não adotam nenhuma prática de gestão de projetos.

A coleta de informações se deu pelo preenchimento de questionário impresso, com 60 (sessenta) questões. Este levantamento leva em consideração apenas as percepções dos respondentes a respeito das empresas em que trabalham. Na primeira parte do questionário, as cinco primeiras questões (da questão A até a questão E) servem para a qualificação do pesquisado, com perguntas a respeito de sua idade, sexo, experiência profissional e se é empregado em alguma organização paranaense. Esta questão (questão E) excluirá o respondente da amostra desta pesquisa, caso afirmasse ser um profissional autônomo ou não estar trabalhando no momento.

O questionário aplicado nesta pesquisa, reelaborado após a aplicação de pré-teste, encontra-se no apêndice A e levantou-se para ele um tempo aproximado de preenchimento de 20 minutos.

3.1.5 Métodos e técnicas da pesquisa

Decidiu-se para esta pesquisa, dentre as várias opções existentes, adotar uma abordagem quantitativo-descritiva, utilizando-se a metodologia de observação direta extensiva (*survey* descritivo com a aplicação de questionários) para verificação de hipótese. Marconi e Lakatos (1991) afirmam que as pesquisas de campo do tipo quantitativo-descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica cuja finalidade é o delineamento ou a análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Babbie (1999) complementa: “a pesquisa *survey* envolve a coleta e quantificação de dados (...). Um corpo de dados de *survey* pode ser analisado pouco depois da coleta e confirmar uma determinada teoria de comportamento social”.

Segundo Freitas, Oliveira e Saccol (2000) e Gil (1999), a *survey* é apropriada quando se deseja responder questões do tipo ‘o quê’, ‘por que’, ‘como’ e ‘quanto’ ou então, quando não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes. Também se revela adequada quando o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno e o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente.

O método de abordagem adotado nesta pesquisa foi o método hipotético-dedutivo. Segundo Marconi e Lakatos (1991), o método hipotético-dedutivo inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual são formuladas hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa-se a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese. Foi adotado o método estatístico para a análise dos dados obtidos pelos questionários.

Esta pesquisa aborda, de forma quantitativa, as impressões de pessoas que trabalham em empresas paranaenses com gerenciamento de projetos em relação à maturidade em gerenciamento de projetos e ao grau de empreendedorismo corporativo nestas empresas. Para operacionalizar isto, realizou-se uma pesquisa em que se aplicou a técnica *survey* formal descritiva, por meio da aplicação de questionário respondido por profissionais de gerenciamento de projetos oriundos de

empresas paranaenses, que estão cursando pós-graduação *Latu-sensu* em gerenciamento de projetos no estado do Paraná.

Marconi e Lakatos (1991) citam uma série de vantagens e desvantagens quanto à pesquisa que utiliza a observação direta extensiva realizada por meio de questionários. Destacam-se para este projeto de pesquisa, as seguintes vantagens: a) obtém respostas mais rápidas e mais precisas; b) há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento. E as seguintes desvantagens: a) grande número de perguntas sem respostas; b) na literatura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar na outra.

Ao tratar do estudo do empreendedorismo em diversos contextos organizacionais, Davidsson (2005) recomenda algumas ações, para aumentar a validade do construto. Dentre elas pode-se destacar: a) fazer uso de pré-teste; b) preferir realizar você mesmo as entrevistas, do que contratar empresas de pesquisa e; c) esclarecer e repetir as instruções aos respondentes.

O autor desta pesquisa esteve atento a estas vantagens, desvantagens e recomendações, a fim de aproveitar as potencialidades do instrumento e de minimizar a ocorrência dos problemas listados como desvantagens. Como providências, a fim de garantir a validade e confiabilidade da pesquisa, podem-se citar:

1. o uso de instrumentos pré-validados, replicando nesta pesquisa a mesma metodologia aplicada por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) para se medir o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e;
2. a utilização do instrumento operacionalização da conceituação do empreendedorismo como um comportamento empresarial baseado na oportunidade, já validado por Brown, Davidsson e Wiklund (2001);
3. a realização, em junho de 2007, de um pré-teste do questionário que seria aplicado na pesquisa, com 10 profissionais de gerenciamento de projetos das empresas TIM Celular S.A. e Nokia Siemens *Networks* Telecomunicações do Brasil LTDA., antes da aplicação dos

questionários na população amostrada. Por meio de *feedbacks* dados pelos profissionais, foi possível alterar a formulação de algumas perguntas e a correção de erros de linguagem e de apresentação das questões, melhorando-os;

4. o levantamento das informações foi realizado sem o auxílio de entrevistadores contratados, com o pesquisador entregando pessoalmente os questionários, explicando os objetivos da pesquisa e dando as instruções de preenchimento a todos os entrevistados;
5. foram utilizadas de técnicas estatísticas para validar o uso das escalas de mensuração adotadas, melhor ilustradas no item 4.2.2 - Análise fatorial.

Marconi e Lakatos (1991) citam que os questionários são instrumentos de coleta de dados, constituídos por uma série de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Quanto ao processo de elaboração, questionários requerem a observação de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade, observando questões estéticas, gráficas e de seleção de questões. Neste sentido, a validade do instrumento utilizado nesta pesquisa é aumentada, por se compor de perguntas já formuladas em instrumentos já validados de medida de maturidade em gerenciamento de projetos e de empreendedorismo corporativo.

Babbie (1999) cita que uma vez redigido, um desenho da pesquisa ser testado antes da pesquisa maior. Este pré-teste serve para melhorar o instrumento de pesquisa e não fornecer descrições da população. Em meados de junho de 2007 foi realizado um pré-teste com o instrumento originalmente proposto. Para a realização do pré-teste foram selecionados 10 profissionais atuantes em gerenciamento de projetos, do relacionamento do pesquisador. A estes foi entregue o questionário a ser testado, sendo solicitado, além de seu preenchimento, um *feedback* em relação à clareza das perguntas, da seqüência/ordem e do tempo demandado para o preenchimento. Com base nos *feedback* puderam ser implementadas melhorias no questionário. A versão final do instrumento está presente no apêndice A, já com as alterações sugeridas no pré-teste.

Para os pesquisados na amostra desta pesquisa foi entregue, entre junho e julho de 2007, o questionário em sua versão final, com questões que avaliaram as empresas em que estes profissionais trabalham, tanto em relação à maturidade em gerenciamento de projetos quanto em relação ao grau de empreendedorismo corporativo. Com a tabulação das respostas dos questionários foi possível o cruzamento de informações e em uma análise posterior, verificar a suposta relação entre gerenciamento de projetos e empreendedorismo corporativo.

Os questionários foram elaborados com questões fechadas, aplicadas em amostra não aleatória intencional composta por respondentes com conhecimento sobre gerenciamento de projetos e que estavam trabalhando em empresas no Paraná, desta forma replicando-se em parte, a metodologia adotada por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), abaixo transcrita:

O questionário foi reelaborado com base no pré-teste e aplicado, em sala de aula, aos demais profissionais, em sua maioria gerentes de projetos, do curso de MBA em Administração de Projetos, também da FIA, e do curso de Especialização em Gestão de Projetos, da fundação Vanzolini, ligada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Ao todo, foram aplicados 86 questionários. A opção por aplicar os questionários a alunos desses programas deveu-se, em primeiro lugar, à facilidade de acesso dos pesquisadores e, em segundo lugar, ao fato de tratar-se, potencialmente, de um público qualificado no tema gerenciamento de projetos (RODRIGUES; RABECHINI; CSILLAG, 2006).

Desta forma, é importante observar que a pesquisa apresenta uma limitação: os questionários foram preenchidos por profissionais de empresas que eram alunos de gerenciamento de projetos não tendo sido enviados diretamente aos administradores das empresas. A pesquisa levou em consideração apenas a opinião de empresas em que havia alguma preocupação em capacitação em gerenciamento de projetos, ou seja, não foram coletados dados daquelas empresas que se apresentam antes do primeiro nível de desenvolvimento de competências em gerenciamento de projetos – a maturidade zero.

Para atender a quesitos de validação, foram utilizados nesta pesquisa os seguintes instrumentos de mensuração: o índice de maturidade em gerenciamento

de projetos, utilizado por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) e, para o empreendedorismo corporativo, a operacionalização da conceituação do empreendedorismo como um comportamento empresarial baseado na oportunidade, utilizado por Brown, Davidsson e Wiklund (2001), instrumentos estes já validados previamente.

Na leitura das referências bibliográficas do artigo de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), observou-se que um dos autores, o Dr. Roque Rabechini Jr. possuía uma de suas obras citadas e referia-se justamente às competências e maturidade em gestão de projetos. Entrou-se em contato com este pesquisador, no sentido de solicitar o instrumento de mensuração de maturidade em gestão de projetos, no que foi prontamente atendido. Deste questionário, que relacionava a maturidade com os escritórios de projetos, excluiu-se a parte que tratava dos escritórios de projetos, por não ser objeto desta pesquisa. O questionário fornecido pelo Dr. Rabechini Jr. foi parcialmente copiado e adaptado no instrumento utilizado para o levantamento de dados desta pesquisa, correspondendo à primeira e à segunda parte do questionário, correspondendo às questões de A a E, e as numeradas de 1 a 39. Este instrumento consiste em um questionário com 44 questões que mensura as seguintes dimensões da maturidade em gerenciamento de projetos:

1. organização;
2. equipes;
3. indivíduos.

Com base nos dados respondidos na primeira parte do questionário, foi possível estratificar a população amostrada com questões que a classificam, como por exemplo: setor em que a empresa atua, o cargo ocupado pelos respondentes (gerente ou técnico-administrativo) e o porte da empresa.

Para identificar o porte da empresa, ao invés de seguir os parâmetros seguidos por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), preferiu-se utilizar indicadores mais comumente utilizados em pesquisas brasileiras, que são os disponibilizados na internet pelo SEBRAE (2007), BNDES (2007) e AMCHAM (2007), que classificam os portes das empresas conforme o quadro a seguir:

Porte da empresa	Receita operacional bruta anual	Pessoas ocupadas na empresa
Micro-empresa	Até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).	Até 19 pessoas na indústria e construção ou até 9 pessoas no comércio ou serviços.
Pequena empresa	Superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).	De 20 a 99 pessoas na indústria e construção ou de 10 a 49 pessoas no comércio ou serviços.
Empresa média	Superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).	De 100 a 500 pessoas na indústria e construção ou de 50 a 500 pessoas no comércio ou serviços.
Grande empresa	Superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).	Superior a 500 pessoas.

Quadro 8: Classificação do porte das empresas.

Fonte: SEBRAE (2007), BNDES (2007) e AMCHAM (2007).

Nesta pesquisa o porte da empresa considerado, para cada um dos questionários, foi o maior porte possível, analisando tanto o critério da receita operacional bruta anual quanto o do número de pessoas ocupadas na empresa, mesmo que um ou outro critério não classificasse o porte da empresa em um porte maior.

Para o empreendedorismo corporativo, utilizou-se a operacionalização da conceituação do empreendedorismo como um comportamento empresarial baseado na oportunidade, de Brown, Davidsson e Wiklund (2001). O instrumento apresentado por estes autores consiste em de um questionário com 20 questões que mensuram as seguintes dimensões:

1. orientação estratégica;
2. orientação aos recursos;
3. estrutura gerencial;
4. filosofia de recompensa;
5. orientação para o crescimento;
6. cultura empreendedora.

O questionário formulado por Brown, Davidsson e Wiklund (2001) foi incorporado ao questionário aplicado nesta pesquisa e se encontra no apêndice A deste documento, corresponde à terceira parte do questionário, questões 40 a 59. É a seção que coleta os dados para levantamento do índice de empreendedorismo corporativo.

Uma última questão foi incorporada ao questionário por ocasião da qualificação do projeto desta pesquisa. Esta questão corresponde à questão de número 60 e tem a finalidade de verificar se haveria uma tendência das empresas adotarem primeiramente o gerenciamento de projetos e posteriormente o empreendedorismo corporativo, ou vice-versa.

O quadro 7, apresentado a seguir, ilustra as quatro partes do questionário elaborado para este estudo, sob a forma de blocos, mostrando a função das questões e a sua procedência.

Bloco	Função das questões	Procedência
A (questões A a E e 1 a 7)	Qualificação do respondente e da empresa em que este trabalha.	Adaptado do instrumento formulado por Rodrigues et al. (2006).
B (questões 8 a 39)	Levantar o índice de maturidade da empresa em que o respondente trabalha.	Adaptado do instrumento formulado por Rodrigues et al. (2006).
C (questões 40 a 59)	Levantar o nível de empreendedorismo corporativo na empresa em que o respondente trabalha.	Tradução do instrumento formulado por Brown et al. (2001).
D (questão 60)	Levantar a tendência e a sequência de formalização dos processos de gerenciamento de projetos e/ou de intraempreendedorismo.	Sugestão da banca de qualificação do projeto desta pesquisa.

Quadro 9: Blocos do questionário, suas funções e procedência.

Fonte: elaborado pelo autor.

Por meio de busca na internet, em maio de 2007, levantou-se as instituições de ensino que ofereciam algum curso de pós-graduação em nível *Latu-sensu* (especialização ou MBA), relacionado a gerenciamento de projetos, no estado do Paraná. Levantou-se que as seguintes instituições de ensino que oferecem algum curso de pós-graduação em nível *Latu-sensu* (especialização ou MBA), relacionado com o gerenciamento de projetos no Paraná: Unicenp – Centro Universitário Positivo; FGV/ISAE - Fundação Getúlio Vargas; ESIC - Escola Superior de Gestão

Comercial e Marketing; Unibrasil - Faculdades Integradas do Brasil; e FAE *Business School* - Centro Universitário Franciscano do Paraná. Todas instituições sediadas em Curitiba. Nenhuma instituição de ensino no interior do Paraná informou oferecer algum curso de pós-graduação em gerenciamento de projetos.

Para se ter acesso aos pesquisados, primeiramente abordou-se o coordenador dos cursos em gerenciamento de projetos ou o professor que proferia as aulas à turma de gerenciamento de projetos no período de junho-julho de 2007. Esta abordagem foi realizada por meio de contatos telefônicos ou pessoais através das coordenações de cada uma das instituições, a fim de se obter a autorização prévia e o agendamento da aplicação do instrumento em sala de aula. Em dois casos, no UnicenP e na FAE, não foi possível aplicar os questionários em sala de aula. Nestas duas instituições, o questionário foi distribuído em sala para os alunos, após uma breve explicação sobre os objetivos da pesquisa, e nas próximas duas aulas destas turmas o pesquisador retornou à sala de aula para apanhar os questionários respondidos. Foi possível confirmar que todas estas instituições de fato estavam com turmas abertas e funcionando. Confirmou-se também, por meio do contato pessoal com os coordenadores e professores dos cursos em gerenciamento de projetos destas instituições, que não havia outras instituições no Paraná (na capital e no interior), além das anteriormente informadas, que estivessem oferecendo cursos de especialização em gerenciamento de projetos.

A opção preferencial por aplicar o questionário em sala de aula seguiu a mesma argumentação utilizada por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006): “A opção por aplicar os questionários em sala de aula deveu-se à necessidade de aumentar as chances de resposta”.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta etapa tem como objetivo descrever os resultados obtidos na pesquisa.

4.1 ETAPA DE LEVANTAMENTO

A etapa de levantamento teve como objetivo coletar as informações referentes à maturidade em gerenciamento de projetos e em empreendedorismo corporativo percebido pelos respondentes.

Foram entregues 155 questionários aos alunos dos cursos de especialização em Gestão de projetos das cinco instituições já mencionadas. Verificou-se que foi de 25,56% a taxa de respostas dos questionários para as duas instituições que não permitiram a aplicação do questionário em sala de aula – UNICENP e FAE. Sendo 46 alunos da FAE e 21 do UnicenP os que não devolveram os questionários nas aulas posteriores à entrega do questionário, podendo ser este um viés que pode ter afetado os resultados obtidos nesta pesquisa. Já para as instituições que permitiram a aplicação dos questionários em sala de aula - ISAE/FGV, ESIC e UNIBRASIL – foi obtida uma taxa de resposta de 100%. Ao todo, 88 questionários respondidos foram devolvidos ao pesquisador. Destes, 11 respondentes informaram (na questão E do questionário) não trabalhar para empresas estabelecidas no Paraná, ou declararam-se ser autônomo, profissional liberal, consultor, procurando uma oportunidade, etc. sendo as respostas destes excluídas da base de pesquisa. A quantidade de 77 questionários aproveitáveis para esta pesquisa aproximou-se do número de questionários levantados pela pesquisa de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), que foi de 86. Estes dados estão resumidos na tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Quantidade de questionários.

	Quantidade	%
Quantidade de questionários aplicados:	155	100,00%
Quantidade de questionários respondidos devolvidos:	88	56,77%
Quantidade de questionários respondidos aproveitáveis:	77	49,68%
Taxa de aproveitamento dos questionários devolvidos:	-	87,50%
Quantidade que informaram não trabalhar em empresas no PR ou é autônomo, profissional liberal, consultor, estou procurando uma oportunidade, etc.:	11	12,50%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A distribuição dos questionários válidos, a partir das instituições fontes está ilustrada no gráfico 1, a seguir.

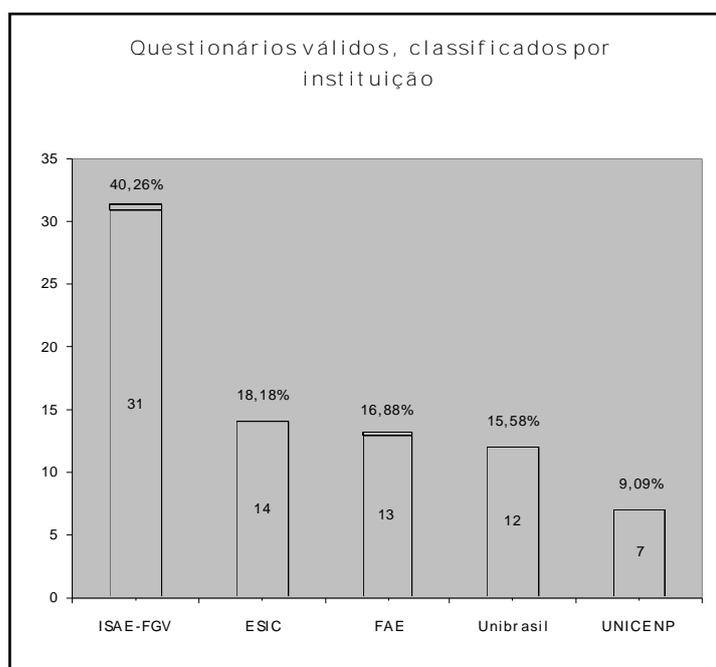


Gráfico 1: Questionários respondidos, por instituição.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Através do teorema do limite central, Levine, Berenson e Stephan (2000), explicam que, para uma grande população, 30 observações, desde que não são suficientes para representar adequadamente uma população, sendo estatisticamente significativas, com 95% de nível de confiança. Levine, Berenson e Stephan (2000) explicam também que, se a distribuição da população for relativamente simétrica, a distribuição de amostragem da média aritmética será

aproximadamente normal, se forem selecionadas amostras de pelo menos 15 observações. Sendo assim, considerou-se satisfatória a amostragem realizada.

De posse das respostas, as informações foram tabuladas para facilitar a análise dos dados obtidos. Uma cópia da tabulação dos dados obtidos encontra-se no apêndice C.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Após a tabulação das respostas, passou-se à etapa de análise de dados, que contou basicamente com as ferramentas disponíveis no aplicativo Microsoft Excel.

As informações foram analisadas de forma quantitativa com o auxílio de métodos estatísticos, buscando responder as perguntas de pesquisa e testar a hipótese básica deste projeto, em que se supõe estar a maturidade em gerenciamento de projetos relacionada com o empreendedorismo corporativo, da seguinte forma: em se aumentando o nível de maturidade em gerenciamento de projetos há um incremento no nível de empreendedorismo corporativo.

Propôs-se testar esta relação da seguinte forma: para aqueles respondentes que informaram ter um nível de maturidade em gerenciamento de projetos baixo, esperava-se obter um nível de empreendedorismo corporativo também baixo. À medida que o nível de maturidade em gerenciamento de projetos fosse aumentando, esperava-se que o nível de empreendedorismo corporativo também fosse aumentando, de forma proporcional.

Como métodos estatísticos utilizados nesta pesquisa lançaram-se mão da análise estatística descritiva, análise de correlação bivariada e da análise fatorial.

4.2.1 Estatística descritiva

Nesta seção são mostrados os resultados obtidos por meio da análise descritiva dos dados, demonstrando características da amostra realizada.

O objetivo da análise estatística descritiva é desenvolver conhecimento suficiente para descrever um conjunto de dados. Isso é realizado através do entendimento dos níveis de dados para as mensurações que escolhemos, suas distribuições e características de localização e forma (COOPER E SCHINDLER, 2003).

Em relação ao sexo, 51 pessoas ser do sexo masculino, correspondendo a 66,23% dos respondentes, e 26 do sexo feminino, correspondendo a 33,77% dos respondentes.

A maioria dos respondentes tem menos de 45 anos (94,81%) e a maior concentração dos respondentes (37,66%) se concentra na faixa de 25 a 29 anos. A tabela 2 e o gráfico 2, a seguir, ilustram melhor a distribuição dos respondentes por faixas etária.

Tabela 2: Distribuição dos respondentes por faixa etária

Idade:	Quantidade	%
20-24	12	15,58%
25-29	29	37,66%
30-34	16	20,78%
35-39	12	15,58%
40-44	4	5,19%
45-49	4	5,19%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

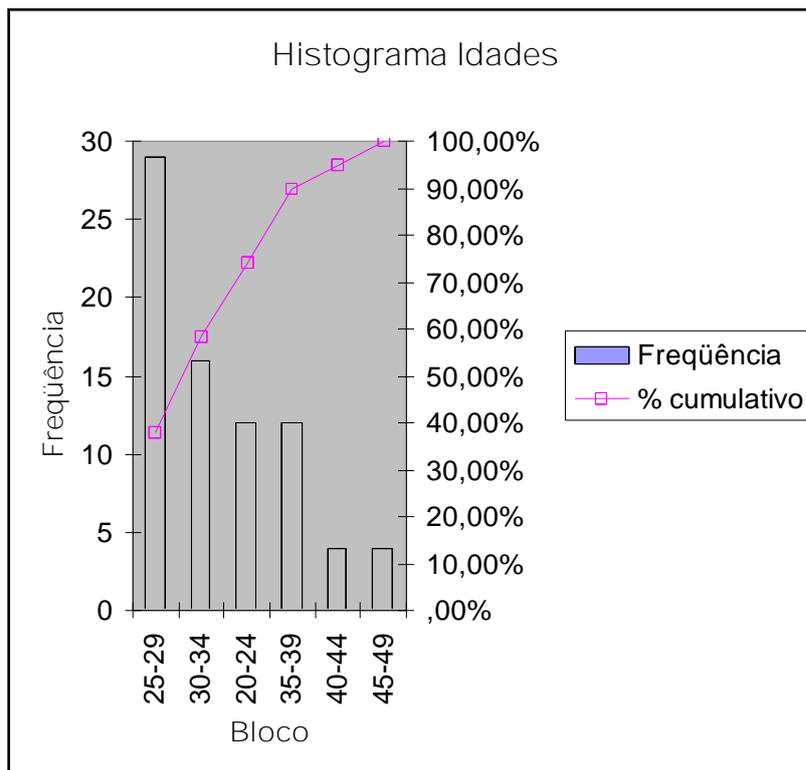


Gráfico 2: Histograma de distribuição dos respondentes por faixas etárias

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Quanto à experiência em gerenciamento de projetos, observou-se que nenhum respondente alegou ter mais do que 10 anos de experiência e que a maioria (55,84%), correspondendo a 43 pessoas, possuía menos do que cinco anos de experiência com o assunto. 28 respondentes (36,36%) informaram não possuir nenhuma experiência e 6 respondentes (7,79%) informaram possuir entre 5 e 10 anos de experiência. O Gráfico 3 ilustra melhor esta distribuição.

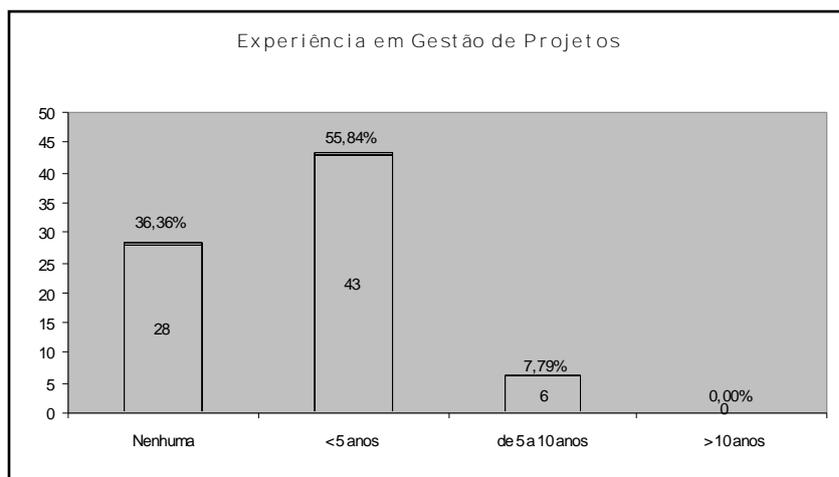


Gráfico 3: Distribuição dos respondentes em relação à experiência em gestão de projetos

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Para classificar o porte das empresas pesquisadas utilizou-se a classificação apontada anteriormente no quadro 6, baseada em dois critérios: receita operacional bruta anual e o número de pessoas ocupadas na empresa; prevalecendo sempre a maior classificação possível, independentemente do critério. Para a análise dos critérios, as tabelas 3 e 4, a seguir, resumem as informações obtidas:

Tabela 3: Receita operacional bruta anual

Receita operacional bruta anual	Quantidade	%
Até R\$ 1,2 milhão (um milhão e duzentos mil reais).	9	11,69%
Entre R\$ 1,2 milhão e 10,5 milhões (dez milhões e quinhentos mil reais).	12	15,58%
Entre R\$ 10,5 milhões e 60 milhões (sessenta milhões de reais).	11	14,29%
Acima de R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).	34	44,16%
Não sei.	11	14,29%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Tabela 4: Número de pessoas ocupadas na empresa

Número de pessoas ocupadas na empresa	Quantidade	%
Menos de 9.	2	2,60%
Entre 10 e 19.	7	9,09%
Entre 20 e 49.	7	9,09%
Entre 50 e 99.	6	7,79%
Entre 100 e 500.	16	20,78%
Mais de 500.	38	49,35%
Não sei.	1	1,30%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Trabalhando os dados resumidos nas tabelas 3 e 4, e cruzando-os com a informação do tipo de empresa (indústria ou de comércio/serviços), foi possível verificar que a maioria das empresas de grande porte (59,74%), indicada por 46 dos respondentes. 15 respondentes (19,48%) puderam ser classificados como trabalhando em empresas de médio porte. 13 respondentes (16,88%) puderam ser classificados como trabalhando em empresas de pequeno porte; e apenas 3 respondentes (3,90%) puderam ser classificados como trabalhando em micro-empresas. O gráfico 4, abaixo, resume esta distribuição.

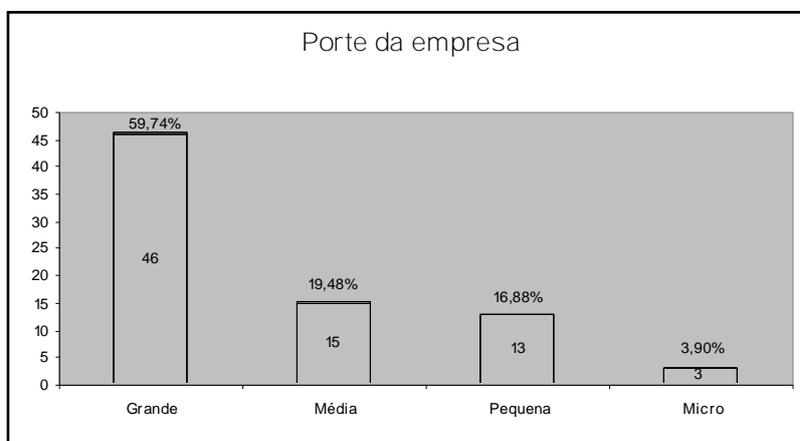


Gráfico 4: Porte da empresa

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

O setor industrial foi o que mais contribuiu para a amostragem, representado pela indústria da construção e pelas indústrias manufatureiras, que incorporam outros tipos de indústrias, tais como a indústria automobilística e petrolífera. É importante observar que a quantidade de empresas classificadas como *Outros* foi de 24 (31,17%). Essas empresas foram incluídas como serviços/comércio e representa participações individuais menores de empresas das seguintes áreas: educação/pesquisa, serviço público, energia elétrica, serviços editorial-gráficos, serviços/vendas, projetos e serviços em engenharia, logística, agropecuária, serviços em aviação, serviços automotivos e atacadistas. A tabela 5, a seguir, ilustra a distribuição por setor de atuação das empresas participantes da pesquisa.

Tabela 5: Distribuição setorial das empresas participantes da pesquisa

Setor	Quantidade	%
Industria manufatureira	20	25,97%
Tecnologia da informação	10	12,99%
Telecomunicações - Serviços	8	10,39%
Banco	5	6,49%
Serviços de consultoria	5	6,49%
Industria da construção	4	5,19%
Varejo	1	1,30%
Outros (serviços/comércio)	24	31,17%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Os dados resumidos nas tabelas 6, 7 e 8, a seguir, apresentam as impressões dos respondentes quanto aos investimentos das empresas em gerenciamento de projetos:

Tabela 6: Quantidade de investimento em gerenciamento de projetos

Quanto a organização atualmente investe em Gerenciamento de Projetos?	Quantidade	%
Até R\$ 200 mil.	13	16,88%
Entre R\$ 200 mil e R\$ 1 milhão (um milhão de reais).	2	2,60%
Mais que R\$ 1 milhão (um milhão de reais).	6	7,79%
Não investe.	15	19,48%
Sei que investe, mas não sei quanto.	41	53,25%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Tabela 7: Existência de retorno sobre o investimento em gerenciamento de projetos

Este investimento tem retorno positivo?	Quantidade	%
Sim.	37	48,05%
Não.	4	5,19%
Não sei.	36	46,75%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Tabela 8: Estimativa de investimento futuro em gerenciamento de projetos

Quanto acha que a sua organização vai investir futuramente em G.P.?	Quantidade	%
Até R\$ 200 mil.	10	12,99%
Entre R\$ 200 mil e R\$ 1 milhão (um milhão de reais).	8	10,39%
Mais que R\$ 1 milhão (um milhão de reais).	6	7,79%
Não vai investir.	6	7,79%
Sei que vai investir, mas não sei quanto.	47	61,04%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), em sua pesquisa analisaram alguns aspectos que dizem respeito à importância do gerenciamento de projetos para as empresas. Apresentaram duas variáveis para desvendar esse aspecto: por um lado os investimentos atuais em gerenciamento de projetos e por outro os investimentos futuros, classificando as empresas conforme seu interesse em gerenciamento de projetos, representados pelo que é investido atualmente e pelo que será investido futuramente. Fazendo um paralelo com este estudo, foi possível obter as seguintes informações a partir da pesquisa ora realizada: 53,25% dos respondentes informaram não saber quanto suas empresas investem atualmente em gerenciamento de projetos e 61,04% informaram não saber quantos recursos serão investidos no futuro. Estes números se aproximam dos apontados pela pesquisa de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), que apontam para três possíveis explicações, que podem estar interligadas: 1) falta de informação dos respondentes; 2) possível baixo nível de poder dos respondentes, em empresas que restringem as informações quanto a seus investimentos às camadas mais altas da administração. Corroborando esta possibilidade observou-se nesta pesquisa que pouco mais da metade dos respondentes (50,65%) indicaram não ocupar cargos de gerência. Cargos de gerência representaram uma minoria da amostra (45,45%) e 3) a possibilidade de o gerenciamento de projetos estar mais ligado a uma função operacional do que estratégica nas organizações, limitando o acesso a informações aos gerentes de projeto.

Um outro paralelo com o estudo de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) é possível quando se analisam os dados relativos à quantidade de empresas que não investem hoje (19,48%) e que não irão investir no futuro – em um ano (7,79%), o que remete à ideia de que as empresas estão se preocupando em investir no gerenciamento de projetos.

A tabela 9, a seguir, indica a quantidade de gerentes de projetos empregados nas empresas da amostra:

Tabela 9: Quantidade de gerentes de projetos nas empresas

Quantos gerentes de projetos existem na empresa?	Quantidade	%
Até 10.	31	40,26%
Entre 10 e 20.	11	14,29%
Mais que 20.	12	15,58%
Não existem ou não sei se existem.	23	29,87%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Ao se verificar os dados relativos aos atributos de maturidade em gerenciamento de projetos das empresas amostradas, no tocante às questões organizacionais, foram obtidas as seguintes informações: 84% delas alinham e priorizam seus projetos de acordo com a estratégia de negócio, 79% possuem um sistema de gerenciamento de carteira de projetos, 73% delas acompanham os resultados dos projetos e 68% delas implementam sua estratégia de negócios através de projetos. Estes dados encontram-se ilustrados na tabela 10. A média para o fator organização foi de 3,47 (para uma escala *Likert* de 5 pontos, entre 1 e 5). Ressalta-se que esta foi a maior média dos fatores da variável maturidade em gerenciamento de projetos.

Tabela 10: Respostas relativas às questões de maturidade em gerenciamento de projetos, a respeito da dimensão organizacional

Questão	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	A organização implementa a sua estratégia de negócios através de projetos	A organização alinha e prioriza os projetos de acordo com a estratégia de negócio	A organização promove comunicação aberta em todos os níveis	A organização busca elementos visando garantir qualidade em seus projetos	A organização usa técnicas de gerenciamento de riscos para medir e verificar o impacto de risco durante os projetos	A organização tem um programa visando melhorar a sua maturidade em gerenciamento de projetos	Existe um road map que ajude os gerentes de projetos e praticantes no gerenciamento de projetos?	A alta administração apoia adequadamente os gerentes de projetos?	A gerência geral apoia adequadamente os gerentes de projetos?	A organização acompanha os resultados dos projetos?	Existe na organização um sistema de gerenciamento do portfólio de projetos?
Discorda Totalmente	1	2	3	1	7	5	11	3	2	2	6
%	1%	3%	4%	1%	9%	6%	14%	4%	3%	3%	8%
Discorda	6	4	22	11	11	12	14	9	12	7	17
%	8%	5%	29%	14%	14%	16%	18%	12%	16%	9%	22%
Neutro	18	6	13	10	27	24	20	22	24	12	24
%	23%	8%	17%	13%	35%	31%	26%	29%	31%	16%	31%
Concorda	36	46	34	39	21	25	24	31	30	42	23
%	47%	60%	44%	51%	27%	32%	31%	40%	39%	55%	30%
Concorda Totalmente	16	19	5	16	11	11	8	12	9	14	7
%	21%	25%	6%	21%	14%	14%	10%	16%	12%	18%	9%
Concorda ou Concorda Totalmente	52	65	39	55	32	36	32	43	39	56	30
%	68%	84%	51%	71%	42%	47%	42%	56%	51%	73%	39%
Discorda ou Discorda Totalmente	7	6	25	12	18	17	25	12	14	9	23
%	9%	8%	32%	16%	23%	22%	32%	16%	18%	12%	30%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Quanto à dimensão das equipes de projetos, levantou-se que 79% delas informaram que a busca pelo sucesso técnico é fundamental para seu desenvolvimento, 62% informaram estar os elementos da equipe constantemente envolvidos no projeto e 60% afirmam que a equipe de projetos específica e busca qualidade baseada no que foi especificado. Estes dados encontram-se ilustrados na tabela 11. A média para este fator ficou em 3, 37 (escala *Likert* de 5 pontos, entre 1 e 5).

Tabela 11: Respostas relativas às questões de maturidade em gerenciamento de projetos, a respeito da dimensão das equipes de projetos

Questão	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
	A busca do sucesso técnico na equipe é fundamental para seu desenvolvimento	A equipe segue rigorosamente os prazos e orçamentos planejados no projeto e faz controle dos prazos e orçamentos?	A equipe sabe exatamente quais os resultados de cada fase do projeto	A equipe de projetos específica e busca qualidade baseada no que foi especificado?	A equipe acompanha os negócios da empresa no que se referem ao projeto	Os elementos da equipe estão constantemente envolvidos no projeto	A equipe transmite energia positiva aos stakeholders	A equipe tem motivação própria para superar os obstáculos	A equipe identifica focos de conflitos durante o desenvolvimento do projeto e resolve-os?	Os membros da equipe confiam uns nos outros?	Há reconhecimento quando a equipe atinge bons resultados?
Discorda Totalmente	2	6	4	2	2	4	2	2	3	7	3
%	3%	8%	5%	3%	3%	5%	3%	3%	4%	9%	4%
Discorda	5	23	19	10	12	11	12	17	17	19	12
%	6%	30%	25%	13%	16%	14%	16%	22%	22%	25%	16%
Neutro	9	16	19	19	22	14	27	19	21	18	17
%	12%	21%	25%	25%	29%	18%	35%	25%	27%	23%	22%
Concorda	38	26	31	38	37	39	27	35	32	26	34
%	49%	34%	40%	49%	48%	51%	35%	45%	42%	34%	44%
Concorda Totalmente	23	6	4	8	4	9	9	4	4	7	11
%	30%	8%	5%	10%	5%	12%	12%	5%	5%	9%	14%
Concorda ou Concorda Totalmente	61	32	35	46	41	48	36	39	36	33	45
%	79%	42%	45%	60%	53%	62%	47%	51%	47%	43%	58%
Discorda ou Discorda Totalmente	7	29	23	12	14	15	14	19	20	26	15
%	9%	38%	30%	16%	18%	19%	18%	25%	26%	34%	19%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Já na dimensão dos indivíduos, verificou-se que 51% das empresas não estabelecem uma estratégia definida para certificação de gerentes de projeto, contra 18% que estabelecem (sendo que 31% declararam-se neutros). 49% dos respondentes afirmaram que executivos da empresa têm um bom nível de conhecimento sobre os princípios de gerenciamento de projetos. Estes dados encontram-se ilustrados na tabela 12. Para este fator foi constatada a média 2,91, que é a menor média dos três fatores da variável maturidade em gerenciamento de projetos. Este valor sugere que as empresas interessadas em aumentar seu nível de maturidade em gerenciamento de projetos deveriam prestar maior atenção à dimensão dos indivíduos. Essa conclusão é semelhante à do estudo de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), que cita: “as empresas podem ser mais maduras do ponto de vista de suas práticas organizacionais e de equipes, mas estão falhando no nível dos indivíduos e isto talvez esteja afetando a visão deles sobre o nível de maturidade organizacional”.

Tabela 12: Respostas relativas às questões de maturidade em gerenciamento de projetos, a respeito da dimensão dos indivíduos

Questão	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
A organização tem planejamento de carreira progressiva para funções ligadas à projetos	Existente estratégia definida para certificação de gerentes de projetos?	Há programas de capacitação de praticantes e dos gerentes de projetos?	Há treinamento sempre que novas tecnologias e metodologias de gerenciamento de projetos são desenvolvidas?	Existente um plano de desenvolvimento gerencial?	Há definição de competências em gerenciamento de projetos?	Os gerentes funcionais ajudam, cada vez mais os gerentes de projeto a cumprirem os produtos do projeto?	Os executivos da empresa têm um bom nível de conhecimento sobre os princípios de gerenciamento de projetos?	Os indivíduos participam de congressos, seminários etc...(eq)?	Há recompensa financeira individual quando o projeto produz bons resultados?	
Discorda Totalmente	12	19	14	17	10	6	6	6	13	23
%	16%	25%	18%	22%	13%	8%	8%	8%	17%	30%
Discorda	16	20	13	14	12	15	12	15	21	12
%	21%	26%	17%	18%	16%	19%	16%	19%	27%	16%
Neutro	28	24	21	18	17	25	25	18	23	20
%	36%	31%	27%	23%	22%	32%	32%	23%	30%	26%
Concorda	18	11	21	20	34	26	29	29	16	17
%	23%	14%	27%	26%	44%	34%	38%	38%	21%	22%
Concorda Totalmente	3	3	8	8	4	5	5	9	4	5
%	4%	4%	10%	10%	5%	6%	6%	12%	5%	6%
Concorda ou Concorda Totalmente	21	14	29	28	38	31	34	38	20	22
%	27%	18%	38%	36%	49%	40%	44%	49%	26%	29%
Discorda ou Discorda Totalmente	28	39	27	31	22	21	18	21	34	35
%	36%	51%	35%	40%	29%	27%	23%	27%	44%	45%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Em função da escala Likert adotada nos questionários, para medir a maturidade em gerenciamento de projetos, cada uma das respostas dada pôde ser convertida em uma nota: para a resposta discorda totalmente foi atribuída a nota 1; para a discorda a nota 2; para o neutro a nota 3; para a concorda a nota 4 e para a concorda totalmente a nota 5. Sendo assim, foi possível realizar um estudo estatístico a respeito das respostas da amostra para cada um dos quesitos e atribuir uma média para a maturidade em gerenciamento de projetos como um todo. A média resultante para a maturidade em gerenciamento de projetos foi de 3,26, indicando uma maturidade intermediária. Conforme proposto por Kerzner (2006), esta população poderia ser classificada como nível 3 – metodologia singular, que ocorre quando a organização reconhece a possibilidade de obter sinergia devido à combinação de várias metodologias dentro de uma única e seu eixo central é o

gerenciamento de projetos. Neste nível os gerentes funcionais devem dar todo suporte ao gerenciamento de projetos (KERZNER, 2006). A tabela 13, traz as informações extraídas deste estudo

Tabela 13: Maturidade em gerenciamento de projetos (Média das notas às questões de 8 a 39)

Média	3,256899351
Erro padrão	0,074738914
Mediana	3,3125
Modo	3,21875
Desvio padrão	0,655831308
Variância da amostra	0,430114704
Curtose	-0,029781185
Assimetria	-0,20013413
Intervalo	3,25
Mínimo	1,59375
Máximo	4,84375
Soma	250,78125
Contagem	77

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Observa-se pela tabela 13 que os valores da moda, média e mediana, são próximos, uma primeira indicação de simetria da distribuição. Fazendo a distribuição das notas em um gráfico de freqüências, obtém-se o histograma ilustrado no gráfico 5, a seguir:

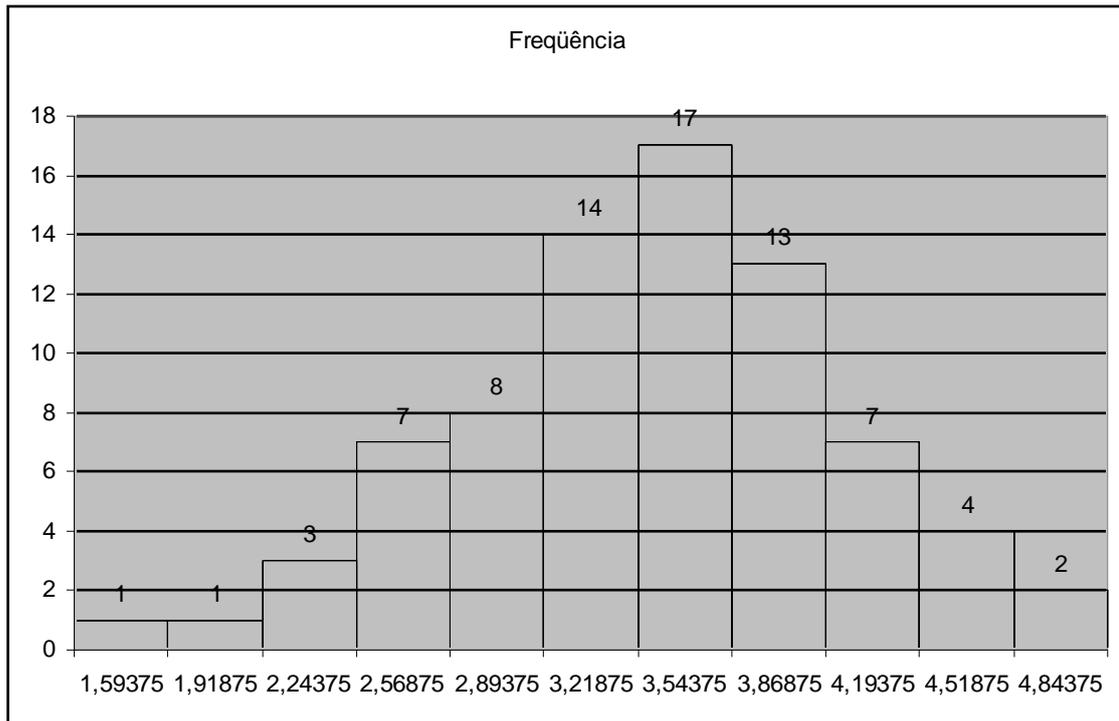


Gráfico 5: Frequência de distribuição das notas atribuídas pelos respondentes, relativa a maturidade em gerenciamento de projetos

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Observa-se que esta distribuição se assemelha a forma de um sino, da curva normal padronizada (curva de Gauss),.

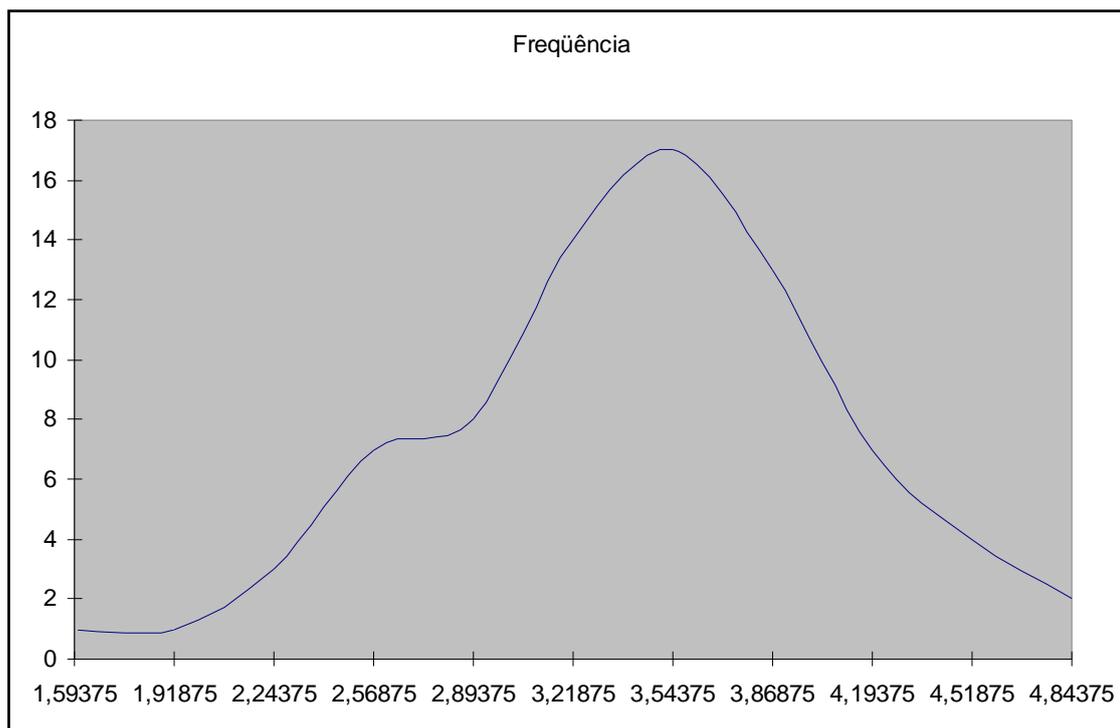


Gráfico 6: Linearização da frequência de distribuição das notas atribuídas as respondentes, relativos à maturidade em gerenciamento de projetos.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Pode-se também verificar estas informações a partir de um gráfico chamado *Box-plot*, que está ilustrado no gráfico 7, a seguir:

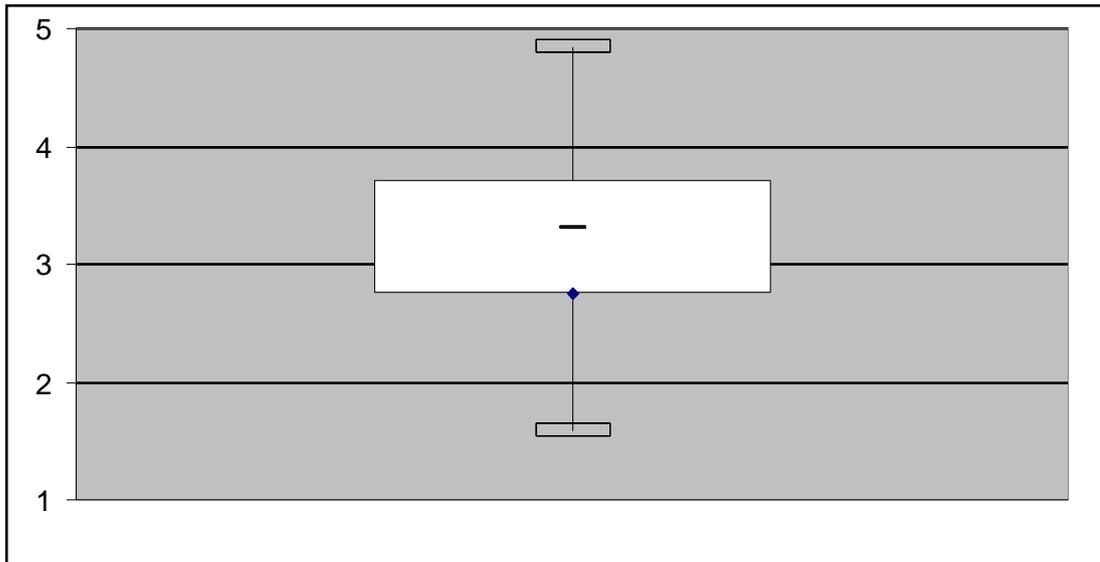


Gráfico 7: *Box-plot* da distribuição de notas atribuídas pelos respondentes, relativo a maturidade em gerenciamento de projetos

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Para as notas atribuídas à maturidade em gerenciamento de projetos observou-se que 54 observações se encontram entre mais ou menos um desvio padrão da média, ou seja: entre o valor mínimo de 2,60 e o valor máximo de 3,91. Isto representa 70,13% das amostras.

Observou-se também que 73 observações (94,81%) se encontram entre mais ou menos dois desvios padrão da média, ou seja: entre o mínimo de 1,95 e o máximo de 4,57.

Observou-se ainda que 100% das observações (77 observações) se encontram entre mais ou menos três desvios padrão da média, ou seja, entre o mínimo de 1,29 e o máximo de 5,22.

Desta forma, verifica-se que esta amostragem obedeceu às condições das regras empíricas de normalidade, propostas por Levine, Berenson e Stephan (2000), que são:

- 1) Seu polígono deve ter o formato de sino e ter aparência simétrica.
- 2) Suas medidas de tendência central devem divergir apenas ligeiramente umas das outras.
- 3) O valor do seu intervalo interquartil deve diferir apenas ligeiramente de 1,33 desvios padrão.
- 4) Seu intervalo prático não será infinito, mas geralmente estará entre 3 desvios padrões acima e abaixo da média aritmética (isto é, intervalo \sim q6 desvios padrões) (LEVINE; BERENSON;STEPHAN, 2000),

Assim como foi testada a característica de normalidade para a média de maturidade em gerenciamento de projetos, o estudo de normalidade foi realizado para cada um dos seus três fatores internos (organização, equipe e indivíduos). Da mesma forma, foi testada a característica de normalidade para a média em gerenciamento empreendedor (ou empreendedorismo corporativo) e para cada um de seus seis fatores internos (orientação estratégica, orientação a recursos, estrutura gerencial, filosofia de recompensa, orientação ao crescimento e cultura empreendedora). Também foram realizados testes para verificar os pressupostos de homocedasticidade. Os dados destes testes encontram-se no apêndice D.

Ao se verificar os dados relativos aos atributos de gerenciamento empreendedor das empresas amostradas, ilustrado pelas tabelas 14 e 15, no tocante às questões de orientação estratégica, nota-se que 52% das empresas limitam as oportunidades que buscam com base em seus recursos correntes (foco administrativo). De forma contraditória, 51% dos respondentes afirmaram que, ao definir suas estratégias, são guiados pela percepção de oportunidade não se restringindo pela análise dos que estão ou não disponíveis (foco empreendedor). No tocante às questões de orientação a recursos, 53% dos respondentes afirmaram gostar de usar recursos que emprestam ou alugam (foco empreendedor). Verificou-se que 62% dos respondentes informaram conseguir que as coisas sejam feitas mesmo que isto signifique desconsiderar procedimentos formais; 53% enfatizam a adaptação livre a circunstâncias mutáveis, sem muita consideração a práticas passadas; e 51% defendem que os estilos de ação dos administradores podem

variari livremente de muito formais a muito informais (estas três últimas características com foco empreendedor).

Tabela 14: Respostas relativas às questões de empreendedorismo corporativo, a respeito das dimensões orientação estratégica, orientação a recursos e estrutura gerencial

Questão	Orientação Estratégica			Orientação a recursos				Estrutura Gerencial				
	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
	Ao definirmos nossas estratégias, nossa principal preocupação é como melhor utilizar os recursos que controlamos.	Nós limitamos as oportunidades que buscamos com base em nossos recursos correntes.	Os recursos que nós temos influenciam significativamente nossas estratégias de negócios.	Já que nosso objetivo é usar nossos recursos, nós usualmente investiremos pesada e rapidamente.	Nós preferimos controlar e possuir os recursos que usamos.	Nós preferimos usar somente nossos próprios recursos em nossos negócios.	Na exploração de oportunidades, acesso ao dinheiro é mais importante do que apenas ter a idéia.	Nós preferimos controle rígido de fundos e operações através de sistemas sofisticados de controle informações.	Nós enfatizamos fortemente que conseguimos as coisas sejam feitas através de processos e procedimentos formais.	Nós enfatizamos fortemente a observação de princípios de administração e normas industriais usualmente aceitos.	Há uma forte insistência por um estilo de administração uniforme por toda empresa.	Há uma ênfase forte em fazer com que pessoal de linha e staff observem de perto às suas descrições de cargos formais.
Concorda totalmente com a afirmação acima	20	7	14	10	12	17	9	15	28	21	21	11
%	26%	9%	18%	13%	16%	22%	12%	19%	36%	27%	27%	14%
Concorda um pouco com a afirmação acima	19	13	19	13	15	24	16	22	19	20	18	16
%	25%	17%	25%	17%	19%	31%	21%	29%	25%	26%	23%	21%
Concorda totalmente ou pouco com a afirmação acima	29	40	27	20	27	17	35	16	19	22	28	27
%	38%	52%	35%	26%	35%	22%	45%	21%	25%	29%	36%	35%
Neutro	9	17	17	34	23	19	17	24	11	14	10	23
%	12%	22%	22%	44%	30%	25%	22%	31%	14%	18%	13%	30%
Concorda totalmente ou pouco com a afirmação abaixo	39	20	33	23	27	41	25	37	47	41	39	27
%	51%	26%	43%	30%	35%	53%	32%	48%	61%	53%	51%	35%
Concorda um pouco com a afirmação abaixo	14	22	16	14	20	10	20	9	10	16	19	20
%	18%	29%	21%	18%	26%	13%	26%	12%	13%	21%	25%	26%
Concorda totalmente com a afirmação abaixo	15	18	11	6	7	7	15	7	9	6	9	7
%	19%	23%	14%	8%	9%	9%	19%	9%	12%	8%	12%	9%
	Ao definirmos nossas estratégias, nós somos guiados por nossa percepção de oportunidade. Nós não nós restringimos pelos recursos que estão ou não à nossa mão.	Nossa tarefa fundamental é perseguir oportunidades que nós percebemos como valiosas e então adquirimos os recursos para explorá-las.	Oportunidades controlam nossas estratégias de negócios.	Já que nós não necessitamos recursos para começar a busca de uma oportunidade, nosso comprometimento de recursos pode ser em estágios.	Tudo o que precisamos dos recursos é a habilidade de usá-los.	Nós gostamos de usar recursos que emprestamos ou alugamos.	Na exploração de oportunidades, ter a idéia é mais importante do que apenas ter o dinheiro.	Nós preferimos controle informal e ténue. Há uma dependência de relações informais.	Nós enfatizamos fortemente conseguir que as coisas sejam feitas mesmo que isto signifique desconsiderar procedimentos formais.	Nós enfatizamos fortemente a adaptação livremente a circunstâncias mutáveis sem muita consideração com práticas passadas.	Os estilos de ação dos administradores podem variar livremente de muito formais a muito informais.	Há uma forte tendência de permitir que os requisitos da situação e da personalidade do indivíduo determinem o comportamento o adequado ao trabalho.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Quanto às questões de filosofia de recompensa, não foi notada tendência a nenhum dos dois focos, já no tocante às questões relativas à orientação ao crescimento, observou-se que 53% dos respondentes informaram que o crescimento da empresa não é necessariamente o objetivo principal e que a sobrevivência em longo prazo pode ser, pelo menos, tão importante quanto o crescimento (foco administrativo). No tocante às questões de cultura empreendedora, observou-se uma tendência ao foco administrativo nas respostas dadas: 58% dos respondentes

informaram achar difícil encontrar um número suficiente de idéias para utilizar todos os recursos de suas empresas. Informaram também que mudanças na sociedade raramente levam a idéias comercialmente promissoras para suas empresas.

Tabela 15: Respostas relativas às questões empreendedorismo corporativo, a respeito das dimensões filosofia de recompensa, orientação ao crescimento e cultura empreendedora

Questão	Filosofia de recompensa			Orient ao crescimento		Cultura empreendedora			
	52	53	54	55	56	57	58	59	
	Nossos empregados são avaliados e recompensados com base em suas responsabilidades.	Nossos empregados são geralmente recompensados por promoções e aumentos anuais.	O status de um empregado é baseado na quantidade de responsabilidades de que tem.	Crescimento da empresa não necessariamente nosso objetivo de topo. Sobrevivência a longo prazo pode ser pelo menos tão importante.	É de conhecimento geral por toda a empresa que o crescimento lento e seguro é o melhor modo de expandir.	Nós achamos difícil encontrar um número suficiente de idéias para utilizar todos os nossos recursos.	Mudanças na sociedade raramente levam a idéias comercialmente promissoras para nossa empresa.	É difícil para nossa empresa encontrar idéias que podem ser convertidas em produtos/serviços.	
Concorda totalmente com a afirmação acima	11	12	18	9	10	4	6	8	Foco administrativo
%	14%	16%	23%	12%	13%	5%	8%	10%	
Concorda um pouco com a afirmação acima	22	22	20	13	17	6	9	12	
%	29%	29%	26%	17%	22%	8%	12%	16%	
Concorda totalmente ou pouco com a afirmação acima	26	31	28	41	26	45	45	36	
%	34%	40%	36%	53%	34%	58%	58%	47%	
Neutro	18	12	11	14	24	22	17	21	
%	23%	16%	14%	18%	31%	29%	22%	27%	
Concorda totalmente ou pouco com a afirmação abaixo	33	34	38	22	27	10	15	20	Foco empreendedor
%	43%	44%	49%	29%	35%	13%	19%	26%	
Concorda um pouco com a afirmação abaixo	13	20	16	17	13	27	26	21	
%	17%	26%	21%	22%	17%	35%	34%	27%	
Concorda totalmente com a afirmação abaixo	13	11	12	24	13	18	19	15	
%	17%	14%	16%	31%	17%	23%	25%	19%	
	Nossos empregados são avaliados e recompensados com base em valores que eles adicionam à empresa.	Nós tentamos compensar nossos empregados através da criação de meios pelos quais eles possam se beneficiar do valor adicionado à empresa.	O status de um empregado é baseado no valor que cria.	É de conhecimento geral por toda a empresa que nosso objetivo de topo é crescimento.	É de conhecimento geral por toda a empresa que nossa intenção é crescer muito e rapidamente tanto quanto possível.	Nós temos muito mais idéias promissoras do que tempo e recursos para perseguí-las.	Mudanças na sociedade frequentemente e nos dão idéias para novos produtos e serviços.	Nós nunca sentimos falta de idéias que possamos converter em produtos/serviços lucrativos.	

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Em função da escala Likert adotada nos questionários, para medir o gerenciamento empreendedor, em que duas afirmações distintas (na coluna da esquerda uma sentença representando uma posição de gerenciamento com foco administrativo e na coluna da direita uma sentença com o foco empreendedor), as respostas dadas a cada uma das sentenças puderam ser convertidas em uma nota: para a resposta “a coluna da esquerda representa muito” foi atribuída a nota 1; para “a coluna da esquerda representa um pouco” atribuída a nota 2; para o neutro a nota 3; para “a coluna da direita representa um pouco” a nota 4; e para “a coluna da direita representa muito” a nota 5. Sendo assim, foi possível realizar um estudo estatístico a respeito das respostas da amostra para cada um dos quesitos e atribuir uma média para o gerenciamento empreendedor (empreendedorismo corporativo) da amostra. O resultado do gerenciamento empreendedor foi 2,82, indicando um nível de empreendedorismo corporativo intermediário. Seguem na tabela 16, as informações extraídas deste estudo:

Tabela 16: Empreendedorismo Corporativo (média das respostas às questões de 40 a 59)

Média	2,820779221
Erro padrão	0,038990932
Mediana	2,8
Modo	2,55
Desvio padrão	0,342144038
Variância da amostra	0,117062543
Curtose	0,020138599
Assimetria	-0,085514875
Intervalo	1,65
Mínimo	2
Máximo	3,65
Soma	217,2
Contagem	77

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

A última pergunta do questionário teve a intenção de verificar se haveria uma tendência temporal em se adotar primeiramente o gerenciamento de projetos e posteriormente o empreendedorismo corporativo ou vice-versa,. Os resultados para esta pergunta estão resumidos na tabela 17, a seguir:

Tabela 17: Tendência à formalização do empreendedorismo corporativo e/ou do gerenciamento de projetos

Em sua empresa houve o estabelecimento formal do empreendedorismo corporativo ou de práticas de gerenciamento de projetos? O que veio primeiro?	Quantidade	%
Não houve estabelecimento de empreendedorismo corporativo nem de gerenciamento de projetos.	18	23,38%
Não houve estabelecimento de empreendedorismo corporativo, apenas de gerenciamento de projetos.	14	18,18%
Houve estabelecimento de empreendedorismo corporativo, mas não de gerenciamento de projetos.	12	15,58%
Primeiramente estabeleceu-se o gerenciamento de projetos e posteriormente o empreendedorismo corporativo.	14	18,18%
Primeiramente estabeleceu-se o empreendedorismo corporativo e posteriormente o gerenciamento de projetos.	19	24,68%

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Verificou-se que 24,68% dos respondentes declaram ter primeiramente ocorrido a formalização do empreendedorismo corporativo e posteriormente a do gerenciamento de projetos em suas empresas. A seqüência inversa correspondeu a um número um pouco menor (18,18%). 14 respondentes (18,18%) informaram apenas ter sido formalizado o gerenciamento de projetos em suas empresas contra 12 (15,58%) que informaram apenas ter sido formalizado o empreendedorismo corporativo. 18 respondentes (23,38%) responderam não ter ocorrido a formalização do gerenciamento de projetos ou do empreendedorismo corporativo em suas empresas. Quando são somadas as quantidades de respondentes que informaram apenas ter sido formalizado o empreendedorismo corporativo com as quantidades de respondentes que informaram ter primeiramente ocorrido formalização do empreendedorismo corporativo e posteriormente do gerenciamento de projetos, obtém-se um total de 31 respondentes (40,26%), valor este que pode representar o percentual da tendência a primeiramente ocorrer uma formalização do empreendedorismo corporativo. Já quando somamos as quantidades dos respondentes que declarou ter primeiramente ocorrido a formalização do gerenciamento de projetos e posteriormente a do empreendedorismo corporativo com a dos que responderam ter ocorrido apenas a formalização do gerenciamento de projetos, obtemos um total de 28 respondentes (36,36%), valor este que poderia

indicar o percentual que tende a formalizar primeiramente o gerenciamento de projetos.

Analisando estes valores, é possível verificar uma tênue tendência a primeiramente formalizar-se o empreendedorismo corporativo e posteriormente o gerenciamento de projetos. É relevante notar que esta tendência é muito fraca para definir alguma uma relação de causalidade temporal entre as variáveis de estudo.

Ao analisarmos as médias relativas aos valores atribuídos ao nível de empreendedorismo corporativo dentro de cada um dos quartis da distribuição para o nível de maturidade em gerenciamento de projeto, resumido na tabela 18, podemos verificar a nulidade da hipótese básica desta pesquisa.

Tabela 18: Valores médios de empreendedorismo corporativo para cada um dos quartis do nível de maturidade em gerenciamento de projetos.

Maturidade em GP	Média das notas para EC
1º Quartil	3,14
2º Quartil	2,95
3º Quartil	3,02
4º Quartil	2,81

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Verifica-se, pela tabela 18, uma tendência a que a média em relação ao empreendedorismo corporativo vá diminuindo quando se cresce o nível de maturidade em gerenciamento de projetos (o que ocorre quando vai se aumentando o número do quartil). Uma inversão nesta tendência, embora pouco significativa, pode ser observada na passagem do 2º para o 3º quartil.

4.2.2 Análise fatorial

Nesta seção serão mostrados os resultados obtidos através da análise de fatorial dos dados levantados, demonstrando o quão consistentes foram os

instrumentos utilizados para medir índice de maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo nesta população específica.

Análise fatorial é um termo geral para diversas técnicas computacionais específicas. Todas têm o objetivo de reduzir a um número administrável muitas variáveis que formam um grupo e se sobrepõem às características de mensuração. (COOPER E SCHINDLER, 2003).

O primeiro instrumento a analisado foi o índice de maturidade em gerenciamento de projetos, relativo ao bloco B do questionário, citado anteriormente no quadro 7 (relativo às questões de 8 a 39). Para estas questões assume-se que existam 3 fatores, conforme defende Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006): as onze primeiras questões, de 8 a 18, corresponderiam ao fator ou dimensão organização; as onze questões seguintes, de 19 a 29, corresponderiam ao fator equipes e as dez últimas questões, as de 30 a 39, corresponderiam ao fator indivíduo.

Para analisar este instrumento, os dados tabulados destes três fatores foram carregados em um software de análises estatísticas e processados, sendo obtido o resultado da análise fatorial em termos de cargas fatoriais, ilustrados pela tabela 19:

Tabela 19: Análise fatorial do índice de maturidade em gerenciamento de projetos, adaptado de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006)

Itens	Fator1	Fator2	Fator3	Comunalidade
Organização				
8	0,601			0,376
9	0,841			0,72
10	0,38			0,216
11	0,409		0,516	0,486
12	0,563		0,416	0,529
13	0,535		0,48	0,524
14	0,603		0,404	0,555
15	0,673			0,555
16	0,623			0,451
17	0,619			0,443
18	0,537		0,368	0,429
Equipe				
19	0,553			0,328
20	0,466	-0,415		0,39
21	0,524	-0,462	0,323	0,592
22	0,505	-0,522		0,59
23	0,408	-0,328	0,536	0,561
24	0,429	-0,484	0,313	0,516
25		-0,721		0,62
26		-0,861		0,751
27		-0,683		0,486
28		-0,76	0,322	0,699
29		-0,584	0,39	0,561
Indivíduo				
30	0,317		0,624	0,565
31			0,789	0,686
32			0,875	0,786
33			0,848	0,746
34			0,679	0,479
35	0,592		0,603	0,729
36	0,598	-0,4		0,565
37	0,579			0,445
38			0,64	0,475
39	0,364		0,413	0,305
Variância	6,7814	4,3799	5,997	17,1583
%Var	0,212	0,137	0,187	0,536

Notas: n=77. Método de rotação *Varimax raw*. Valores absolutos inferiores a 0,3 foram suprimidos e os superiores a 0,5 foram destacados. Dados obtidos através das respostas aos questionários.

Fazendo uma análise dos dados da tabela 19, de forma semelhante à realizada por Gimenez e Inácio (2006), percebe-se que os fatores de fato se agrupam em 3 dimensões, correspondendo aos 3 fatores inicialmente propostos por Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006). A análise mostrou que todas as questões obtiveram cargas fatoriais superiores ao valor 0,30 e a maioria próxima a 0,60, significando boa validade do instrumento. Apesar de sete itens não obterem sua maior carga fatorial em seus respectivos fatores, a maioria deles produziram cargas

fatoriais significantes ($\geq 0,30$). Os itens que produziram cargas fatoriais inferiores a 0,30 em seus respectivos fatores são o item 19 (fator equipe) e os itens 36 e 37 (fator indivíduo), devendo ser revistos a sua aplicação para próximos estudos. A análise fatorial do instrumento de levantamento de maturidade em gerenciamento de projetos apresentou um bom equilíbrio entre a quantidade de fatores e a porcentagem de explicação dos mesmos: a porcentagem acumulada da variância explica 54% do total. Hair *et al.* (1998) defende que valores inferiores a 50% do total não dão suficiente grau de explicação.

Para atestar a confiabilidade e consistência da escala utilizada, Hair *et al.* (1998) afirma que o Alfa de Cronbach é o teste mais largamente utilizado, estipulando um valor limite mínimo entre 0,6 e 0,7. Segue na tabela 20 o resultado resumido da análise de confiabilidade para esta escala utilizada para mensurar o índice de maturidade em gerenciamento de projetos:

Tabela 20: Análise de confiabilidade: Consistência interna - Alfa de Cronbach do índice de maturidade em gerenciamento de projetos

Resumo para a escala: Média = 3,26, D. P. = 0,66, Válidos n = 77					
Alfa de Cronbach: 0,95					
Itens	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Correl. Corrigida entre o item e o total	Alfa se o item é removido
Organização	3,47	0,70	0,78		
8	3,78	0,91		0,44	0,95
9	3,99	0,88		0,56	0,94
10	3,21	1,06		0,42	0,95
11	3,75	0,99		0,65	0,94
12	3,23	1,15		0,67	0,94
13	3,32	1,11		0,64	0,94
14	3,05	1,22		0,68	0,94
15	3,52	1,02		0,63	0,94
16	3,42	0,98		0,54	0,94
17	3,77	0,94		0,55	0,94
18	3,10	1,10		0,58	0,94
Equipe	3,37	0,69	0,83		
19	3,97	0,96		0,38	0,95
20	3,04	1,13		0,46	0,95
21	3,16	1,03		0,71	0,94
22	3,52	0,94		0,69	0,94
23	3,38	0,90		0,71	0,94
24	3,49	1,05		0,66	0,94
25	3,38	0,97		0,57	0,94
26	3,29	0,96		0,39	0,95
27	3,22	0,98		0,39	0,95
28	3,09	1,15		0,59	0,94
29	3,49	1,05		0,64	0,94
Indivíduo	2,91	0,82	0,81		
30	2,79	1,09		0,68	0,94
31	2,47	1,13		0,63	0,94
32	2,95	1,27		0,59	0,94
33	2,84	1,32		0,59	0,94
34	3,13	1,15		0,48	0,95
35	3,12	1,05		0,78	0,94
36	3,19	1,04		0,68	0,94
37	3,26	1,14		0,60	0,94
38	2,70	1,14		0,55	0,94
39	2,60	1,30		0,48	0,95

Notas: n=77. Dados obtidos através das respostas aos questionários.

Como se pode observar pelos resultados expressos na tabela 20, o valor do Alfa de Cronbach, tanto para a escala total como para cada um dos fatores, atende os limites recomendados para atender aos quesitos de confiabilidade, conforme explicado no parágrafo anterior.

Para o empreendedorismo corporativo, os testes de confiabilidade do instrumento já haviam sido realizados e demonstrados no estudo de Brown, Davidsson e Wiklund (2001), mas para testar a confiabilidade do instrumento com a população específica desta pesquisa, seguem os mesmos testes realizados anteriormente. As questões referentes a este instrumento referem-se ao bloco C do questionário, citado anteriormente no quadro 7 (relativo às questões de 40 a 59). Para estas questões assume-se que existam 6 fatores, conforme Brown, Davidsson e Wiklund (2001).

A tabela 21, a seguir, expressa a análise fatorial do instrumento que mede o índice de empreendedorismo corporativo, com os dados obtidos nesta pesquisa.

Tabela 21: Análise fatorial do índice de empreendedorismo corporativo, adaptado de Brown, Davidsson e Wiklund (2001)

Itens	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Comunalidade
Orientação estratégica							
40	-0,681		0,359				0,709
41	-0,355				0,551	0,368	0,659
42	-0,7						0,68
Orientação à recursos							
43		0,743					0,587
44		0,767					0,691
45	0,42	0,548					0,594
46					0,723		0,654
Estrutura gerencial							
47			0,822				0,719
48			0,867				0,8
49			0,883				0,815
50			0,73				0,687
51	-0,344			0,635			0,642
Filosofia de recompensa							
52			0,406	0,551			0,542
53				0,597			0,486
54				0,651	0,368		0,608
Orientação ao crescimento							
55					0,563	0,396	0,583
56					0,718		0,593
Cultura empreendedora							
57						0,665	0,592
58						0,86	0,795
59						0,709	0,686
Variance	1,6669	1,904	3,3026	1,8256	2,1834	2,24	13,1224
% Var	0,083	0,095	0,165	0,091	0,109	0,112	0,656

Notas: n=77. Método de rotação *Varimax raw*. Valores absolutos inferiores a 0,3 foram suprimidos e os superiores a 0,5 foram destacados. Dados obtidos através das respostas aos questionários.

Analisando dos dados da tabela 19, de forma semelhante à realizada por Gimenez e Inácio (2006), percebe-se que os fatores de fato se agrupam em 6 dimensões, correspondendo aos 6 fatores inicialmente propostos por Brown, Davidsson e Wiklund (2001). A análise mostrou que todas as questões obtiveram cargas fatoriais superiores ao valor 0,30 e a maioria próxima a 0,70, significando boa validade do instrumento. Apesar de três itens não obterem sua maior carga fatorial em seus respectivos fatores, um deles produziu carga fatorial significativa ($=0,30$). Os itens que produziram cargas fatoriais inferiores a 0,30 em seus respectivos fatores são o item 46 (orientação a recursos) e o item 51 (estrutura gerencial), devendo ser revistos a sua aplicação para próximos estudos. A análise fatorial do instrumento de levantamento de índice de empreendedorismo corporativo apresentou um bom equilíbrio entre a quantidade de fatores e a porcentagem de explicação dos mesmos: a porcentagem acumulada da variância explica 66% do total. Hair *et al.* (1998) defende que valores inferiores a 50% do total não dão suficiente grau de explicação.

Segue na tabela 22 o resultado resumido da análise de confiabilidade para esta escala utilizada para mensurar o índice de empreendedorismo corporativo:

Tabela 22: Análise de confiabilidade: Consistência interna - Alfa de Cronbach do índice de empreendedorismo corporativo

Resumo para a escala: Média = 2,82, D. P. = 0,34, Válidos n = 77					
Alfa de Cronbach: 0,71					
Itens	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach	Correl. Corrigida entre o item e o total	Alfa se o item é removido
Orientação Estratégica	3,03	1,02	0,67		
40	2,81	1,50		0,42	0,81
41	3,40	1,27		0,47	0,81
42	2,88	1,33		0,22	0,82
Orientação à recursos	2,90	0,82	0,67		
43	2,91	1,09		0,29	0,82
44	2,94	1,21		0,45	0,81
45	2,56	1,23		0,25	0,82
46	3,21	1,30		0,48	0,81
Estrutura Gerencial	2,64	0,99	0,70		
47	2,62	1,19		0,45	0,81
48	2,39	1,40		0,43	0,81
49	2,56	1,30		0,41	0,81
50	2,70	1,41		0,52	0,81
51	2,95	1,19		0,36	0,81
Filosofia de recompensa	2,89	0,94	0,67		
52	2,94	1,31		0,37	0,81
53	2,95	1,33		0,34	0,82
54	2,79	1,42		0,26	0,82
Orientação ao Crescimento	3,23	1,12	0,64		
55	3,44	1,39		0,51	0,81
56	3,03	1,27		0,41	0,81
Cultura empreendedora	3,50	0,96	0,67		
57	3,64	1,09		0,44	0,81
58	3,56	1,21		0,31	0,82
59	3,30	1,25		0,40	0,81

Notas: n=77. Dados obtidos através das respostas aos questionários.

Como se pode observar pelos resultados expressos na tabela 22, os valores do Alfa de Cronbach, tanto para a escala total como para cada um dos fatores, atende os limites recomendados para atender aos quesitos de confiabilidade (valor mínimo entre 0,6 e 0,7).

4.2.3 Análise de correlação bivariada

Nesta seção serão mostrados os resultados obtidos através da análise de correlação bivariada dos dados levantados, demonstrando a relação entre as duas

variáveis envolvidas: índice de maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, bem como entre seus fatores internos.

Este tipo de análise não distingue variável dependente de independente e é baseada no coeficiente de correlação de Pearson (r de Pearson de momento-produto), que segundo Cooper e Schindler (2003), varia de -1 , passando por 0 , até $+1$, sendo o coeficiente representação da magnitude da relação. Relações mais fortes (por exemplo a correlação $\pm 0,9$) tornam diagramas de dispersão mais nítidos (alinhamento dos valores) do que relações mais fracas (por exemplo a correlação $\pm 0,4$) são representados por conjuntos de pontos mais difusos no diagrama de dispersão. Coeficientes positivos indicam relações positivamente relacionadas, ou seja, quando uma variável cresce, a outra cresce também. Coeficientes negativos indicam relações inversamente relacionadas, ou seja, quando uma variável cresce, a outra decresce. Coeficientes próximos a zero representam falta de relação.

Duas suposições de sobre os dados são necessárias para a utilização do coeficiente de correlação r de Pearson. A primeira suposição é a da linearidade, que pode ser atestada através do diagrama de dispersão, quando $r \neq 0$. Nesta pesquisa, esta condição foi verificada e todas as situações confirmaram-se ser lineares. A segunda suposição é quanto à distribuição normal bivariada que, segundo Cooper e Schindler (2003), ocorre quando os dados são de uma amostra aleatória de uma população na qual as duas variáveis são normalmente distribuídas de uma forma conjunta. Esta característica de normalidade das variáveis foi verificada, e pode ser conferida através dos testes descritos no apêndice D.

O diagrama de dispersão dos valores de maturidade em gerenciamento de projetos e de empreendedorismo corporativo obteve o aspecto abaixo ilustrado no gráfico 8:

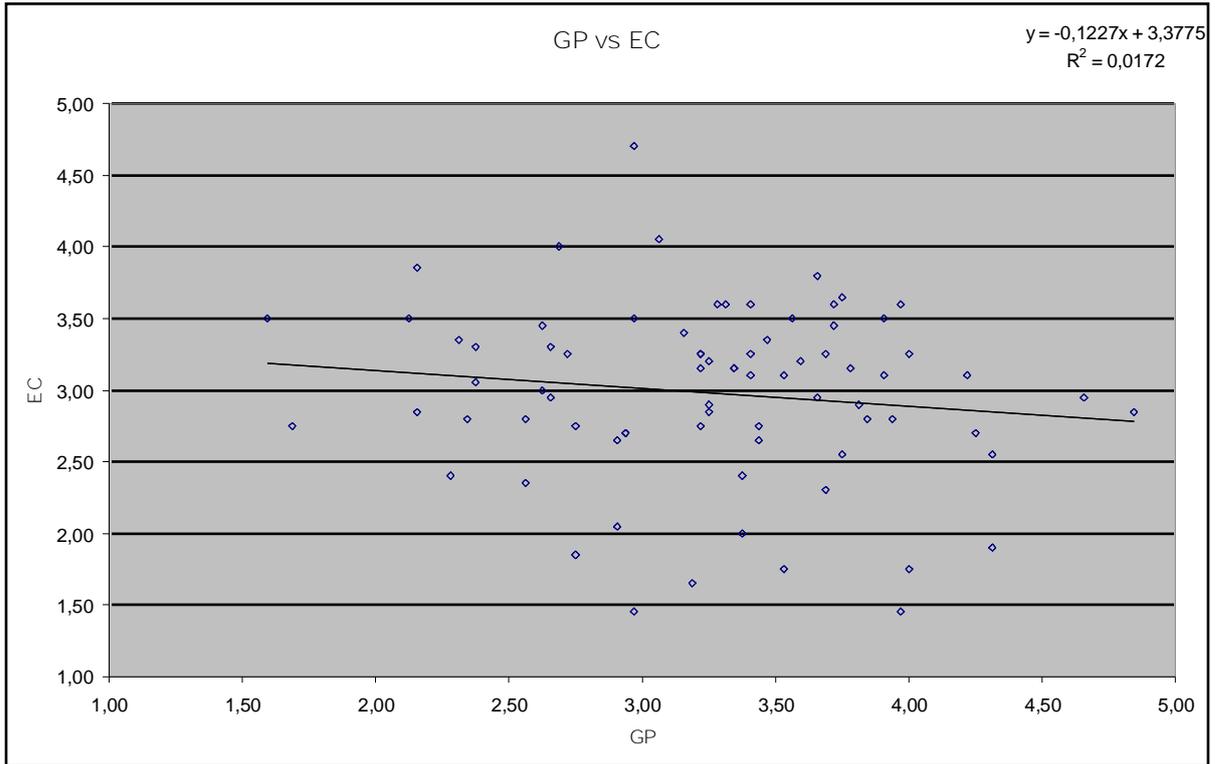


Gráfico 8: Diagrama de dispersão das médias de gerenciamento de projetos e de empreendedorismo corporativo

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Como resultado da análise de correlação bivariada obteve-se a tabela 23, a seguir:

Tabela 23: Matriz de correlação entre as variáveis maturidade em gerenciamento de projetos e empreendedorismo corporativo e seus fatores internos (atributos)

	Atributos da maturidade em Gerenciamento de Projetos (GP) - questões de 8 a 38				Atributos de Empreendedorismo Corporativo / Gerenciamento Empreendedor (GE) - questões de 40 a 59						
	Organização	Equipes	Indivíduos	média questões de 8 a 38 (GP)	Orientação estratégica	Orientação a recursos	Estrutura gerencial	Filosofia de recompensa	Orientação para o crescimento	Cultura empreendedora	média questões de 40 a 59 (GE)
Atributos da maturidade em Gerenciamento de Projetos (GP) - questões de 8 a 38	Organização	1									
	Equipes	0,676937	1								
	Indivíduos	0,724746	0,650439	1							
	média questões de 8 a 38 (GP)	0,899863	0,868527	0,896768	1						
Atributos de Empreendedorismo Corporativo Gerenciamento Empreendedor (GE) - questões de 40 a 59	Orientação estratégica	0,046144	0,063294	-0,060273	0,016317	1					
	Orientação a recursos	-0,04939	0,058725	-0,115138	-0,042195	0,349479	1				
	Estrutura gerencial	-0,31672	-0,28106	-0,34951	-0,35635	0,267772	0,303453	1			
	Filosofia de recompensa	-0,00689	-0,01494	0,124194	0,040852	0,203937	0,335548	0,22915	1		
	Orientação para o crescimento	-0,09585	0,028677	-0,13773	-0,079141	0,35644	0,315241	0,272968	0,34027	1	
	Cultura empreendedora	0,076797	0,119493	0,093589	0,108508	0,271724	0,231606	0,113475	0,344771	0,450984	1
	média questões de 40 a 59 (GE)	-0,131	-0,05254	-0,161984	-0,131124	0,625884	0,666197	0,681281	0,605288	0,648962	0,570163

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Através da tabela 23 pode-se verificar os coeficientes de correlação de Pearson entre os diversos fatores: para os três fatores internos da maturidade em gerenciamento de projetos (organização, equipes e indivíduos), para a média das questões de 8 a 39 – correspondendo ao índice de maturidade em gerenciamento de projetos, para seis fatores de empreendedorismo corporativo (organização estratégica, orientação a recursos, estrutura gerencial, filosofia de recompensa, orientação para o crescimento e cultura empreendedora) e para a média das questões 40 a 59 – correspondendo ao índice de empreendedorismo corporativo (gerenciamento empreendedor).

Observa-se que o coeficiente de correlação entre a maturidade em gerenciamento de projetos (média de 8 à 38) e o empreendedorismo corporativo (média de 40 à 59) é de $-0,13$. O valor negativo da correlação entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo

reforça a nulidade da hipótese básica desta pesquisa para a população como um todo. Esta relação pode ser ilustrada através do diagrama de dispersão ilustrado no gráfico 9.

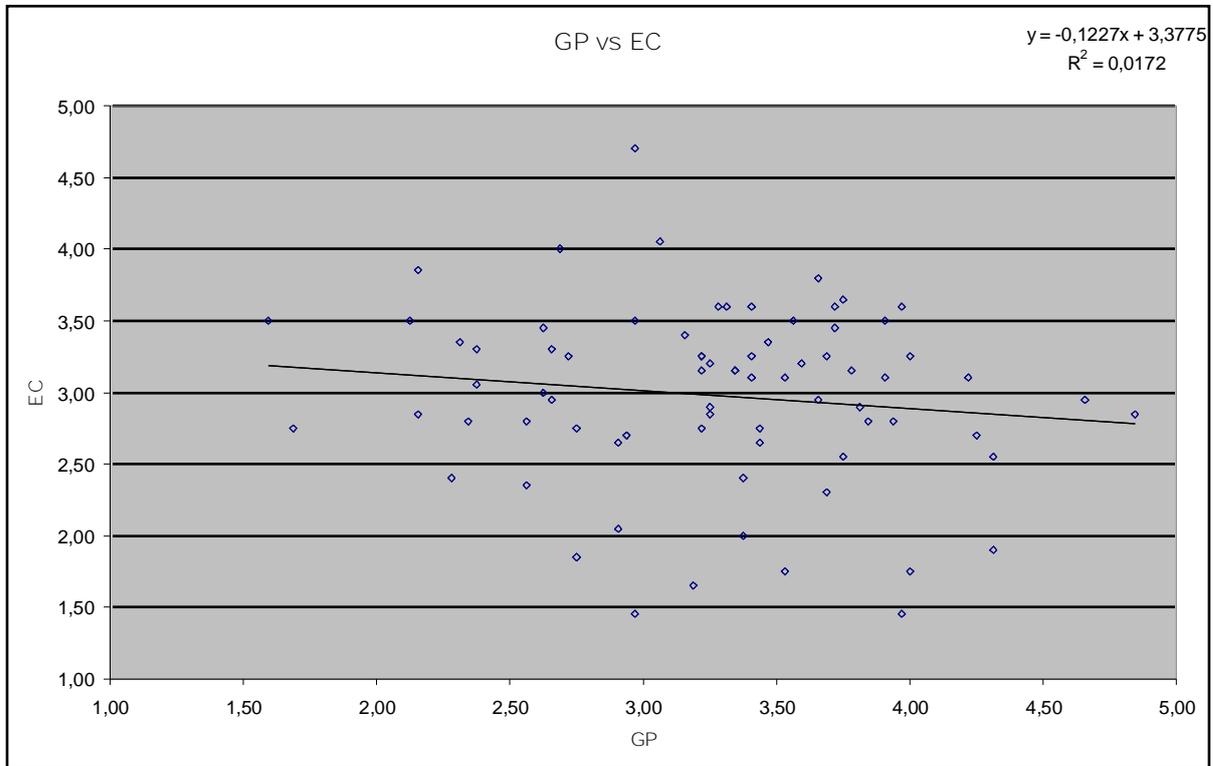


Gráfico 9: Diagrama de dispersão entre a maturidade em gerenciamento de projetos e empreendedorismo corporativo.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Em termos absolutos, o maior coeficiente foi obtido na relação entre o fator Estrutura gerencial e a média do gerenciamento de projetos: -0,36. Pode-se inferir, então que o fator que mais contribui para o decréscimo do empreendedorismo corporativo, quando se cresce o nível de maturidade em gerenciamento de projetos é o fator estrutura gerencial.

Em função da possibilidade de se estratificar a população amostrada, foi possível observar o comportamento das variáveis para determinadas parcelas da população pesquisada, atendendo sempre às condições de normalidade além das estabelecidas pelo teorema do limite central (LEVINE; BERENSON; STEPHAN, 2000), verificando para cada uma das estratificações as condições de validação da hipótese básica de pesquisa.

4.2.3.1 Grandes empresas

A primeira estratificação da população foi em relação ao porte da empresa: levantou-se a matriz de correlação entre as duas variáveis estudadas e seus fatores internos para as empresas de grande porte (46 empresas). A tabela 24 representa o resultado desta estratificação:

Tabela 24: Matriz de correlação estratificando a população de grandes empresas

		Atributos de Empreendedorismo Corporativo (EC)						EC Geral
		Orientação estratégica	Orientação a recursos	Estrutura gerencial	Filosofia de recompensa	Orientação para o crescimento	Cultura empreendedora	
Dimensões do Gerenciamento de Projetos (GP)	Organização	-0,1912374	-0,27486578	-0,38005255	-0,10702257	-0,25235138	0,009601238	-0,3205731
	Equipes	-0,13965813	-0,06209833	-0,2431236	-0,06267331	-0,1272607	0,022445103	-0,16911408
	Indivíduos	-0,18143675	-0,32795837	-0,36478286	0,036962685	-0,32019643	-0,04774899	-0,32045492
	GP Geral	-0,19714668	-0,25991329	-0,38098487	-0,04930847	-0,2717618	-0,00724401	-0,3134123

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Para as grandes empresas observou-se um coeficiente de correlação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo foi de $-0,31$ e um valor de maturidade em gerenciamento de projetos médio de 3,21 (dados estatísticos: Média 3,21; Erro padrão 0,095; Mediana 3,23; Moda 3,22; Desvio padrão 0,64; Variância da amostra 0,42.), enquanto que a média para empreendedorismo corporativo ficou em 2,61 (dados estatísticos: Média 2,98; Erro padrão 0,10; Mediana 3,15; Moda 3,25; Desvio padrão 0,69; Variância da amostra 0,47).

Em termos absolutos, o maior coeficiente foi obtido na relação entre o fator Estrutura gerencial e a média do gerenciamento de projetos: $-0,38$. Esta relação pode ser ilustrada através do diagrama de dispersão a seguir.

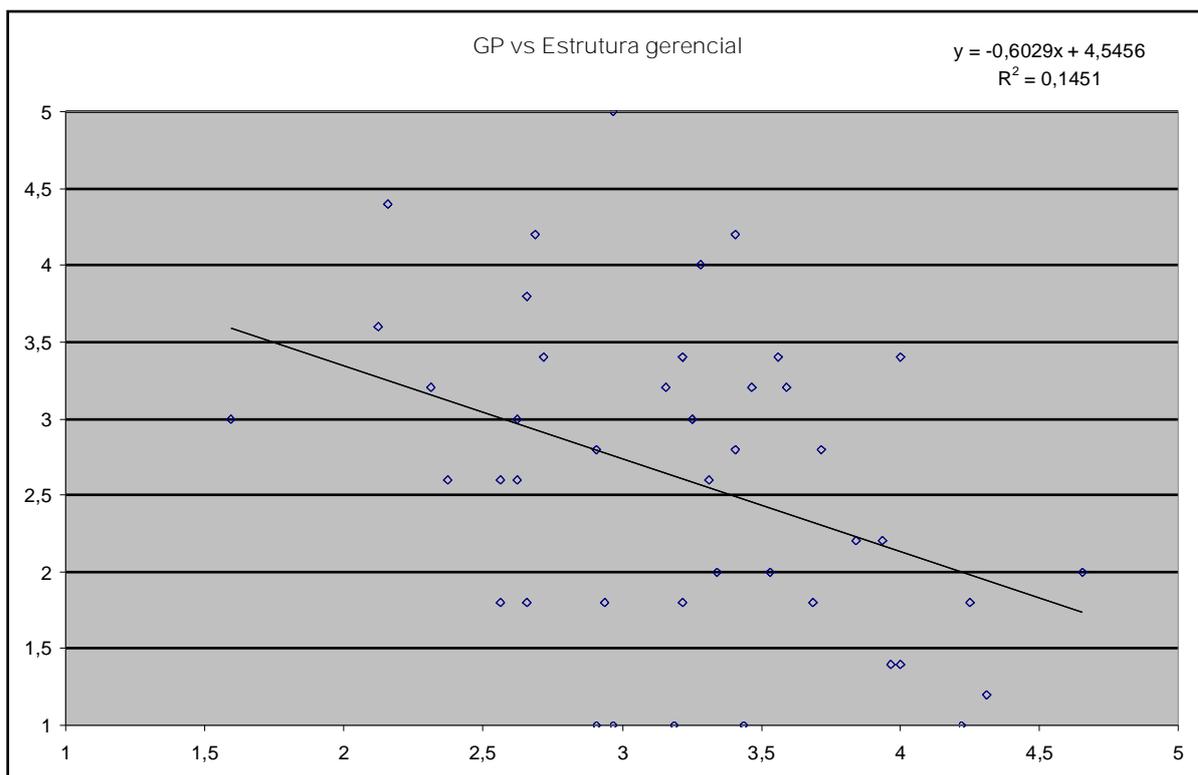


Gráfico 10: Diagrama de dispersão entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o fator interno do empreendedorismo corporativo estrutura gerencial, para as grandes empresas.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Percebe-se que, também para as grandes empresas, o fator que mais contribui para o decréscimo do empreendedorismo corporativo, quando se cresce o nível de maturidade em gerenciamento de projetos é o fator estrutura gerencial, conforme ilustra o gráfico 10.

4.2.3.2 Médias, pequenas e micro empresas

A segunda estratificação realizada foi para a população de médias, pequenas e micro empresas (31 empresas), na qual se obteve as informações resumidas na tabela 25:

Tabela 25: Matriz de correlação estratificando a população de médias, pequenas e micro empresas

		Atributos de Empreendedorismo Corporativo (EC)						
		Orientação estratégica	Orientação a recursos	Estrutura gerencial	Filosofia de recompensa	Orientação para o crescimento	Cultura empreendedora	EC Geral
Dimensões do Gerenciamento de projetos	Organização	0,460883455	0,37422048	-0,21784909	0,166904114	0,222932987	0,231947563	0,28277594
	Equipes	0,351384986	0,269261592	-0,35943095	0,064819587	0,341040825	0,349942863	0,17614698
	Indivíduos	0,120513302	0,256778004	-0,33421489	0,266918522	0,207038654	0,380194696	0,156428711
	GP Geral	0,332641478	0,325579819	-0,33348849	0,184099991	0,279639373	0,352698816	0,221722495

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Para as médias, pequenas e micro empresas observou-se um coeficiente de correlação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo de 0,22 e um valor de maturidade em gerenciamento de projetos médio de 3,32 (dados estatísticos: Média 3,32; Erro padrão 0,12; Mediana 3,40; Moda 2,75; Desvio padrão 0,68; Variância da amostra 0,46), enquanto que a média para empreendedorismo corporativo ficou em 2,98 (dados estatísticos: Média 2,98; Erro padrão 0,089; Mediana 2,9; Moda 2,75; Desvio padrão 0,49; Variância da amostra 0,24).

Em termos absolutos, o maior coeficiente foi obtido na relação entre o fator orientação estratégica e o fator organização: 0,46. Esta relação pode ser ilustrada através do diagrama de dispersão ilustrado pelo gráfico 11, a seguir.

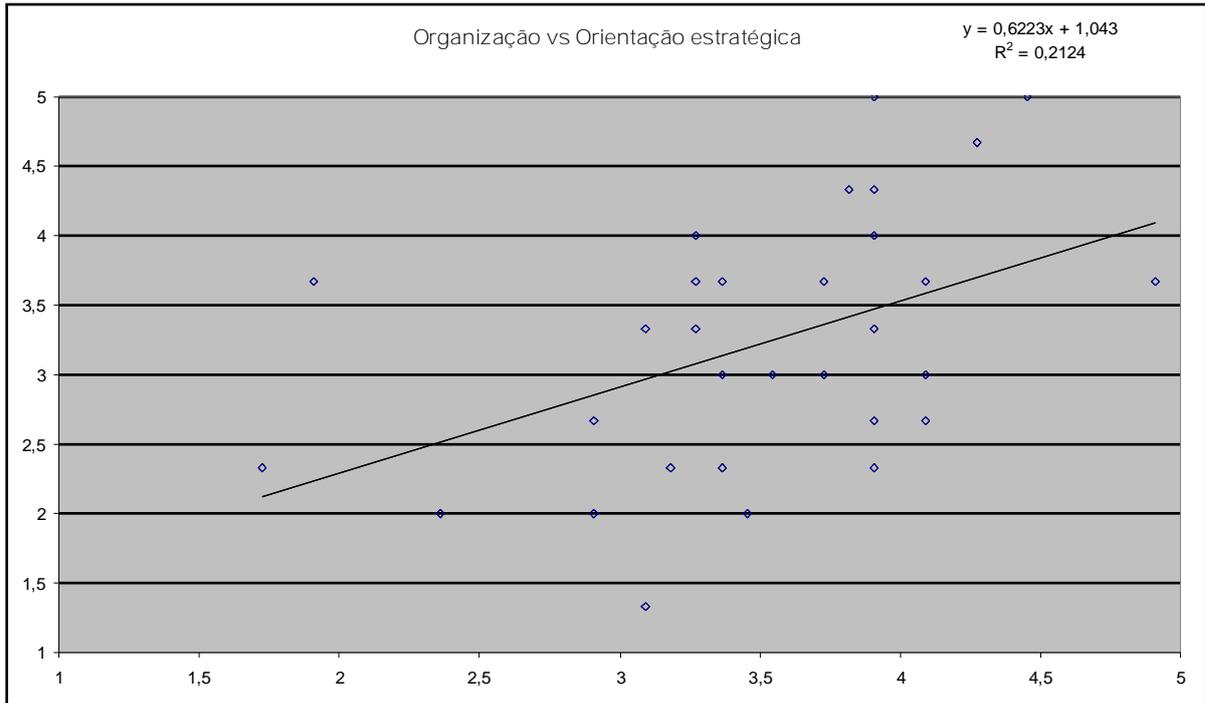


Gráfico 11: Diagrama de dispersão entre o fator organização e o fator orientação estratégica, para médias, pequenas e micro empresas.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Para as empresas médias, pequenas ou micro-empresas, percebeu-se uma correlação positiva entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, validando a hipótese básica desta pesquisa especificamente para este grupo. Pode se verificar também, que os fatores que mais estão correlacionados e, portanto, são mais significativos dentro deste grupo são os fatores organização, em relação à maturidade em gerenciamento de projetos, e o fator orientação estratégica, em relação ao empreendedorismo corporativo.

4.2.3.3 Empresas voltadas para o gerenciamento de projetos

A terceira estratificação realizada foi para a população de empresas voltadas para o gerenciamento de projetos (28 empresas), selecionados a partir das respostas dadas à questão 60 do questionário (selecionadas as respostas daquelas pessoas que indicaram ter ocorrido a formalização de gerenciamento de projetos apenas ou que primeiramente houve a formalização do gerenciamento de projetos). Os resultados desta estratificação encontram-se resumidos na tabela 26, a seguir:

Tabela 26: Matriz de correlação das empresas voltadas para o gerenciamento de projetos.

		Atributos de Empreendedorismo Corporativo (EC)						
		Orientação estratégica	Orientação a recursos	Estrutura gerencial	Filosofia de recompensa	Orientação para o crescimento	Cultura empreendedora	EC Geral
Dimensões do Gerenciamento de Projetos	Organização	0,143472163	-0,08863365	-0,53284812	0,015548741	0,080272139	0,065124552	-0,19108283
	Equipes	0,027050653	-0,13003203	-0,60275808	0,111436026	0,062543031	0,240282156	-0,20126464
	Indivíduos	-0,06632091	-0,16360408	-0,60705338	0,271627122	0,032946783	0,208349714	-0,21526837
	GP Geral	0,033834368	-0,14399112	-0,6502495	0,15413168	0,064318312	0,194935291	-0,22662612

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Para estas empresas observou-se um coeficiente de correlação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo de -0,23 e um valor de maturidade em gerenciamento de projetos médio de 3,45 (dados estatísticos: Média 3,45; Erro padrão 0,13; Mediana 3,48; Moda 3,53; Desvio padrão 0,67; Variância da amostra 0,46), enquanto que a média para empreendedorismo corporativo ficou em 3,11 (dados estatísticos: Média 3,11; Erro padrão 0,11; Mediana 3,1; Moda 3,1; Desvio padrão 0,59; Variância da amostra 0,35).

Em termos absolutos, o maior coeficiente foi obtido na relação entre o fator orientação estratégica e o fator organização: -0,65. Esta relação pode ser verificada através do diagrama de dispersão ilustrado no gráfico 12, a seguir.

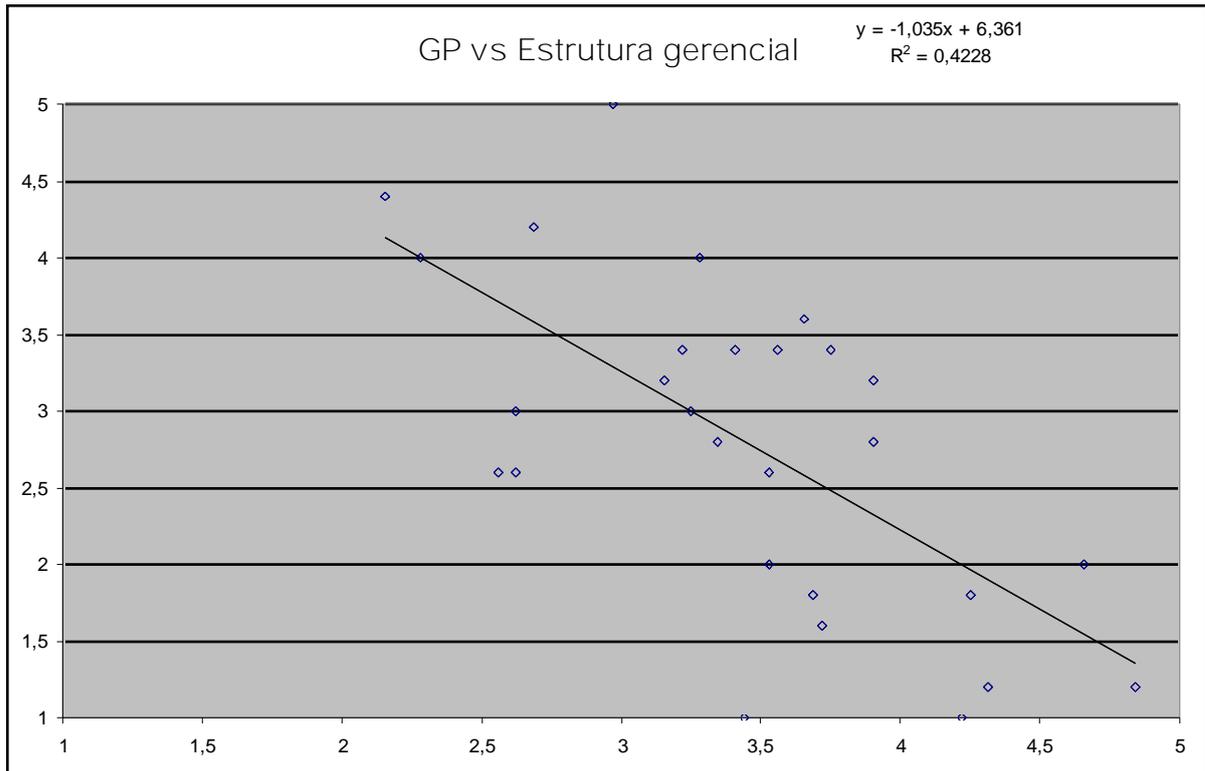


Gráfico 12: Diagrama de dispersão entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o fator estrutura gerencial, para empresas voltadas para o gerenciamento de projetos.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Para as empresas voltadas para o gerenciamento de projetos, percebeu-se uma correlação negativa entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, anulando a hipótese básica desta pesquisa para este grupo específico. Pode se verificar também, estão mais fortemente correlacionados, a maturidade em gerenciamento de projetos, e o fator estrutura gerencial, em relação ao empreendedorismo corporativo.

4.2.3.4 Empresas voltadas para o empreendedorismo corporativo

A quarta estratificação realizada foi para a população de empresas voltadas para o empreendedorismo corporativo (31 empresas), selecionadas a partir das respostas dadas à questão 60 do questionário (selecionadas as respostas daquelas pessoas que indicaram ter ocorrido à formalização de empreendedorismo corporativo apenas ou que primeiramente houve a formalização do empreendedorismo corporativo). Na tabela 27, a seguir estão os dados obtidos, de forma resumida:

Tabela 27: Matriz de correlação das empresas voltadas para o empreendedorismo corporativo.

		Atributos de Empreendedorismo Corporativo (EC)						
		Orientação estratégica	Orientação a recursos	Estrutura gerencial	Filosofia de recompensa	Orientação para o crescimento	Cultura empreendedora	EC Geral
Dimensões do Gerenciamento de Projetos	Organização	-0,09900538	-0,15521195	-0,1888748	-0,19610677	-0,14255181	0,046251576	-0,215028
	Equipes	-0,01196483	0,138784258	-0,10082193	-0,11042772	0,098556998	0,051246371	-0,00397501
	Indivíduos	-0,1090762	-0,11836535	-0,16498867	-0,03921051	-0,12194675	0,134326663	-0,13595832
	GP Geral	-0,08442933	-0,05450804	-0,17160502	-0,12674308	-0,06579616	0,089589565	-0,13459289

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Para estas empresas observou-se um coeficiente de correlação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo de – 0,13 e um valor de maturidade em gerenciamento de projetos médio de 3,23 (dados estatísticos: Média 3,23; Erro padrão 0,12; Mediana 3,25; Moda 3,22; Desvio padrão 0,65; Variância da amostra 0,42), enquanto que a média para empreendedorismo corporativo ficou em 2,94 (dados estatísticos: Média 2,94; Erro padrão 0,11; Mediana 3,05; Moda 3,25; Desvio padrão 0,61; Variância da amostra 0,37).

Em termos absolutos, o maior coeficiente foi obtido na relação entre o índice de empreendedorismo corporativo e o fator organização: -0,22. Esta relação pode ser verificada através do diagrama de dispersão ilustrado no gráfico 13, a seguir.

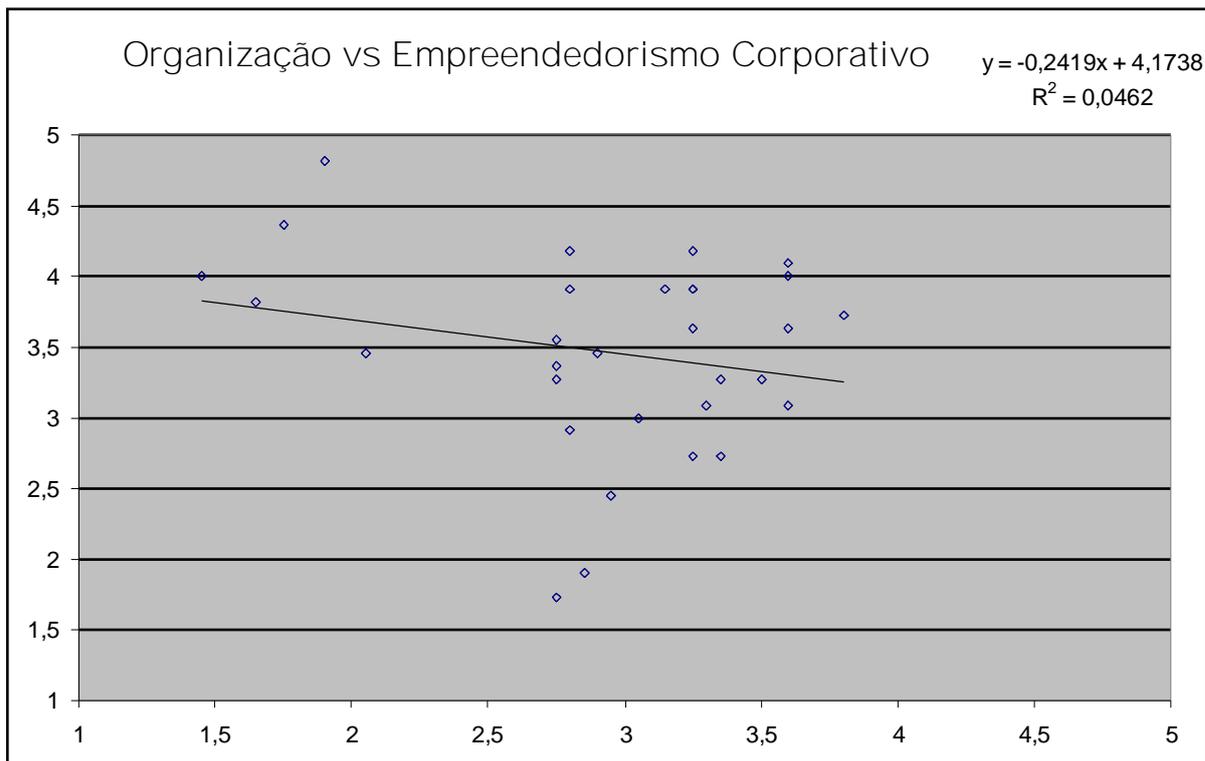


Gráfico 13: Diagrama de dispersão entre o fator organização, relativo à maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, para empresas voltadas para o empreendedorismo corporativo.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Para as empresas voltadas para o empreendedorismo corporativo, percebeu-se uma correlação negativa entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, anulando a hipótese básica desta pesquisa para este grupo específico. Pode se verificar também, está mais fortemente correlacionados, o fator organização, relativo à maturidade em gerenciamento de projetos, em relação ao empreendedorismo corporativo.

4.2.3.5 Empresas do setor do comércio ou serviços

A quinta estratificação realizada foi para a população de empresas do setor do comércio ou de serviços (53 empresas), selecionadas a partir das respostas dadas à questão 1 do questionário. Na tabela 28, a seguir, estão resumidos os dados obtidos desta estratificação:

Tabela 28: Matriz de correlação das empresas do setor do comércio ou serviços

		Atributos de Empreendedorismo Corporativo (EC)						
		Orientação estratégica	Orientação a recursos	Estrutura gerencial	Filosofia de recompensa	Orientação para o crescimento	Cultura empreendedora	EC Geral
Dimensões do Gerenciamento de Projetos	Organização	0,006883791	-0,1979623	-0,40054408	0,007688045	-0,14835014	-0,18860186	-0,18860186
	Equipes	0,052259002	-0,09457372	-0,33590439	-0,02573271	0,014030935	-0,08322575	-0,08322575
	Indivíduos	-0,09112972	-0,32478412	-0,44497096	0,181854746	-0,10160139	0,242638097	-0,20745943
	GP Geral	-0,01406796	-0,23457406	-0,44433111	0,064654263	-0,08923057	0,276976502	-0,18103163

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Para estas empresas observou-se um coeficiente de correlação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo de $-0,18$ e um valor de maturidade em gerenciamento de projetos médio de $3,26$ (dados estatísticos: Média $3,26$; Erro padrão $0,09$; Mediana $3,34$; Moda $3,25$; Desvio padrão $0,68$; Variância da amostra $0,47$), enquanto que a média para empreendedorismo corporativo ficou em $3,06$ (dados estatísticos: Média $3,06$; Erro padrão $0,075$; Mediana $3,1$; Moda $3,25$; Desvio padrão $0,54$; Variância da amostra $0,30$).

Em termos absolutos, o maior coeficiente foi obtido na relação entre o fator estrutura gerencial e o fator indivíduo: $-0,44$. Esta relação pode ser verificada através do diagrama de dispersão ilustrado pelo gráfico 14, a seguir.

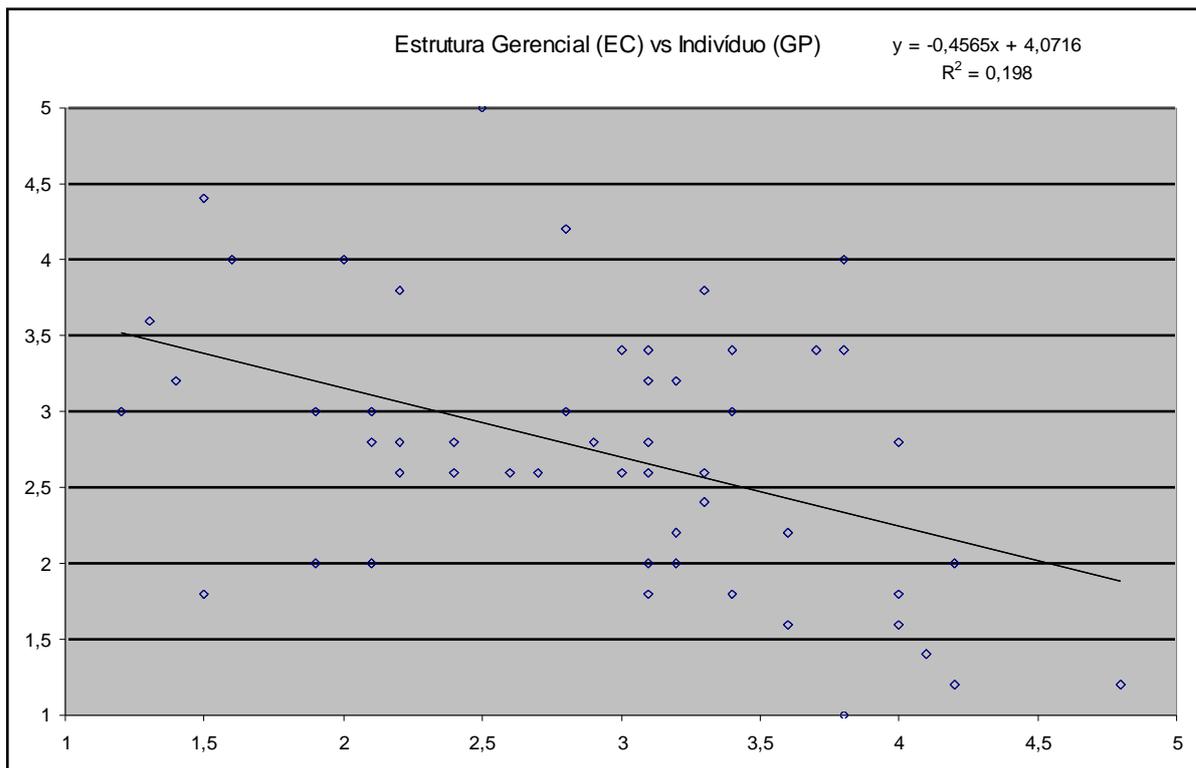


Gráfico 14: Diagrama de dispersão entre o fator estrutura gerencial, relativo à maturidade em gerenciamento de projetos e o fator indivíduo, relativo ao empreendedorismo corporativo, para empresas do setor do comércio ou serviços.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Para as empresas do setor do comércio ou serviços, obteve-se uma correlação negativa entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, anulando a hipótese básica desta pesquisa para este grupo específico. O gráfico anterior aponta para os dois fatores que mais contribuiriam para esta correlação.

4.2.3.6 Empresas do setor Industrial

A sexta estratificação realizada foi para a população de empresas do setor do industrial (24 empresas), selecionadas a partir das respostas dadas à questão 1 do questionário. A tabela 29, a seguir, resume os dados obtidos:

Tabela 29: Matriz de correlação das empresas do setor industrial

	Atributos de Empreendedorismo Corporativo (EC)						EC Geral
	Orientação estratégica	Orientação a recursos	Estrutura gerencial	Filosofia de recompensa	Orientação para o crescimento	Cultura empreendedora	
Organização	0,147938417	0,247831562	-0,18013857	-0,03483523	0,003167856	-0,16471919	-0,02192105
Equipes	0,088041173	0,348728803	-0,22879792	-0,00753647	0,036540094	-0,23055763	-0,03188961
Indivíduos	0,01653472	0,277184017	-0,20791191	-0,02403111	-0,22101174	-0,1908905	-0,09949643
GP Geral	0,092975622	0,325983251	-0,23077644	-0,02522639	-0,07367569	-0,21887609	-0,05898151

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Para estas empresas observou-se um coeficiente de correlação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo de – 0,06 e um valor de maturidade em gerenciamento de projetos médio de 3,24 (dados estatísticos: Média 3,24; Erro padrão 0,12; Mediana 3,25; Moda 3,72; Desvio padrão 0,60; Variância da amostra 0,36), enquanto que a média para empreendedorismo corporativo ficou em 2,79 (dados estatísticos: Média 2,79; Erro padrão 0,15; Mediana 2,78; Moda 3,6; Desvio padrão 0,72; Variância da amostra 0,52).

Em termos absolutos, o maior coeficiente foi obtido na relação entre o fator orientação a recursos e o fator equipes: 0,35. Esta relação pode ser verificada através do seguinte diagrama de dispersão, ilustrado no gráfico 15.

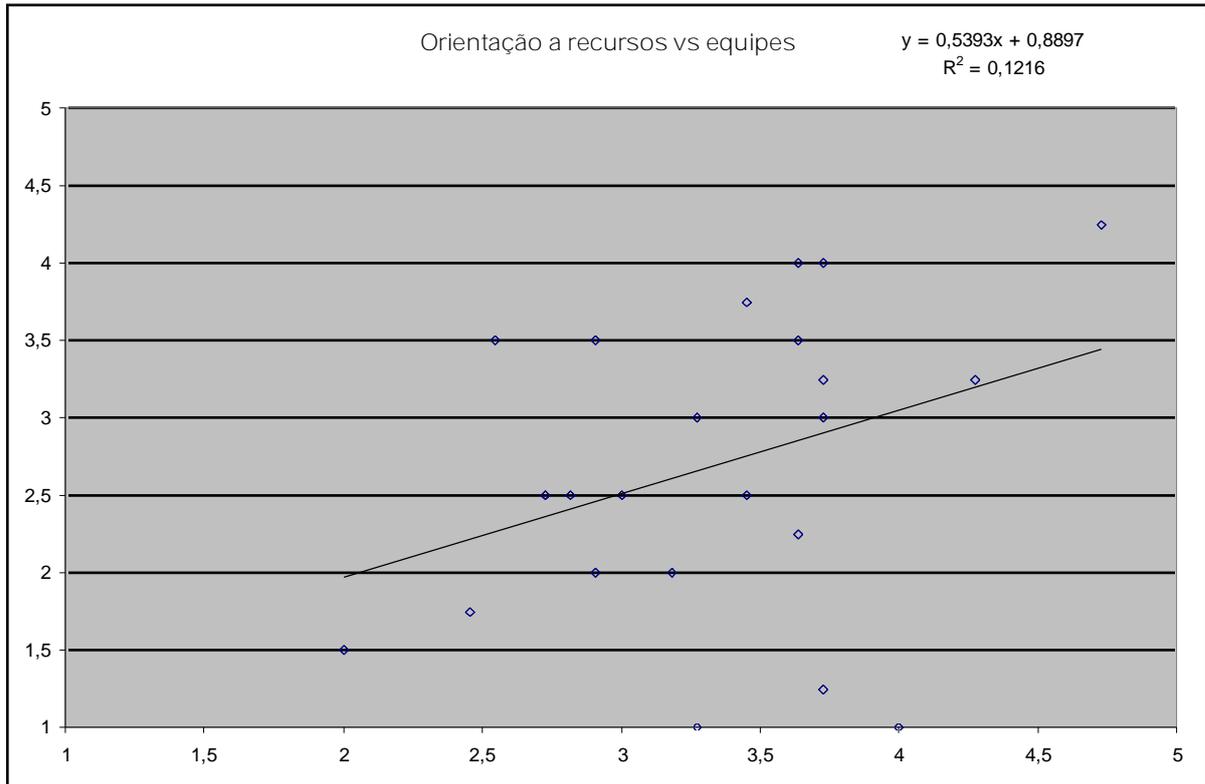


Gráfico 15: Gráfico de dispersão do fator orientação a recursos e do fator equipes.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor.

Para as empresas do setor industrial, percebeu-se uma correlação negativa, apesar de muito fraca, entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, anulando a hipótese básica desta pesquisa especificamente para este grupo. Apesar disto, pode se verificar uma correlação positiva dentro deste grupo, entre o fator equipe, em relação à maturidade em gerenciamento de projetos, e o fator orientação a recursos, em relação ao empreendedorismo corporativo.

4.2.3.7 Empresas, pelo ponto de vista dos ocupantes de cargos gerenciais

A sétima estratificação realizada foi para a população que respondeu ocupar cargo gerencial (35 empresas), selecionada a partir das respostas dadas à questão D do questionário. A tabela 30 ilustra os dados obtidos com esta estratificação:

Tabela 30: Matriz de correlação das empresas, cujos respondentes informaram compor a equipe gerencial.

		Atributos de Empreendedorismo Corporativo (EC)						
		Orientação estratégica	Orientação a recursos	Estrutura gerencial	Filosofia de recompensa	Orientação para o crescimento	Cultura empreendedora	EC Geral
Dimensões do Gerenciamento de projetos	Organização	0,081991591	0,147874422	-0,37382711	0,054137918	0,081081361	0,262403651	-0,00834504
	Equipes	0,219126291	0,207945224	-0,25335005	0,04270926	0,186714634	0,244540563	0,095517997
	Indivíduos	-0,04641086	0,019845283	-0,3000906	0,080531668	-0,01259685	0,059700171	-0,09321999
	GP Geral	0,095104888	0,142810353	-0,35957946	0,069395735	0,096238897	0,216336006	-0,00492246

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Para estas empresas observou-se um fraco coeficiente de correlação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo de $-0,005$ e um valor de maturidade em gerenciamento de projetos médio de 3,31 (dados estatísticos: Média 3,31; Erro padrão 0,10; Mediana 3,41; Moda 3,22; Desvio padrão 0,57; Variância da amostra 0,32), enquanto que a média para empreendedorismo corporativo ficou em 3,03 (dados estatísticos: Média 3,03; Erro padrão 0,12; Mediana 3,15; Moda 3,6; Desvio padrão 0,70; Variância da amostra 0,49).

Em termos absolutos, o maior coeficiente foi obtido na relação entre o fator estrutura gerencial e o fator organização: $-0,37$. Esta relação pode ser verificada através do diagrama de dispersão ilustrado pelo gráfico 16, a seguir.

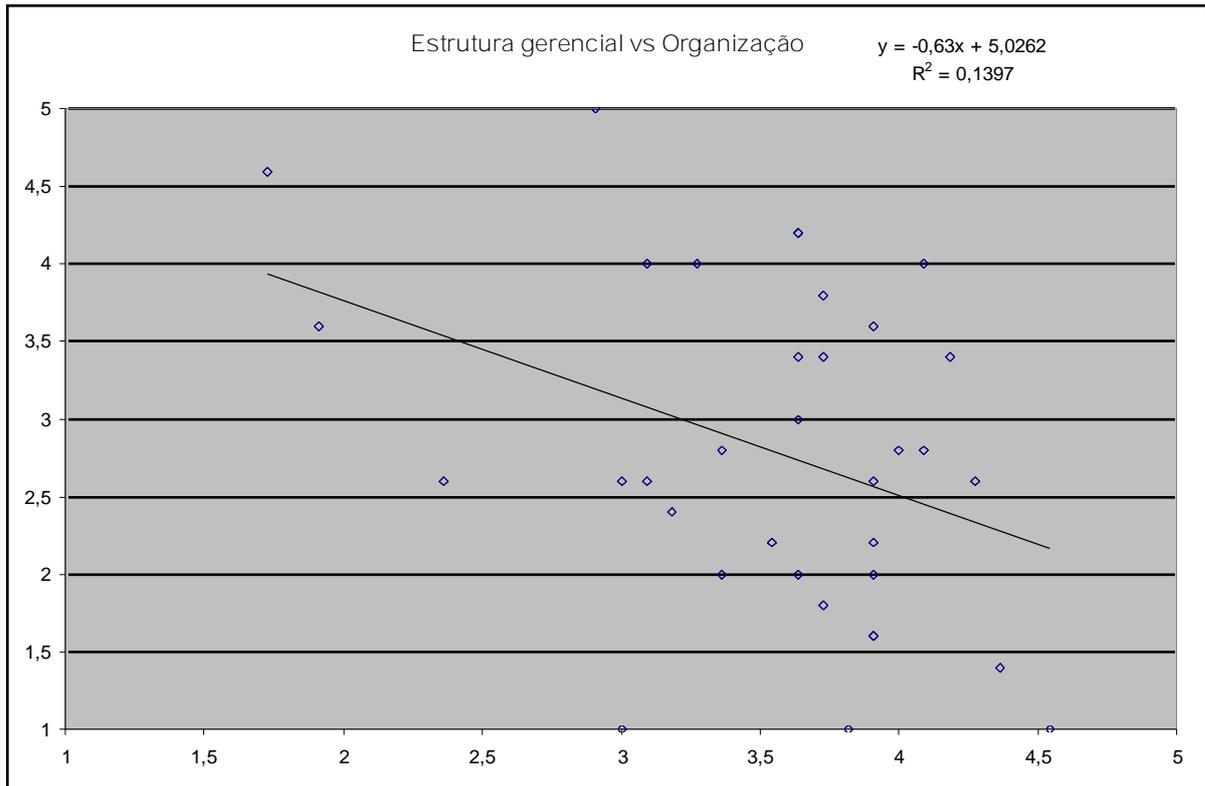


Gráfico 16: Diagrama de dispersão das empresas, pelo ponto focal dos ocupantes de cargos gerenciais, entre os fatores estrutura gerencial, relativo ao empreendedorismo corporativo e o fator organização, relativo à maturidade em gerenciamento de projetos.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Para as empresa, do ponto de vista dos ocupantes de cargos gerenciais, percebeu-se uma correlação negativa, apesar de muito fraca, entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, anulando a hipótese básica desta pesquisa especificamente para este grupo. A correlação negativa dentro deste grupo foi mais influenciada pelos fatores equipe, em relação à maturidade em gerenciamento de projetos, e orientação a recursos, em relação ao empreendedorismo corporativo.

4.2.3.8 Empresas, pelo ponto de vista dos ocupantes de cargos técnico-administrativos

A oitava e última estratificação realizada foi para a população que respondeu ocupar cargo técnico-administrativo (39 empresas), selecionadas a partir das respostas dadas à questão D do questionário. Seguem na tabela 31 os dados resumidos relativos a esta estratificação:

Tabela 31: Matriz de correlação das empresas, cujos respondentes informaram compor a equipe técnico-administrativa

		Atributos de Empreendedorismo Corporativo (EC)						
		Orientação estratégica	Orientação a recursos	Estrutura gerencial	Filosofia de recompensa	Orientação para o crescimento	Cultura empreendedora	EC Geral
Dimensões do Gerenciamento de Projetos	Organização	0,179121592	-0,1584484	-0,27475084	-0,16130769	-0,14831131	-0,06085683	-0,20144193
	Equipes	0,073229004	0,000946964	-0,29072317	-0,15289304	0,000732484	0,030324343	-0,13470769
	Indivíduos	0,054055186	-0,19282097	-0,38732287	0,092282458	-0,15940745	0,124116088	-0,18271189
	GP Geral	0,113245913	-0,13370176	-0,36026076	-0,07785795	-0,11682311	0,038452632	-0,19506313

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Para estas empresas observou-se um coeficiente de correlação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo de – 0,20 e um valor de maturidade em gerenciamento de projetos médio de 3,21 (dados estatísticos: Média 3,21; Erro padrão 0,11; Mediana 3,22; Moda 4,31; Desvio padrão 0,68; Variância da amostra 0,46), enquanto que a média para empreendedorismo corporativo ficou em 2,93 (dados estatísticos: Média 2,93; Erro padrão 0,09; Mediana 2,95; Moda 2,8; Desvio padrão 0,55; Variância da amostra 0,30).

Em termos absolutos, o maior coeficiente obtido foi na relação entre o fator estrutura gerencial e o fator indivíduos: -0,39. Esta relação pode ser verificada através do diagrama de dispersão a seguir, ilustrada no gráfico 17.

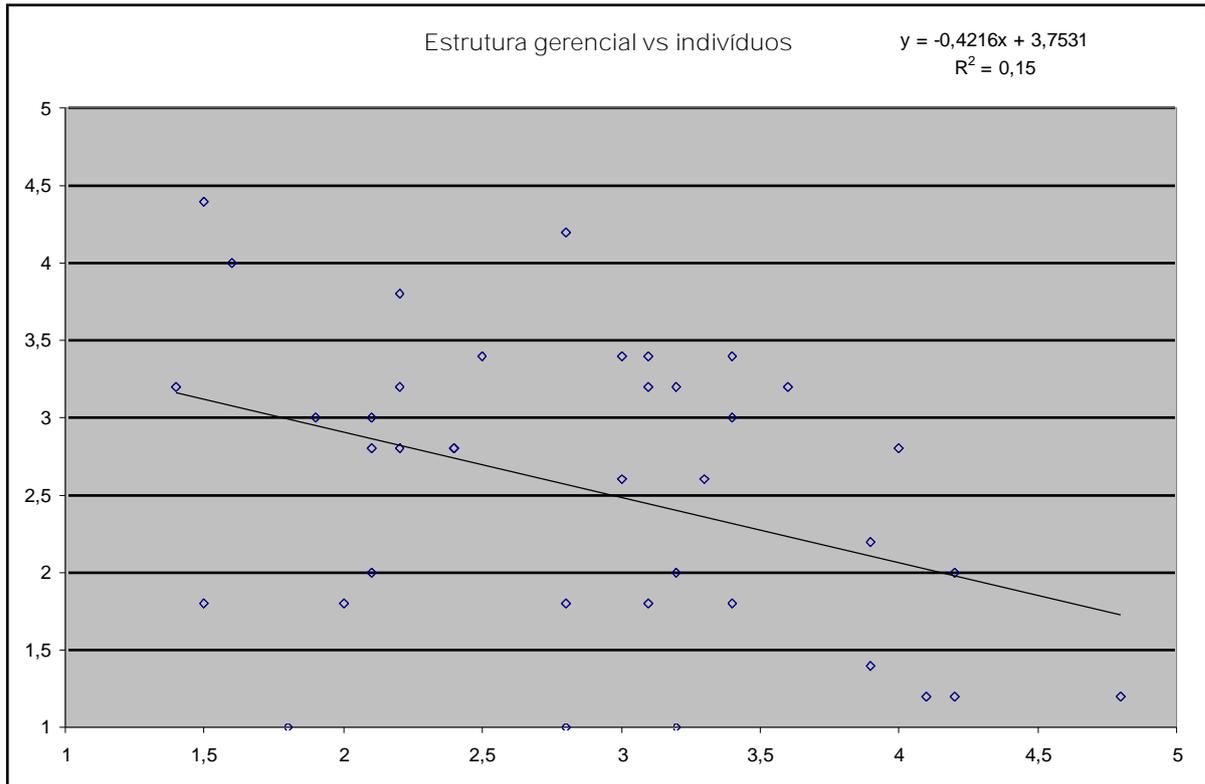


Gráfico 17: Diagrama de dispersão entre os fatores estrutura gerencial e o fator indivíduos, pelo ponto de vista de ocupantes de cargo técnico-administrativo.

Fonte: Dados primários coletados pelo autor..

Para as empresa, do ponto de vista dos ocupantes de cargos técnico-administrativos, percebeu-se uma correlação negativa entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, anulando a hipótese básica desta pesquisa especificamente para este grupo. A correlação negativa dentro deste grupo foi mais influenciada pelos fatores indivíduos, em relação à maturidade em gerenciamento de projetos, e estrutura gerencial, em relação ao empreendedorismo corporativo.

5 CONCLUSÃO

A interpretação dos resultados é a última etapa da pesquisa e é baseada nas informações obtidas na análise dos dados e nas análises estatísticas realizadas. O principal objetivo é chegar a uma conclusão que valide ou não a hipótese básica de pesquisa.

Pelo exposto na seção esboço de relacionamento entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, esperava-se encontrar uma forte relação entre estas duas variáveis: o que não ocorreu. A hipótese básica deste projeto era a de que a maturidade em gerenciamento de projetos estaria relacionada com o empreendedorismo corporativo, da seguinte forma: em se aumentando o nível de maturidade em gerenciamento de projetos há um incremento no nível de empreendedorismo corporativo. Como foi possível verificar, através da seção análise dos dados, a hipótese básica de pesquisa não pode ser validada. O que pode ser observado para empresas em geral é que quanto maior o nível de maturidade em gerenciamento de projetos, a estrutura gerencial tem um foco menos empreendedor e mais administrativo. Ou seja, em empresas com alta maturidade em gerenciamento de projetos prefere-se a hierarquia formalizada, caracterizada por linhas de autoridade definidas e claras e trabalho de rotina, ao invés de preferir uma organização mais horizontal, composta de redes múltiplas informais, conforme definição de Brown, Davidsson e Wiklund (2001) para a estrutura gerencial com foco administrativo. Esta posição entra em contradição com a posição defendida por Kerzner (2002): “Uma gestão de projetos bem sucedida exige planejamento e coordenação extensivos. Assim, o fluxo de trabalho e a coordenação devem ser administrados horizontalmente”. Esta talvez seja uma questão a ser trabalhada pelas empresas e pelas instituições de ensino e pode ser objeto de um outro estudo. Apenas para uma parcela da população, a composta pelas médias, pequenas e micro empresas houve a possibilidade de validar-se a hipótese básica.

É importante levar em consideração as limitações expostas no item metodologia, ao se tentar generalizar os resultados desta pesquisa para toda a

população. Esta pesquisa levou em consideração apenas a opinião de empresas em que há alguma preocupação em capacitação em gerenciamento de projetos. Seria possível generalizar os resultados desta pesquisa caso a mesma fosse replicada em uma amostra não intencional, aumentando-se desta forma o grau de verdade de generalização.

Algumas questões puderam ser levantadas através deste estudo e ficam como sugestão para serem investigadas em estudos futuros, como por exemplo: 1) Qual seria a razão pela qual quanto maior é o nível em maturidade em gerenciamento de projetos, mais tendencioso para o foco administrativo é o fator estrutura gerencial? Seria possível especular que a metodologia de gerenciamento de projetos, com sua estruturação e regras rígidas, estarem restringindo a criatividade, o ato de correr riscos, à busca por novas oportunidades e a inovação necessárias ao empreendedorismo? 2) Por que para as médias, pequenas e micro empresas a correlação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo é positiva? E qual a razão de serem os fatores organização e orientação estratégica, os fatores que mais influenciam nesta correlação positiva para esta parcela da população?

A título de conclusão, retoma-se a seguir os objetivos propostos e as justificativas do estudo, para verificar o seu atendimento.

A questão sobre qual a relação entre a adoção do gerenciamento de projetos e o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo em empresas paranaenses pôde ser bem explorada, através da análise estatística de dados da pesquisa realizada, verificando-se, de maneira geral, que a adoção do gerenciamento de projetos não contribui para o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. A única parcela da população em que foi possível verificar o oposto, embora ainda de forma modesta, foi para as médias, pequenas e micro empresas.

Através da utilização de instrumentos adequados foi possível medir os níveis de maturidade em gerenciamento de projetos em empresas paranaenses e de empreendedorismo corporativo (gerenciamento empreendedor) em empresas paranaenses, obtendo-se valores intermediários para a população.

Ordenando-se em quartis os resultados obtidos para o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e comparando-se os valores médios para o empreendedorismo corporativo, além de utilizar a técnica de correlação bivariada, foi possível verificar uma fraca relação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o nível de empreendedorismo corporativo, exposto anteriormente.

Uma das justificativas para este trabalho foi a intenção de contribuir para a sistematização de informações sobre o empreendedorismo, e desta forma considera-se ter contribuído para o conhecimento acadêmico, por relatar um relacionamento ainda não explorado de forma metodologicamente consistente. Apesar de não se ter validado a hipótese básica de pesquisa, ao menos foi possível explorar as variáveis de pesquisa profundamente, esclarecendo a dúvida quanto ao relacionamento entre elas, levantando ainda outras questões a serem estudadas. Espera-se ter contribuído para o crescimento da administração, ajudando a consolidar uma teoria para os assuntos empreendedorismo corporativo e gerenciamento de projetos, bem como mostrar à academia este relacionamento.

Espera-se ter contribuído para preencher a lacuna apresentada na literatura consultada, em especial na encontrada em língua inglesa, em que há uma clara divisão entre as abordagens dadas pelos periódicos acadêmicos mais tradicionais. Periódicos tais como o *Academy of Management Journal* ou o *Journal of Small Business Management*, demonstram artigos com uma conotação cética quanto à abordagem do empreendedorismo corporativo, principalmente por haver poucos dados concretos e pesquisas mais abrangentes, com dados atuais e confiáveis (BRADLEY e ROBERTS, 2001). Outros periódicos tratam do assunto de forma mais jornalística, normalmente ligada a exemplos de casos de sucesso e a prescrições para a obtenção de resultados.

Em relação às aplicações práticas, foi possível elaborar algumas recomendações que se baseiam nas respostas obtidas nesta pesquisa e na revisão bibliográfica realizada. Estas recomendações são dirigidas às empresas que investem ou investirão em gerenciamento de projetos e que estão imersas em um ambiente internacionalizado, competitivo, que precisam de soluções rápidas, inovadoras, criativas e necessitam incorporar ou desenvolver em seus quadros

profissionais intra-empresários e adotar um ambiente de trabalho que propicie o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo, conforme estudo de Dess *et al.* (2003), apresentado anteriormente. A estas empresas, recomenda-se manter vivo o espírito empreendedor em suas organizações, tomando-se os seguintes cuidados ao se aumentar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos:

1. Levar também em consideração o fator indivíduo dentre os fatores de maturidade em gerenciamento de projetos. Maiores detalhes sobre este fator/dimensão podem ser obtidos no estudo de Rabechini e Pessôa (2005);

2. Não limitar as oportunidades que seus empregados buscam apenas a seus recursos correntes;

3. Estimular a implantação de idéias dos seus empregados, uma vez que a maioria dos respondentes informou achar difícil encontrar um número suficiente de idéias para utilizar todos os recursos de suas empresas e também que mudanças na sociedade raramente levam idéias comercialmente promissoras para suas empresas;

4. Atentar-se para que a estrutura gerencial adapte-se a um ambiente empreendedor, à medida que a maturidade em gerenciamento de projetos aumenta, uma vez que se verificou a característica do fator estrutura gerencial diminuir o grau de empreendedorismo quando se cresce a maturidade em gerenciamento de projetos. À medida que a maturidade em gerenciamento de projetos aumenta, deve-se aumentar a atenção para o ambiente organizacional, evitando a tendência a um ambiente hierarquicamente formalizado, caracterizado pela clara definição de linhas de autoridade, trabalho de rotina, menos horizontais ou voltados a redes informais (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001).

Já para as instituições de ensino, que estão envolvidas com a capacitação de profissionais em gerenciamento de projetos, recomenda-se incluir ou reforçar na formação destes profissionais no campo do empreendedorismo, e em particular a área de empreendedorismo corporativo, estimulando o desenvolvimento profissional de seus alunos, uma vez que a maioria da população encontra-se empregado em alguma organização.

Para encerrar, pode-se mencionar que “a característica básica da dissertação é o cunho reflexivo-teórico, pois o ato de dissertar pressupõe atribuir ênfase ao debate, ao questionamento” (CANONICE e PREVIDELLI, 2006), e nesse sentido pode-se considerar que com este trabalho foi possível atingir um bom grau de questionamento com a conseqüente argumentação requerida.

REFERÊNCIAS

AMCHAM. Porte de empresa, segundo a Câmara Americana de Comércio. Disponível na internet em <http://www.premioeco.com.br/faleconosco/faq_html>. Acesso em 15 de junho de 2007.

ATMOSFERA TIM. Por uma metodologia TIM de gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Approach Comunicação, ano 3, n. 11, mar. 2006.

BABBIE, E. Métodos de Pesquisa de Survey. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BONIN, J. A. Estratégia multimetodológica em pesquisa de recepção: revisitando a investigação "telenovela, identidade étnica e cotidiano familiar". In: IV ENCONTRO DE PESQUISA DA INTERCOM – NP01 – Teorias da comunicação. UNISINOS, Porto Alegre, 2004.

BNDES. Porte de empresa. Disponível na internet em <<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>>. Acesso em 14 de maio de 2007.

BRADLEY, D. E.; ROBERTS, J. A. Self-employment and job satisfaction: Investigating a role of self-efficacy, depression, and seniority. Journal of Small Business Management, v. 42, n. 1; p.37-58, Jan 2001

BROWN, T. E.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. Strategic Management Journal: v. 22: p.953-968, 2001.

BRUZZI, D. G. Gerência de projetos: Uma visão prática. São Paulo: Érica, 2002.

BURGELMAN, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. Management Science: v. 29, n. 12, dec., 1983.

CANONICE, B. C. F.; PREVIDELLI, J. J. Manual para a elaboração de trabalhos acadêmicos: monografias, TCCs, trabalhos de estágio, projetos de iniciação científica. Maringá: Unicorpore, 2006.

CARMO, R. M.; NASSIF, V. M. J. Delegação, missão e visão empresarial: fatores críticos para o desenvolvimento intrapreneurismo. In: *Estratégia para o desenvolvimento e inserção global*, 2004, Itapema - SC. XVII Congresso latino-americano de estratégia. Univali, Itapema – SC: v. 1, p. 1-13, 2004.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 2 ed. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1980.

CODAS, M. M. B. Gerência de projetos – uma reflexão histórica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro: 27 (1), p.33-37, jan./mar., 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, 23 (3), 1999.

CORREIA, M. C. *Gerenciamento de projetos: como conduzir projetos com sucesso*. Volume I, UNICENP, Curitiba: Julho, 2002.

DAVIDSSON, P. *Researching entrepreneurship*. New York: Springer, 2005.

DEES, G. G.; IRELAND, R. D; ZAHRA, S. A.; FLOYD, S. W.; JANNEY, S. W.; LANE, P. J. Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*: v.29, n.3, p. 351-378, 2003.

DINSMORE, P. C. e SILVEIRA NETO, F. H. *Gerenciamento de projeto e o fator humano: conquistando resultados através das pessoas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DINSMORE, P. C. *Transformando estratégias em resultados através da gerência por Projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

DOLABELA, F. *O segredo de Luísa*. 7 reimpressão. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2004.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 2 Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. Revista de Negócios. Blumenau: v. 9, n. 2, p. 81-90, abril / junho, 2004.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. The Academy of Management Review: v.14, n.1, p. 57-74, 1989.

ELLIS, R. J.; TAYLOR, N. Specifying entrepreneurship. Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley. MA: Babson College, 1987.

FILION, L. J. Entendendo os Intraempreendedores como visionistas. Revista de Negócios. Blumenau: V.9, n.2, p.65-80, abril / jun., 2004.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. O método de pesquisa survey. Revista de Administração/RAUSP. São Paulo, v.35, n.3. p.105-112, julho-setembro de 2000.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F. A. P.; JUNIOR, E. I. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. Revista de Negócios. Blumenau: v.9, n.2, p.107-116, abril / jun., 2004.

GIMENEZ, F. A. P.; JUNIOR, E. I. Validação do instrumento *team factors inventory* em empresas brasileiras. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro: v.10, edição especial, p. 137-158, dez., 2006.

GUIMARÃES, T. B. C; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Empreendedorismo como estratégia corporativa na perspectiva Institucional de análise: estudo de caso. In: ENANPAD, 2005.

HAIR, J. F. JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W. C. Multivariate data analysis. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HASHIMOTO, M. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HONIG, B. Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*; V.26,n.1; p.21-35; Fall, 2001.

KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KERZNER, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

LARSON, E. W.; GOBELI, D. H.; GRAY, C. F. Application of project management by small businesses to develop new products and services. *Journal of Small Business Management*; v.29, n.2; p.30-41; Apr., 1991.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. *Estatística: teoria e aplicações usando Microsoft Excel em português*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. O gerente de projetos: um ator com vários personagens. *Revista de Administração*: V.23. n.2. p.93-98, abr./jun., 1988.

MINTZBERG, Henry; Ahlstrand, B; Lampel, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

PINCHOT, G. *Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Gifford Pinchot, Ron Pellman; tradução de Márcia Andrade Nascentes da Silva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PMI-MG. Tradução livre do PMBOK 2000. V. 1.0, disponibilizada através da internet pelo PMI MG em 2002. Disponível em <<http://www.pmimg.org.br>>, acesso em 20 de setembro de 2005.

RABECHINI JR.; PESSÔA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. Revista Produção, v.15, n.1, p.034-043, Janeiro / Abril, 2005.

RICHARDSON, N. M. What it takes to be a successful intrapreneur. Black Enterprise, v.36,n.5; p.92-99. Dec, 2005.

ROBINSON, M. The ten commandments of itrapreneurs. New Zeland Management, v.48, n.11; p.95-98. Dec, 2001.

RODRIGUES, I.; RABECHINI JR., R.; CSILLAG, J. M. Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. RAUSP – Revista de Administração. São Paulo: v.41, n.3; p.273-287. jul./ ago./set. 2006.

SEBRAE. Boletim estatístico de micro e pequenas empresas 2005. documento disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 14 de maio de 2007.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promisse of entrepreneurship as a field of research – Academy of Management Review, v. 25, n.1, 2000.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade – In: EGEPE. Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. v. 4. p. 134-146. Curitiba, 2005.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. Harvard Business Review. Boston, v.63, Iss. 2; Mar/Apr, 1985.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. Strategic Management Journal, v. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship - Summer, 1990.

VALERIANO, D. Moderno gerenciamento de projetos. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, R. V. Gerenciamento de projetos. 3 ed. Rio de Janeiro: Brasport., 2002.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZAHRA, S. A. A Canonical Analysis of Corporate Entrepreneurship Antecedents and Impact on Performance. *Academy of Management Proceedings*, v. n/d, n. n/d, p71-75, 1986

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: exploratory study. *Journal of Business Venturing*, v. 6, p. 259-285, 1991.

ZAHRA, S. A. Corporate entrepreneurship and company performance: management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, v. 10, 1995.

ZAHRA, S. A.; NEUBAUM, D. O.; HUSE, M. Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, v.26, n.5, p.947-976, 2000.

Dados da Empresa em que trabalha

1. Qual o setor (ou indústria) no qual sua organização atua?

Indústria Manufatureira	Tecnologia de Informação	Varejo
Telecomunicações-Serviços	Ind. da Construção	Banco
Serviços de Consultoria	Outros (favor especificar): _____	

2. Faturamento/receita operacional bruta anual (em R\$):
 - a) Até R\$ 1,2 milhão (um milhão e duzentos mil reais).
 - b) Entre R\$ 1,2 milhão e 10,5 milhões (dez milhões e quinhentos mil reais).
 - c) Entre R\$ 10,5 milhões e 60 milhões (sessenta milhões de reais).
 - d) Acima de R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).
 - e) Não sei.

3. Quantos funcionários?
 - a) Menos de 9.
 - b) Entre 10 e 19.
 - c) Entre 20 e 49.
 - d) Entre 50 e 99.
 - e) Entre 100 e 500.
 - f) Mais de 500.
 - g) Não sei.

4. A organização atualmente investe em Gerenciamento de Projetos? Quanto, anualmente?
 - a) Até R\$ 200 mil.
 - b) Entre R\$ 200 mil e R\$ 1 milhão (um milhão de reais).
 - c) Mais que R\$ 1 milhão (um milhão de reais).
 - d) Não investe.
 - e) Sei que investe, mas não sei quanto.

5. Este investimento tem retorno positivo?
 - a) Sim.
 - b) Não.
 - c) Não sei.

6. Você acha que a sua organização vai investir futuramente (daqui a 1 ano) em Gerenciamento de Projetos? Quanto?
 - a) Até R\$ 200 mil.
 - b) Entre R\$ 200 mil e R\$ 1 milhão (um milhão de reais).
 - c) Mais que R\$ 1 milhão (um milhão de reais).
 - d) Não vai investir.
 - e) Sei que vai investir, mas não sei quanto.

7. Quantos gerentes de projetos existem na empresa?
 - a) Até 10.
 - b) Entre 10 e 20.
 - c) Mais que 20.
 - d) Não existem ou não sei se existem.

Para os próximos itens, leia a descrição de cada afirmação e avalie, assinalando na escala ao lado, a que melhor se aplica:

		Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
8.	A organização implementa a sua estratégia de negócios por meio de projetos.					
9.	A organização alinha e prioriza os projetos de acordo com a estratégia de negócio.					
10.	A organização promove comunicação aberta em todos os níveis.					
11.	A organização busca elementos visando a garantir qualidade em seus projetos.					
12.	A organização usa técnicas de gerenciamento de riscos para medir e verificar o impacto de risco durante os projetos.					
13.	A organização tem um programa visando melhorar a sua maturidade em gerenciamento de projetos.					
14.	Existe um <i>road map</i> (guia) que ajuda os gerentes de projetos e praticantes no gerenciamento de projetos.					
15.	Os executivos da empresa/diretoria apóiam adequadamente os gerentes de projetos.					
16.	Os gerentes funcionais, em geral, apóia adequadamente os gerentes de projetos.					
17.	A organização acompanha os resultados dos projetos.					
18.	Existe na organização um sistema de gerenciamento do portfólio de projetos.					
19.	A busca do sucesso técnico na equipe é fundamental para seu desenvolvimento.					
20.	A equipe segue rigorosamente os prazos e orçamentos planejados no projeto e faz controle dos prazos e orçamentos.					
21.	A equipe sabe exatamente quais os resultados de cada fase do projeto.					
22.	A equipe de projetos especifica e busca qualidade baseada no que foi especificado.					

		Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
23.	A equipe acompanha os negócios da empresa no que se refere ao projeto.					
24.	Os elementos da equipe estão constantemente envolvidos no projeto.					
25.	A equipe transmite energia positiva aos <i>stakeholders</i> (públicos de interesse).					
26.	A equipe tem motivação própria para superar os obstáculos.					
27.	A equipe identifica focos de conflitos durante o desenvolvimento do projeto e resolve-os.					
28.	Os membros da equipe confiam uns nos outros.					
29.	Há reconhecimento quando a equipe atinge bons resultados.					
30.	A organização tem planejamento de carreira progressiva para funções ligadas à projetos.					
31.	Existe estratégia definida para certificação de gerentes de projetos.					
32.	Há programas de capacitação de praticantes e dos gerentes de projetos.					
33.	Há treinamento sempre que novas tecnologias e metodologias de gerenciamento de projetos são desenvolvidas.					
34.	Existe um plano de desenvolvimento gerencial.					
35.	Há definição de competências em gerenciamento de projetos.					
36.	Os gerentes funcionais ajudam, cada vez mais, os gerentes de projeto a cumprirem os produtos do projeto.					
37.	Os executivos da empresa/diretoria têm um bom nível de conhecimento sobre os princípios de gerenciamento de projetos.					
38.	Os indivíduos participam de congressos, seminários, etc. sobre gerenciamento de projetos.					
39.	Há recompensa financeira individual quando o projeto produz bons resultados.					

Nos próximos itens, o questionário tem por objetivo verificar o modo administrativo predominante em sua empresa. Em cada linha, há duas afirmações: uma na coluna da esquerda e outra na da direita. Assinale na escala central a que melhor representa o modo administrativo de sua empresa:

	A coluna esquerda representa muito	A coluna esquerda representa um pouco	Neutro	A coluna direita representa um pouco	A coluna direita representa muito	
40. Ao definirmos nossas estratégias, nossa principal preocupação é como melhor utilizar os recursos que controlamos.						Ao definirmos nossas estratégias, nós somos guiados por nossa percepção de oportunidade. Nós não nos restringimos pelos recursos que estão ou não à nossa mão.
41. Nós limitamos as oportunidades que buscamos com base em nossos recursos correntes.						Nossa tarefa fundamental é perseguir oportunidades que nós percebemos como valiosas e então adquirir os recursos para explorá-las.
42. Os recursos que nós temos influenciam significativamente nossas estratégias de negócios.						Oportunidades controlam nossas estratégias de negócios.
43. Já que nosso objetivo é usar nossos recursos, nós usualmente investiremos pesada e rapidamente.						Já que nós não necessitamos recursos para começar a busca de uma oportunidade, nosso comprometimento de recursos pode ser em estágios.
44. Nós preferimos controlar e possuir totalmente os recursos que usamos.						Tudo o que precisamos dos recursos é a habilidade de usá-los.
45. Nós preferimos usar somente nossos próprios recursos em nossos negócios.						Nós gostamos de usar recursos que emprestamos ou alugamos.
46. Na exploração de oportunidades, acesso ao dinheiro é mais importante do que apenas ter a idéia.						Na exploração de oportunidades, ter a idéia é mais importante do que apenas ter o dinheiro.
47. Nós preferimos controle rígido de fundos e operações através de sistemas sofisticados de controle e informações.						Nós preferimos controle informal e tênue. Há uma dependência de relações informais.
48. Nós enfatizamos fortemente conseguir que as coisas sejam feitas através de processos e procedimentos formais.						Nós enfatizamos fortemente conseguir que as coisas sejam feitas mesmo que isto signifique desconsiderar procedimentos formais.
49. Nós enfatizamos fortemente a observação de princípios de administração e normas industriais usualmente aceitos.						Nós enfatizamos fortemente a adaptação livremente a circunstâncias mutáveis sem muita consideração com práticas passadas.
50. Há uma forte insistência por um estilo de administração uniforme por toda a empresa.						Os estilos de ação dos administradores podem variar livremente de muito formais a muito informais.

	A coluna esquerda representa muito	A coluna esquerda representa um pouco	Neutro	A coluna direita representa um pouco	A coluna direita representa muito	
51. Há uma ênfase forte em fazer com que pessoal de linha e staff observem de perto às suas descrições de cargos formais.						Há uma forte tendência de permitir que os requisitos da situação e da personalidade do indivíduo determinem o comportamento adequado ao trabalho.
52. Nossos empregados são avaliados e recompensados com base em suas responsabilidades.						Nossos empregados são avaliados e recompensados com base no valor que eles adicionam à empresa.
53. Nossos empregados são geralmente recompensados por promoções e aumentos anuais.						Nós tentamos compensar nossos empregados através da criação de meios pelos quais eles possam se beneficiar do valor adicionado à empresa.
54. O status de um empregado é baseado na quantidade de responsabilidade que tem.						O <i>status</i> de um empregado é baseado no valor que cria.
55. Crescimento da empresa não é necessariamente nosso objetivo de topo. Sobrevivência a longo prazo pode ser pelo menos tão importante.						É de conhecimento geral por toda a empresa que nosso objetivo de topo é crescimento.
56. É de conhecimento geral por toda a empresa que crescimento lento e seguro é o melhor modo de expandir.						É de conhecimento geral por toda a empresa que nossa intenção é crescer muito e rapidamente tanto quanto possível.
57. Nós achamos difícil encontrar um número suficiente de idéias para utilizar todos os nossos recursos.						Nós temos muito mais idéias promissoras do que tempo e recursos para perseguir-las.
58. Mudanças na sociedade raramente levam as idéias comercialmente promissoras para nossa empresa.						Mudanças na sociedade freqüentemente nos dão idéias para novos produtos e serviços.
59. É difícil para nossa empresa encontrar idéias que podem ser convertidas em produtos/serviços.						Nós nunca sentimos falta de idéias que possamos converter em produtos/serviços lucrativos.

60. Em sua empresa houve o estabelecimento formal do empreendedorismo corporativo ou de práticas de gerenciamento de projetos? O que veio primeiro?

- Não houve nem para empreendedorismo corporativo quanto para gerenciamento de projetos.
- Não houve estabelecimento de empreendedorismo corporativo, apenas de gerenciamento de projetos.
- Houve estabelecimento de empreendedorismo corporativo, mas não de gerenciamento de projetos.
- Primeiramente estabeleceu-se o gerenciamento de projetos e posteriormente o empreendedorismo corporativo.
- Primeiramente estabeleceu-se o empreendedorismo corporativo e posteriormente o gerenciamento de projetos.

Muito obrigado por responder a todas as questões e ajudar nesta pesquisa!

APÊNDICE B – DESCRIÇÃO E RESULTADOS DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

Apresentam-se a seguir a descrição e os resultados do estudo exploratório realizado anteriormente à apresentação deste projeto de pesquisa relativo a essa dissertação.

A pesquisa exploratória, para aproximação ao objeto empírico, é um dos procedimentos fundamentais e que possibilita tanto nortear e afinar a construção do problema e das problemáticas teóricas como, no âmbito específico da construção metodológica da observação, gerar pistas para a elaboração no que se refere à construção da amostra, à escolha e à composição dos métodos e das técnicas a serem empregados, ao seu desenho específico e a formas de aplicação (BONIN, 2004).

A unidade de pesquisa escolhida neste estudo exploratório foi uma grande empresa do ramo de tecnologia, em que se aplicam conceitos de intraempreendedorismo e de gerenciamento de projetos e que doravante será denominada como empresa Alfa.

Na elaboração do estudo exploratório foi decidido utilizar nas entrevistas tanto questões do tipo estruturada, baseadas em um roteiro em que o entrevistado expunha suas opiniões (abordagem qualitativa), a também com questões dicotômicas em um questionário padronizado com 33 pares de afirmações em que o entrevistado deveria informar qual afirmação melhor representava sua forma de agir (abordagem quantitativa). Este questionário foi desenvolvido para verificar o grau de empreendedorismo dos entrevistados e foi elaborado por Gimenez e Júnior (2004), recebendo o nome de Índice de Empreendedorismo (IE) – (abordagem quantitativa). Por fim, deixou-se a palavra livre ao entrevistado para que expusesse suas impressões a respeito do relacionamento entre gerenciamento de projetos e intraempreendedorismo (abordagem qualitativa).

A formulação das perguntas no roteiro da entrevista baseou-se principalmente em estudos publicados em artigos acadêmicos que foram encontrados durante uma revisão bibliográfica prévia. Dentre os artigos encontrados na revisão destacam-se dois artigos:

- a. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade, de Souza (2005); e
- b. Delegação, missão e visão: fatores críticos para o desenvolvimento do intrapreneurismo, de Carmo e Nassif (2004).

O primeiro artigo cita as principais características representativas do empreendedorismo. Durante as entrevistas buscou-se verificar se os entrevistados possuíam tais características e se eles os relacionavam com a gerência de projetos. Já o segundo artigo apresentou uma interessante pesquisa, realizada entre alunos do curso de Administração em Barretos, que utilizou um questionário para o levantamento do índice de empreendedorismo desenvolvido por Gimenez e Júnior (2004) em um outro estudo. Boa parte das questões feitas aos entrevistados replicou a pesquisa realizada por Carmo e Nassif (2004), conforme proposto por Yin (2005), servindo como uma forma de validação externa.

Como resultado desta fase exploratória da pesquisa, esperou-se verificar se os respondentes, que são pessoas selecionadas intencionalmente dentro da empresa pesquisada, apresentam características empreendedoras e se elas percebem algum relacionamento entre o uso das técnicas de gerenciamento de projetos e o empreendedorismo, bem como suas impressões a respeito.

As entrevistas foram realizadas individualmente e em datas diferentes no mês de dezembro de 2006.

Como método de registro de dados decidiu-se pelo uso de um gravador digital (microcomputador) conectado a um dispositivo telefônico e realizar as entrevistas através de ligação telefônica, permitindo assim um baixo custo e rapidez para a aquisição das informações, além de consumir pouco tempo e trabalho dos entrevistados. Apesar de a entrevista por telefone apresentar o inconveniente de o entrevistador não poder desfrutar da observação física do entrevistado, e então “avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz: registro de reações, gestos, etc.” (MARCONI e LAKATOS, 1991).

Foram efetivadas 3 entrevistas com funcionários da empresa Alfa. Outras 3 pessoas: 2 funcionários e 1 cliente da empresa Alfa foram convidadas a participar da pesquisa, mas alegaram falta de tempo para realizar as entrevistas, postergando

sucessivamente a data para a realização de suas entrevistas. Infelizmente não foi possível realizar estas entrevistas até a data de edição deste projeto.

Deve-se levar em consideração de que a amostra não foi aleatória. Os três entrevistados não foram sorteados dentro do universo de todos os funcionários da empresa Alfa, mas foram indicados por trabalharem com gerenciamento de projetos. A intenção do estudo foi o de verificar indícios de relacionamento entre o gerenciamento de projetos e o intraempreendedorismo, e para isto, buscou-se verificar se pessoas que trabalham com gerenciamento de projetos possuem atributos intraempreendedores.

Um protocolo foi desenvolvido pelos autores deste artigo para servir de guia para as entrevistas e aumentar a confiabilidade do estudo, conforme proposto por Yin (2005), bem como por Marconi e Lakatos (1991). Após a realização de um contato prévio para agendamento das entrevistas e para dar ciência do conteúdo da entrevista, seguindo recomendação de Marconi e Lakatos (1991), o seguinte protocolo de entrevista foi aplicado:

- a. Questionar o entrevistado se ele concorda que a entrevista seja gravada;
- b. Questionar o nome completo, sexo e idade do entrevistado.
- c. Questionar se deseja que seu nome seja ocultado ou se não há restrições;
- d. Questionar o cargo / função desempenhada atualmente e o tempo de trabalho na empresa;
- e. Questionar se trabalha ou se já trabalhou com gerência de projetos;
- f. Questionar o entrevistado se ele se sente um intraempreendedor (maiores detalhes sobre o assunto intraempreendedorismo foram fornecidos aos entrevistados);
- g. Questionar se o entrevistado sente que possui as características mais representativas do empreendedorismo, citados por Souza (2005), que são: inovação; busca de oportunidades; correr riscos; e criatividade. Questionar

também se o entrevistado sente que a gerência de projetos pode aumentar/estimular ou desenvolver estas características e como.

- h. Realizar o questionário para verificar o índice de empreendedorismo, de Gimenez e Júnior (2004).
- i. Deixar livre a palavra para o entrevistado fazer seus próprios comentários a respeito do relacionamento da gerência de projetos e o Intraempreendedorismo.

Conforme proposto por Yin (2005), relata-se a seguir alguns dos critérios citados para julgar a qualidade dos projetos de pesquisa e a sua aplicação no presente estudo:

- a. A verificação da validade do constructo pode ser obtida através das múltiplas fontes de evidência, obtidas através da revisão bibliográfica prévia, além de os 3 entrevistados terem recebido as transcrições de suas entrevistas previamente para revisar/validar o conteúdo por eles informado;
- b. A validade interna pode ser obtida através da construção da explanação;
- c. A validade externa pode ser obtida através da replicação e da comparação dos resultados obtidos no estudo de Carmo e Nassif (2004), com os obtidos na entrevista além de corroborar na validação do constructo.

A confiabilidade das informações coletadas pode ser obtida através do protocolo de estudo de caso, além das informações terem sido gravadas e transcritas. Cópias das transcrições, bem como das gravações das entrevistas podem ser obtidas com o autor deste trabalho. Como fonte de triangulação, para verificar as características de empreendedorismo dentre os empregados da empresa Alfa, utilizou-se o estudo de Souza (2005) sobre as características de um empreendedor e, para se medir o nível de empreendedorismo destes empregados, utilizou-se o validado instrumento de Gimenez e Júnior (2005).

A seguir apresentam-se os resultados obtidos neste estudo exploratório:

O estudo exploratório foi realizado para confirmar o indício de relacionamento entre o gerenciamento de projetos e o intraempreendedorismo / empreendedorismo corporativo. Para isto, realizaram-se entrevistas com funcionários de uma grande empresa da região de Curitiba, que sabidamente adotava práticas de gerenciamento de projetos. Com cerca de 300.000 empregados no mundo, sendo que destes, 7.000 estão no Brasil, a multinacional Alfa tem foco em tecnologia e fornece equipamentos e serviços. Esta empresa tem tradição no uso da metodologia de gerenciamento de projetos, sendo valorizado o profissional que possui formação específica nesta área.

Através de contato com colegas que trabalham nesta empresa, foram indicados alguns nomes e conseguiu-se entrevistar três pessoas que trabalham ou que já trabalharam com gerenciamento de projetos. Após agendamento prévio, foram realizadas as entrevistas, seguindo o protocolo descrito nos procedimentos metodológicos. Os entrevistados tinham uma longa experiência de trabalho na empresa (de 9 a 14 anos), com faixa etária entre 30 e 42 anos. Todos não apresentaram objeções a se gravar as entrevistas bem como à divulgação de seus nomes neste trabalho, que são: Jairo Cardoso, Rodrigo Santos e Sílvia Vilella.

Todos os entrevistados consideram-se intraempreendedores. Destaque pode ser dado à resposta do entrevistado Rodrigo, ele que defende que “há vantagens em ser intraempreendedor em relação a ser empreendedor, pois permite maior ousadia, poder lançar mão de mais liberdade para correr riscos e usar a criatividade”.

Quando se buscou verificar se os entrevistados possuíam características de um empreendedor, que segundo Souza (2005), as que mais se destacam são: a inovação, a busca por oportunidades, correr riscos e a criatividade, as respostas confirmaram a existência de tais características dentre os entrevistados.

Em relação à inovação, os três entrevistados responderam que se acham inovadores e que o gerenciamento de projetos estimula ou ajuda a desenvolver esta característica. Pode-se destacar enfoque feito sobre processos na resposta do entrevistado Jairo: “Entendendo como inovação de processos, o gerente de projeto tem que ser uma pessoa que inova os processos, ele precisa averiguar porque o processo não está tendo os resultados necessários. Por outro lado um processo que funciona bem está ficando obsoleto quando comparado à tendência do mercado”.

Avaliando por estes prismas, o entrevistado se sente um inovador no que tange melhoria de processos que não funcionam bem e se sente inovador também quando busca melhoria de um processo que funciona, mas que o mercado já está trabalhando diferente. Os outros entrevistados citam a necessidade de inovar para resolver problemas ou buscar novas soluções para clientes.

Quanto à característica da busca de oportunidade, os três entrevistados apresentaram-se como pessoas que buscam oportunidades. Um dos entrevistados caracterizou o gerente de projetos como sendo também um vendedor que busca identificar oportunidades não encontradas pelo pessoal comercial (vendas). Já a entrevistada Sílvia citou a busca de novas alternativas e o entrevistado Rodrigo citou a necessidade de integração com a equipe de vendas para identificar o melhor espaço e ambiente para posicionar um tipo de produto, um tipo de solução e depois originar um projeto.

Os entrevistados informaram que se expõem aos riscos. Interessante resposta foi dada pela entrevistada Sílvia: “A tomada de decisão faz com que se corram riscos, mas um projeto bem planejado, bem especificado diminui esses riscos, mas não elimina. Mas esses riscos ocorrem em qualquer tomada de decisão. A gerência de projetos propõe ou ajuda na tomada de decisão, mas nenhuma tomada de decisão é isenta de riscos, mas a gerência de projetos ajuda a diminuir estes riscos porque ela tem processos bem definidos”. Já a abordagem feita pelo entrevistado Jairo cita a pouca tolerância a riscos que as empresas têm, fato que vem sendo mudado pelo mercado. Ele cita também a necessidade de se fazer uma boa avaliação do risco e que o risco também é uma oportunidade. Na visão do entrevistado Rodrigo: “se faz necessário fazer uma constante avaliação de riscos”.

Na última das características questionadas, quanto à criatividade: todos os entrevistados se disseram criativos. O entrevistado Jairo defendeu que o gerente de projetos deve ser um pouco visionário (avaliar impactos e benefícios futuros), precisa vender a idéia à equipe. Ele ainda afirma que o gerente de projetos tem que lançar a idéia é vendê-la, de forma que a execução seja feita pela equipe, pois se tentar fazer sozinho não irá conseguir. A resposta do entrevistado Rodrigo, defendendo que “essa característica é extremamente importante para o gestor de projeto, que acha a

atividade extremamente metódica, cansativa, e eu vejo por outro lado, acho que não, você tem que ter muita criatividade para poder buscar alternativas para buscar resultados”. Já a entrevistada Sílvia fala que a criatividade é básica e essencial e que o gerenciamento de projetos ajuda a deixar a criatividade mais racional e concreta.

De acordo com as respostas dadas pelos entrevistados ao questionário, para levantamento do índice de empreendedorismo, foi possível identificar o potencial empreendedor deles, comparando-o com o resultado obtido com alunos de administração, apresentado no artigo de Carmo e Nassif (2004).

As possíveis classificações de empreendedorismo, de acordo com o instrumento desenvolvido por Gimenez e Júnior (2004) dependem da pontuação obtida e são:

- a. De 0 a 15 pontos – Micro-empendedor: Sua principal característica é que estes vêem a empresa como mais um aspecto de sua vida, sem grandes ambições;
- b. De 16 a 25 pontos – Empreendedor: Mais interessados em lucros e crescimento, têm maior propensão à inovação e necessidade de reconhecimento;
- c. De 26 a 33 pontos – Macro-empendedor: Aspiram a que seu negócio seja um veículo de mudança da história, que se torne uma potência na economia.

Como resultado da pontuação individual de cada um dos entrevistados da empresa Alfa, obteve-se a seguinte tabela:

- Índice de empreendedorismo dos entrevistados na empresa Alfa

Entrevistado	Índice de Empreendedorismo	Classificação
Jairo	26	Macro Empreendedor
Rodrigo	22	Empreendedor
Silvia	20	Empreendedor

A média da pontuação dos 3 entrevistados ficou em 22,67 pontos (o que os caracteriza como empreendedores). A mediana desta amostra foi de 22 pontos e o desvio padrão ficou em 3,06. Comparando-se com os resultados obtidos por Carmo e Nassif (2004), vê-se que este grupo possui uma média superior aos 16,96 pontos obtidos pelos estudantes do curso de Administração, sendo que um dos 3 entrevistados se enquadrou como macro-empresendedor e que no grupo de estudantes não houve nenhum respondente que se enquadrou nesta classificação. Deve-se lembrar de que a amostra não foi aleatória e que a amostragem é muito pequena para uma análise estatística descritiva conclusiva/generalizável. Mas serve como um indício.

Ao se deixar aberta a palavra para o entrevistado expressar sua opinião a respeito do relacionamento entre gerência de projetos e o intraempreendedorismo, obteve-se as seguintes respostas: o entrevistado Jairo, não tem dúvida de que o gerenciamento de projetos tem completa relação com empreendedorismo e faz uma analogia sobre o fluxo de caixa do projeto com o que ocorre numa empresa. A diferença é que o gerente de projetos não vai ao banco para buscar recursos, o gerente de projetos recorre à empresa para isso.

Esta visão leva o entrevistado Jairo a realizar discussões mais calorosas com a equipe comercial, pois esta equipe estaria mais voltada aos seus resultados, suas metas. Segundo o entrevistado Rodrigo: “Acho que na gerência de projetos você tem que ser intra-empresendedor, puxando um gancho das características citadas, tanto a parte de correr riscos, a criatividade, ela tem grande chance de abrir um negócio fora, ter seu negócio próprio, e fazer isso de forma autônoma”; e segundo a entrevistada Sílvia: “Acredito que a gerência de projetos contribui para o intraempreendedorismo, ela formula questões que contribuem com o questionamento”.

Apesar da consideração de não aleatoriedade da amostra e do pequeno tamanho da amostra, é pode-se presumir, pela apresentação do case, que a empresa Alfa conta com funcionários que detêm características empreendedoras, confirmadas pelo instrumento de identificação do índice de empreendedorismo.

Observa-se também que os entrevistados concordam que há um relacionamento entre o gerenciamento de projetos e o intraempreendedorismo.

Deve-se levar em consideração o ramo de atividade da empresa pesquisada: tecnologia. Deve-se, em estudos futuros, fazer uma pesquisa mais abrangente e profunda, com uma amostragem maior e verificar a possibilidade de aplicação do gerenciamento de projetos em outras empresas de setores econômicos distintos, tais como redes de varejo, prestadores de serviço e outros.

Com base nestas conclusões, pode-se sugerir que existe relacionamento entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, mas que estudos mais aprofundados devem ser realizados para sustentar esta afirmação.

Este relacionamento, se comprovado, pode fundamentar a iniciativa das empresas em treinar suas equipes em gerenciamento de projetos para obter melhores resultados, flexibilidade e agilidade, característicos de um ambiente que possui o intraempreendedorismo.

Com esta adoção, acredita-se que as empresas agregarão valor a partir dos atos/projetos advindos dos seus colaboradores que em troca alinham-se aos objetivos da empresa buscando a criação de valor em conjunto.

APÊNDICE C – DADOS PRIMÁRIOS TABULADOS

Apresentam-se na folha a seguir os resultados tabulados desta pesquisa. O valor “x” indica que não a questão não foi respondida.

RESULTADO DA PESQUISA

Pesq.A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	a	46	b	b	a	f	d	f	e	c	b	c	d	e	d	e	e	e	e	e	e	e	e	d	d	d	d	d	d	d	c	c	
2	b	44	a	b	a	h	e	e	e	c	e	d	d	d	b	b	b	d	c	c	c	d	c	c	b	c	c	d	c	c	c	c	c
3	a	39	b	a	a	a	d	f	e	a	b	a	d	e	d	c	d	e	c	b	b	d	e	a	b	b	c	d	b	b	d	a	
4	a	33	b	a	a	h	d	f	a	a	a	a	d	d	c	b	c	d	b	c	c	d	b	d	e	d	d	d	d	d	d	d	
5	a	35	c	b	a	h	d	f	e	c	e	a	d	c	c	d	b	b	a	c	d	d	b	d	d	b	d	b	b	c	d	d	
6	a	23	b	a	a	h	d	f	d	c	d	d	b	b	c	b	a	a	a	c	b	a	c	d	c	c	d	b	c	c	d	c	
7	b	29	b	a	a	h	b	d	a	a	b	a	c	d	d	d	d	d	d	c	d	c	c	c	d	c	c	d	d	c	c	a	
8	b	29	a	b	a	a	c	e	e	c	e	a	c	d	d	c	d	e	d	c	c	b	d	a	d	b	d	d	c	d	b	c	
9	a	30	a	a	a	e	a	b	d	c	e	d	c	a	d	b	a	a	a	b	b	a	a	a	b	a	a	a	a	c	c	d	
10	a	36	c	a	a	b	c	e	e	a	e	a	e	e	d	e	e	c	b	d	c	e	d	e	c	d	e	d	e	e	c	d	
11	a	33	b	a	a	g	a	b	b	a	b	b	e	d	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	d	e	
12	a	39	b	a	a	a	c	f	e	c	e	b	d	e	d	c	e	e	b	d	e	d	e	d	e	d	e	d	c	c	b	c	
13	a	37	b	b	a	h	d	e	e	c	e	a	c	e	d	d	d	c	d	b	b	c	d	e	d	d	d	d	d	d	c	b	
14	b	32	a	a	a	e	d	f	e	a	e	b	d	d	d	d	d	c	c	c	c	d	d	d	d	c	d	c	d	x	x	x	x
15	b	39	b	a	a	a	d	f	a	c	b	a	d	d	d	d	c	d	d	c	d	d	c	d	b	b	d	c	b	c	c	d	
16	a	24	a	b	c	h	e	a	d	c	d	d	b	c	b	a	d	c	b	c	d	d	c	d	c	b	d	b	c	d	b	d	
17	b	42	a	c	c	h	e	a	d	c	e	d	b	c	e	a	d	c	c	d	x	c	d	d	d	e	d	e	e	e	c	d	
18	b	27	a	a	a	a	d	e	a	a	b	d	d	d	e	d	c	c	b	d	c	d	d	d	a	c	c	c	d	d	c	d	
19	a	23	b	a	a	b	a	e	e	a	a	a	d	d	d	d	d	d	d	e	e	e	d	d	d	d	d	d	d	e	d	c	
20	a	28	a	b	a	h	d	f	e	c	e	d	c	c	b	b	c	b	a	b	d	d	a	e	a	c	c	c	d	b	b	a	
21	a	29	b	b	a	h	e	d	e	a	e	a	c	d	d	c	c	c	d	d	d	c	e	b	b	b	b	c	b	b	b	c	
22	a	34	b	a	c	b	b	e	e	a	e	a	c	d	b	a	d	b	c	a	b	c	d	a	d	b	b	d	b	b	b	c	
23	a	24	a	b	a	e	d	f	e	c	e	c	e	e	c	d	e	d	d	e	e	e	d	d	d	d	c	d	d	d	d	b	
24	b	36	b	b	a	h	b	e	d	b	a	d	b	b	d	b	b	b	a	a	a	b	b	d	b	b	b	b	b	c	d	c	
25	a	26	b	a	a	h	d	f	a	a	a	d	d	b	b	c	d	d	c	d	d	c	b	d	d	d	c	c	b	d	b		
26	a	24	b	b	a	a	d	f	a	c	d	a	d	b	b	c	d	c	d	d	b	c	b	a	d	b	c	b	d	c	b	b	
27	a	38	a	b	a	h	d	f	e	c	e	a	c	d	b	c	c	c	c	b	c	d	c	e	b	d	c	c	d	c	d	c	
28	b	32	b	a	a	c	d	f	e	a	e	c	e	e	d	d	e	d	d	d	d	d	d	c	d	d	d	d	d	d	d	d	
29	a	33	b	a	a	e	b	d	a	a	a	a	d	e	b	e	c	e	d	e	d	c	c	e	d	d	c	b	b	d	b	d	
30	b	32	c	b	a	b	e	d	c	d	a	d	e	c	a	b	a	a	b	b	d	d	c	b	b	b	c	d	b	c	d	b	
31	b	37	b	a	a	e	d	f	c	a	c	d	d	d	d	d	d	c	e	d	d	d	d	d	c	b	d	c	d	c	c	c	
32	b	37	b	b	a	h	c	f	e	c	e	d	e	d	b	a	a	a	a	c	d	b	d	e	d	a	c	c	d	d	d	b	
33	a	26	a	a	a	b	b	d	d	c	a	d	d	e	d	e	d	b	b	b	b	c	b	c	d	d	d	d	d	b	d	b	
34	b	27	a	b	b	b	e	e	e	a	e	b	d	d	d	e	c	d	d	d	d	e	c	d	d	e	d	c	c	d	d	c	
35	b	27	a	b	a	h	c	e	e	c	e	d	e	d	d	d	c	e	c	d	c	e	c	e	d	d	d	d	e	c	d	d	
36	a	26	b	a	a	h	d	f	e	a	e	c	d	d	c	d	d	c	d	d	c	d	c	d	b	d	d	c	d	d	d	c	
37	a	28	a	b	a	a	a	f	a	b	e	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	
38	a	49	c	a	a	h	d	f	e	a	e	c	b	c	b	c	b	c	b	b	b	c	b	c	b	c	b	c	d	c	d	c	
39	a	33	b	a	a	g	d	e	e	a	e	b	d	e	b	e	c	d	b	e	d	d	c	e	b	b	d	b	c	d	b	d	
40	b	30	a	a	a	d	d	f	e	a	e	d	c	d	d	c	c	c	c	d	d	c	c	e	d	d	d	d	c	c	c	d	
41	a	26	b	b	b	h	d	f	e	a	e	c	d	d	b	e	e	c	d	d	d	c	c	d	d	b	d	d	e	c	d	d	
42	b	24	a	c	a	b	e	f	c	a	c	b	e	d	d	e	e	d	d	e	e	d	d	e	d	e	d	e	d	d	d	d	
43	a	57	d	a	c	g	x	x	x	x	x	x	d	d	e	d	d	c	b	c	b	c	d	b	c	d	c	c	b	d	b		
44	b	34	a	b	a	h	d	f	e	a	e	c	d	e	d	d	d	c	c	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	c	c	d	
45	a	29	a	b	a	a	e	f	e	a	e	c	d	e	d	d	e	d	d	d	d	d	d	e	c	d	d	d	d	d	c	c	
46	a	29	a	a	a	h	d	f	e	c	e	d	d	d	b	d	c	b	c	c	c	b	c	d	c	c	c	d	c	b	b	b	
47	a	20	a	a	a	h	b	b	d	c	a	e	d	c	d	d	e	d	d	e	d	e	c	b	c	d	c	d	d	e	e	e	
48	a	32	b	a	a	h	d	f	c	a	c	d	d	d	d	e	d	e	d	e	d	e	d	c	d	d	d	d	c	b	c	d	
49	a	29	b	b	a	g	b	b	a	a	a	a	d	d	c	d	c	d	c	d	d	d	d	d	d	c	c	d	d	d	c	e	
50	a	29	b	b	a	h	b	c	d	b	e	d	d	d	d	d	e	c	d	d	d	e	d	e	e	e	e	d	d	e	e	d	
51	b	28	b	b	a	a	b	f	d	c	e	a	d	e	d	d	b	c	b	c	c	d	d	d	e	b	c	c	b	a	a	a	
52	a	30	a	a	a	d	f	e	a	e	b	b	d	e	d	c	d	d	d	e	d	b	b	c	b	c	b	d	c	b	c	c	
53	b	27	b	a	a	d	e	f	e	a	e	b	d	d	b	d	b	b	b	b	c	d	c	b	d	b	b	d	c	d	d	d	
54	b	42	c	a	a	b	b	d	e	a	e	a	d	d	d	e	c	d	d	d	d	d	d	c	d	c	c	d	b	e	e	b	
55	b	23	a	b	a	a	b	d	a	c	e	a	c	d	b	e	b	e	d	d	d	e	d	e	e	c	e	d	e	d	d	d	
56	b	39	b	a	a	d	f	d	c	e	b	d	e	b	b	a	c	a	d	c	d	d	d	b	b	b	a	a	a	b	a		
57	a	41	b	a	a	b	a	a	a	a	a	a	d	e	b	d	c	e	c	e	d	c	d	d	c	d	d	d	e	e	c	d	
58	a	36	b	a	a	h	e	f	d	c	e	d	e	e	c	d	d	e	e	c	c	d	b	e	c	d	c	d	e	e	e	d	
59	a	25	b	a	a	f	d	c	c	a	c	c	e	e	b	d	d	e	e	e	e	e	e	e	d	d	e	e	e	d	d	c	
60	a	24	b	b	a	b	e	e	a	e	b	e	e	e	d	c	b	e	e	e	e	e	e	d	d	c	d	c	c	d	d	b	
61	a	28	b	a	a	a	c	f	e	a	e	b	d	d	b	c	d	d	d	c	d	c	a	d	d	d	d	d	c	d	d	b	
62	b	35	a	a	c	h	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
63	a	30	a	a	a	h	a	b	d	c	d	d	e	d	b	d	c	b	c	c	d	b	b	c	a	b	b	b	b	c	b	c	
64	a	29	b	b	a	d	c	e	a	c	b	a	c	d	b	c	c	c	a	d	c	d	b	e	a	b	b	c	a	c	b	b	
65	a	27	a	b	a	a	c	f	e	a	e	a	b	d	e	d	e	d	c	c	c	d	d	c	e	d	e	c	d	b	c	b	d
66	a	23	a	b	a	f	d	f	e	a	e	c	e	d	e	e	e	e	e	d	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	
67	b	31	a	a	c	b	a	d	d	b	e	a	e	e	e	e	e	b	d	e	e	e	e	e	e	c	d	e	d	e	e	d	
68	a	34	c	b	a	d	a	c	e	c	e	a	c	d	c	d	c	c	c	c	c	d	c	d	d	d	d	c	d	c	d	d	
69	a	29	b	b	a	h	a	c	d	c	d	a	b	d	b	d	c	b	b	d	c	d	b	d	c	c	d</						

RESULTADO DA PESQUISA																																		
Pesq	A	B	C	D	E	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
71	b	46	b	a	a	h	b	c	e	a	b	a	c	d	d	d	c	d	c	d	d	c	e	d	c	c	d	d	d	d	d	d	d	
72	a	29	b	b	a	b	d	g	d	c	e	d	d	d	a	d	a	b	a	c	d	c	c	d	b	b	d	c	c	c	c	b	c	
73	b	26	a	c	a	h	c	f	d	c	e	d	a	a	b	b	b	a	a	a	c	c	a	b	d	b	a	a	a	b	b	b	b	
74	b	27	b	c	b	h	e	c	e	a	e	a	d	d	c	d	d	d	d	d	d	d	d	d	c	c	d	d	d	d	c	d	c	
75	b	42	a	a	a	h	c	e	e	a	e	a	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	c	d	c	c	d	d	d	d	d	c	d	
76	b	31	b	a	a	d	d	f	d	c	e	d	c	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	
77	a	32	a	b	a	h	d	e	b	a	e	a	c	d	c	d	c	c	c	d	b	c	b	c	b	c	c	d	c	d	c	c	d	
78	a	36	b	b	b	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
79	a	25	b	b	a	f	d	f	c	c	c	c	c	b	a	e	b	c	a	a	a	d	d	a	a	a	c	d	b	d	c	c	b	
80	a	25	b	b	a	d	d	f	e	a	a	a	d	d	c	d	a	b	d	c	d	c	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d
81	a	29	b	b	a	d	d	e	e	b	d	b	c	d	b	b	b	c	d	c	c	d	b	b	b	b	b	c	b	b	b	b	b	
82	a	27	b	b	a	b	e	c	e	c	e	a	e	d	c	d	c	d	b	c	c	d	b	c	d	d	d	d	c	d	d	d	d	
83	b	23	b	b	a	h	d	f	c	a	c	b	e	e	d	c	c	d	d	b	b	d	d	d	b	b	c	d	d	b	b	b	b	
84	a	26	b	b	a	g	a	a	e	a	e	d	d	e	b	d	c	c	d	d	c	b	c	c	b	b	d	c	d	d	b	d	b	
85	a	23	a	b	a	h	e	f	e	a	e	d	e	d	e	d	d	c	c	c	d	c	d	b	c	c	b	b	b	b	b	b	b	
86	b	30	b	c	a	h	e	b	e	c	e	a	e	d	d	e	c	c	c	e	c	e	c	d	b	c	d	d	e	c	d	c	d	
87	a	22	a	a	a	h	c	c	a	a	a	a	d	c	d	d	c	e	b	c	b	e	b	d	b	b	d	d	b	c	b	d	d	
88	a	25	a	b	a	f	d	e	e	c	e	a	d	d	b	b	b	b	d	b	d	b	e	c	a	c	b	b	c	d	b	b		

RESULTADO DA PESQUISA

Pesq.	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Fonte	
1	d	d	d	e	e	d	d	d	d	d	d	a	b	a	a	a	b	b	b	a	a	a	a	a	a	a	d	a	d	e	e	f	Unibrasil	
2	c	c	b	b	a	a	a	c	c	c	b	a	b	a	b	b	b	b	b	a	b	b	c	b	b	b	a	c	b	b	a	a	Unibrasil	
3	b	b	b	a	b	b	b	c	b	a	a	e	d	e	a	e	d	d	e	e	d	d	c	d	d	a	e	e	e	c	d	b	Unibrasil	
4	d	c	b	b	a	d	c	d	c	a	d	a	e	e	c	c	e	a	d	c	b	c	d	e	e	e	e	e	c	c	d	f	Unibrasil	
5	b	b	a	a	a	c	b	b	a	a	a	b	b	c	d	c	d	c	b	b	a	a	c	a	c	c	c	d	e	c	d	c	Unibrasil	
6	c	a	a	a	a	a	a	b	c	a	d	d	c	b	b	c	e	c	c	d	e	c	b	b	c	e	e	d	c	e	a	Unibrasil		
7	d	c	c	c	c	c	d	d	c	c	b	c	d	b	b	d	b	b	b	a	b	b	c	b	b	d	e	c	d	c	c	Unibrasil		
8	d	c	a	a	a	a	c	a	d	d	a	e	d	c	b	a	b	c	a	a	a	a	c	c	b	e	e	b	e	b	b	f	Unibrasil	
9	c	b	b	b	a	a	a	a	a	a	a	e	a	a	a	a	c	a	e	e	e	c	e	e	a	a	b	a	c	c	c	Unibrasil		
10	e	c	d	c	b	a	e	c	e	a	b	c	c	c	c	c	b	c	c	c	c	b	d	b	c	d	b	d	b	c	a	Unibrasil		
11	e	d	e	e	e	d	e	e	e	e	e	a	e	a	a	a	e	a	a	a	a	a	a	b	b	d	d	e	d	d	e	Unibrasil		
12	b	b	b	b	a	e	b	b	c	d	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	d	d	b	b	a	c	d	b	Unibrasil
13	c	c	c	c	d	c	c	d	c	c	c	b	d	c	d	d	e	c	a	a	a	a	a	d	a	e	c	b	c	b	c	e	FGV	
14	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	FGV	
15	d	c	a	c	c	d	d	c	c	d	a	e	d	d	c	c	b	b	b	c	d	e	c	b	b	b	c	b	d	d	d	b	FGV	
16	d	b	c	b	a	d	b	b	c	b	c	d	e	a	b	b	d	a	c	c	c	a	a	a	d	d	d	a	b	b	a	a	FGV	
17	e	c	c	c	d	c	e	c	c	c	e	e	e	e	e	b	d	e	b	b	d	d	c	c	b	d	d	d	d	d	a	a	FGV	
18	c	d	c	c	c	c	d	d	c	d	a	e	a	a	a	a	e	e	e	e	e	e	a	e	a	e	e	e	e	e	e	c	FGV	
19	b	c	a	c	b	c	d	d	d	a	a	e	e	d	c	d	b	d	c	c	c	b	b	b	a	b	c	c	d	d	c	e	FGV	
20	b	b	b	e	d	b	c	d	c	a	c	c	c	b	b	e	b	a	a	a	d	c	e	c	a	d	e	f	f	f	f	FGV		
21	d	d	d	c	d	b	b	c	d	c	d	a	c	b	c	b	c	d	c	b	b	c	d	b	d	c	c	d	d	d	a	a	FGV	
22	d	a	a	b	d	a	e	c	d	a	a	a	e	c	e	a	e	e	e	a	a	e	a	e	c	a	e	e	e	a	e	e	FGV	
23	d	c	c	a	a	b	c	d	d	c	d	c	b	d	c	c	c	c	a	a	c	a	c	a	b	b	c	c	c	a	a	e	FGV	
24	c	a	a	c	c	b	a	b	b	b	a	d	e	b	c	c	a	c	a	a	a	a	a	a	e	c	e	c	d	e	e	c	FGV	
25	d	d	d	d	c	d	d	c	d	c	e	d	d	c	b	d	d	d	c	c	d	c	d	d	b	c	d	d	d	d	c	e	FGV	
26	d	d	b	d	b	c	b	c	b	b	a	a	a	d	b	c	d	d	d	e	c	b	c	e	d	e	b	c	b	e	d	c	FGV	
27	c	b	b	b	c	b	b	c	c	b	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	c	b	c	c	a	c	a	c	a	a	FGV	
28	e	c	c	d	c	d	d	d	d	c	e	d	c	b	c	c	b	d	c	b	d	d	d	b	a	b	e	d	d	e	d	f	FGV	
29	d	d	d	d	e	d	d	e	d	b	b	b	b	b	d	e	a	b	d	d	d	d	b	e	b	a	b	c	d	a	c	e	FGV	
30	b	a	b	b	d	b	b	c	b	b	a	b	b	b	b	c	d	a	b	d	d	d	b	b	d	d	c	c	d	c	d	a	FGV	
31	d	d	d	d	d	d	d	c	d	c	c	d	d	e	c	d	c	e	c	b	b	c	d	d	b	e	d	c	d	d	d	f	FGV	
32	c	a	a	a	a	d	a	d	c	b	a	c	c	a	c	a	c	c	c	b	b	c	e	b	e	a	d	a	e	e	e	b	FGV	
33	d	d	c	b	b	d	d	d	d	b	d	a	a	e	a	a	a	a	a	e	d	a	b	a	a	b	b	b	b	a	a	FGV		
34	d	c	b	b	d	d	d	d	d	c	b	d	a	a	a	a	a	a	a	a	b	b	d	b	d	a	b	b	e	c	e	FGV		
35	e	c	b	b	b	d	c	d	d	b	e	e	e	e	d	d	a	b	c	d	b	d	d	c	b	a	d	e	e	e	e	b	FGV	
36	e	e	a	c	c	d	d	c	b	b	e	a	b	b	a	b	a	a	b	c	b	a	b	c	a	a	b	c	b	a	b	b	FGV	
37	d	d	c	d	d	d	d	d	d	d	a	a	e	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	c	b	c	a	a	a	a	a	f	FGV	
38	b	b	b	c	b	d	c	b	b	b	d	c	b	c	b	b	d	e	c	b	b	b	d	b	b	b	b	a	b	c	b	e	FGV	
39	d	b	b	d	d	b	b	c	d	a	b	c	a	b	d	e	d	c	b	b	d	d	b	b	b	b	b	d	c	b	e	FGV		
40	d	c	c	c	c	d	c	d	d	b	b	a	e	b	c	d	b	e	b	b	b	d	d	a	e	d	e	d	c	d	c	a	FGV	
41	e	e	b	d	b	d	c	d	d	c	d	c	d	a	d	b	a	e	b	a	a	a	d	b	d	e	a	b	c	e	e	f	FGV	
42	d	c	d	d	d	e	e	d	d	c	a	a	a	a	b	b	b	a	a	a	a	e	e	e	e	e	a	d	e	e	e	FGV		
43	d	d	b	a	c	d	b	b	c	d	d	c	d	c	d	d	b	c	d	d	b	c	d	d	b	c	d	d	d	e	d	a	FGV	
44	c	c	c	d	c	d	c	c	c	d	b	b	d	b	b	c	c	c	b	d	b	d	d	d	d	d	d	b	d	d	c	a	FGV	
45	d	d	c	d	d	d	d	d	d	d	b	c	d	b	d	b	e	c	b	b	b	b	c	d	d	b	b	d	b	b	f	FGV		
46	b	c	c	c	d	c	c	c	c	c	a	b	b	c	a	e	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	a	a	FGV		
47	d	d	c	d	e	d	d	c	d	c	d	b	c	d	e	b	c	d	d	e	b	c	d	e	d	b	b	c	d	c	c	FGV		
48	d	e	c	e	e	d	e	d	d	e	a	a	b	a	b	a	b	b	b	a	a	a	b	b	a	b	b	b	b	c	c	f	FGV	
49	e	d	d	e	e	d	d	c	c	d	d	b	d	c	b	d	b	c	b	b	c	c	d	c	b	d	d	c	d	d	d	e	FGV	
50	e	d	d	e	e	d	d	e	e	d	a	a	e	b	e	e	c	d	b	a	a	a	a	b	b	a	a	b	e	e	b	e	FGV	
51	d	a	a	d	b	d	b	d	b	d	c	c	c	b	a	c	a	a	a	a	a	a	a	a	a	b	a	a	d	e	e	f	ESIC	
52	c	b	b	b	b	c	c	b	b	c	b	b	c	a	b	b	c	a	b	a	b	c	c	b	d	c	e	d	d	d	a	ESIC		
53	c	b	b	c	b	b	b	d	d	b	b	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	b	e	b	e	e	e	b	ESIC	
54	e	e	c	d	d	d	d	d	d	d	b	d	d	c	c	d	a	b	a	b	b	a	e	b	e	e	d	e	e	c	f	ESIC		
55	d	c	c	d	d	c	d	e	c	d	e	c	d	e	d	a	e	d	d	c	b	d	c	b	d	e	e	e	e	b	b	e	ESIC	
56	a	a	a	a	a	c	c	b	e	a	d	b	a	a	d	e	c	b	e	b	b	a	c	e	a	e	e	e	c	a	f	ESIC		
57	d	b	b	c	c	c	d	d	e	c	b	d	d	d	d	c	c	c	d	b	b	c	b	c	c	c	d	d	d	b	d	c	ESIC	
58	d	b	a	a	a	a	c	d	b	b	b	b	d	d	d	d	c	e	c	b	b	a	b	a	d	b	d	c	e	e	c	a	ESIC	
59	d	c	e	d	d	c	d	d	c	e	c	e	e	a	b	e	d	d	a	a	a	a	a	b	e	a	e	c	e	e	e	e	ESIC	
60	c	b	a	a	a	a	d	e	e	a	e	e	e	d	d	a	c	a	b	d	e	a	a	e	a	a	e	a	e	c	a	b	ESIC	
61	b	b	b	c	d	d	d	d	b	b	b	e	c	d	b	b	b	c	e	d	e	c	b	d	b	e	e	d	e	d	b	ESIC		
62	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	ESIC	
63	a	a	a	a	b	b	b	c	b	c	c	e	b	c	c	c	c	b	e	e	d	c	c	d	d	d	a	c	c	c	c	f	ESIC	
64	c	a	a	b	a	d	c	a	a	a	a	b	b	b	c	c	b	c	d	e	b	a	a	a	c	a	a	b	b	ESIC				
65	d	c	a	b	b	b	c	a	b	c	d	c	d	c	d	c	b	c	d	c	d	d	b	a	c	e	c	d	c	b	ESIC			
66	e	c	c	e	e	e	c	e	e	c	a	d	c	d	c	b	d	c	b	b	a	b	c	d	c	d	c	c	d	d	e	UNICENP		
67	d	a	a	c	c	b	d	d	d	a	a	d	c	d	c	c	d	d	a	a	c	b	c	d	d	d	c	b	c	d	d	e	UNICENP	
68	c	c	c	c	c	d	c	c	d	c	c	d	e	a	a	a	b	c																

RESULTADO DA PESQUISA																																		
Pesc	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	Fonte	
71	e	c	c	c	c	d	c	d	d	c	c	d	e	b	c	c	c	d	c	d	c	e	d	e	d	e	e	c	d	c	d	c	UNICENP	
72	d	a	b	c	a	a	b	c	c	c	c	a	c	b	c	c	b	e	c	d	d	d	d	c	c	b	c	d	e	e	c	a	UNICENP	
73	b	b	a	a	a	a	a	a	b	a	a	d	d	d	d	c	b	d	c	a	c	d	d	c	c	b	e	e	d	d	d	a	UNICENP	
74	c	c	c	c	c	d	d	d	d	b	c	a	d	b	b	b	c	c	b	b	b	b	b	b	c	c	c	d	b	d	d	c	f	UNICENP
75	d	d	c	c	d	d	d	c	b	d	d	c	e	e	d	c	d	e	b	a	a	b	b	e	d	d	d	b	c	e	e	e	FAE	
76	d	d	d	d	d	d	d	d	a	c	a	c	a	c	b	b	b	b	b	b	b	b	b	c	a	c	d	c	e	e	e	e	c	FAE
77	d	c	c	d	d	c	d	c	d	c	c	c	d	c	d	d	c	c	d	b	d	b	c	d	d	b	c	c	d	c	b	a	FAE	
78	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	FAE
79	c	a	e	e	e	e	c	a	a	c	a	b	d	c	c	a	e	d	a	a	a	e	e	a	e	e	e	e	e	d	d	b	FAE	
80	d	c	c	c	c	c	c	c	c	d	b	d	d	d	d	c	d	b	b	d	d	d	d	d	b	b	b	c	c	e	e	c	FAE	
81	a	a	a	a	a	a	b	b	c	b	a	b	d	a	e	e	d	c	e	e	e	e	b	c	d	d	d	d	d	d	d	b	FAE	
82	d	c	c	d	c	c	c	d	d	b	a	c	c	c	b	c	b	c	c	d	d	b	d	c	c	d	d	c	c	c	c	b	FAE	
83	b	d	d	d	d	d	b	b	b	d	e	e	e	c	c	a	a	a	a	a	a	a	e	e	e	e	a	d	e	d	d	f	FAE	
84	c	c	b	b	d	c	b	b	d	c	c	e	b	d	e	d	d	e	d	d	e	d	d	c	d	e	d	c	d	d	d	a	FAE	
85	b	c	c	d	c	d	d	d	c	b	d	e	d	c	d	c	a	b	c	c	c	d	d	b	c	d	c	c	c	d	d	f	FAE	
86	e	d	c	c	d	c	c	c	e	d	d	a	d	b	e	d	b	d	a	a	a	b	c	b	b	d	b	b	c	d	b	a	FAE	
87	d	b	b	d	c	d	c	b	d	d	c	b	b	c	c	d	b	d	b	a	a	b	d	b	d	c	c	b	c	d	d	c	FAE	
88	c	a	a	a	b	b	b	b	a	a	a	e	e	d	c	d	a	d	d	b	c	d	c	c	d	a	e	d	c	b	c	f	FAE	

APÊNDICE D – TESTES ESTATÍSTICOS REALIZADOS

Apresentam-se nas folhas a seguir os resultados dos testes estatísticos realizados.

Maturidade em gerenciamento de projetos (Média das notas às questões de 8 a 39)

		Bloco	0,325	Bloco	Frequência
Média	3,256899351	1,59375		1,59375	1
Erro padrão	0,074738914	1,91875		1,91875	1
Mediana	3,3125	2,24375		2,24375	3
Modo	3,21875	2,56875		2,56875	7
Desvio padrão	0,655831308	2,89375		2,89375	8
Variância da amostra	0,430114704	3,21875		3,21875	14
Curtose	-0,029781185	3,54375		3,54375	17
Assimetria	-0,20013413	3,86875		3,86875	13
Intervalo	3,25	4,19375		4,19375	7
Mínimo	1,59375	4,51875		4,51875	4
Máximo	4,84375	4,84375		4,84375	2
Soma	250,78125			Mais	0
Contagem	77				

Regra empírica para verificar normalidade:

Moda ≈aprox. Média ≈aprox. Mediana

1) Se 68% das observações se encontram entre + - um desvio padrão da média

Entre o mínimo de 2,601068043

e o máximo de 3,912730659

Amostras observadas 54

% do total 70,13% Valor típico: 68%

Resultado do teste: ok

2) Se 95,44% das observações se encontram entre + - dois desvios padrão da média

Entre o mínimo de 1,945236735

e o máximo de 4,568561966

Amostras observadas 73

% do total 94,81% Valor típico: 95,44%

Resultado do teste: ok

3) Se 99,73% das observações se encontram entre + - três desvios padrão da média

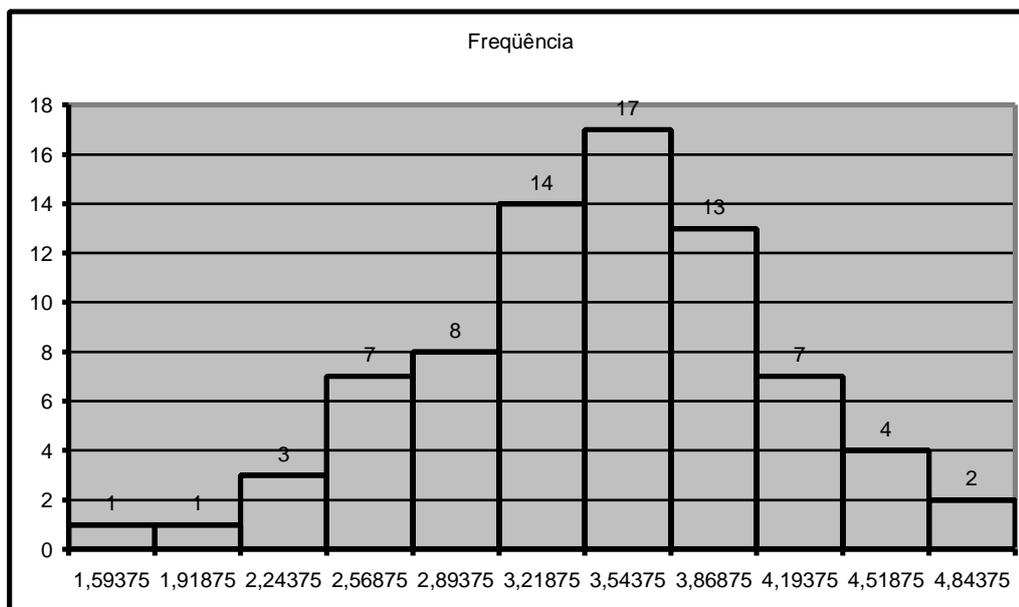
Entre o mínimo de 1,289405427

e o máximo de 5,224393274

Amostras observadas 77

% do total 100,00% Valor típico: 99,73%

Resultado do teste: ok



1º Quartil	2,75
Mínimo	1,59375
2º Quartil	3,3125
máximo	4,84375
3º Quartil	3,71875

Organização		>	<	Bloco	Frequência
Média	3,467532	1,636364	0,327273	1,636364	1
Erro padrão	0,080314	1,963636		1,963636	3
Mediana	3,545455	2,290909		2,290909	0
Modo	3,909091	2,618182		2,618182	5
Desvio padrão	0,704752	2,945455		2,945455	8
Variância da amostra	0,496676	3,272727		3,272727	8
Curtose	0,146706	3,6		3,6	14
Assimetria	-0,446317	3,927273		3,927273	22
Intervalo	3,272727	4,254545		4,254545	7
Mínimo	1,636364	4,581818		4,581818	6
Máximo	4,909091	4,909091		4,909091	2
Soma	267			Mais	1
Contagem	77				

Regra empírica para verificar normalidade:

Moda = Média = Mediana

1) Se 68% das observações se encontram entre + - um desvio padrão da média

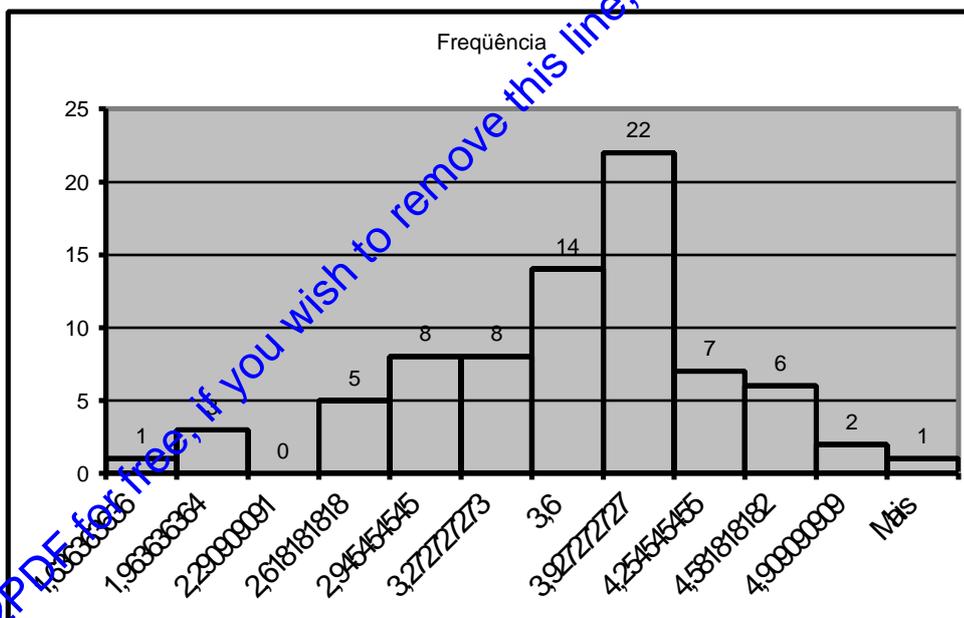
Entre o mínimo de 2,76278
 e o máximo de 4,172285
 Amostras observadas 54
 % do total 70,13% Valor típico: 68%
 Resultado do teste: ok

2) Se 95,44% das observações se encontram entre + - dois desvios padrão da média

Entre o mínimo de 2,058028
 e o máximo de 4,877037
 Amostras observadas 72
 % do total 93,51% Valor típico: 95,44%
 Resultado do teste: ok

3) Se 99,73% das observações se encontram entre + - três desvios padrão da média

Entre o mínimo de 1,353276
 e o máximo de 5,581789
 Amostras observadas 77
 % do total 100,00% Valor típico: 99,73%
 Resultado do teste: ok



1º Q 3
 Mínimo 1,636364
 2º Q 3,545455
 máximo 4,909091
 3º Q 3,909091

Create PDF with GO2PDF for free, if you wish to remove this line, click here to buy Virtual PDF Printer

Equipes		>	<	Bloco	
		Bloco	0,309091	Bloco	Frequência
Média	3,365998	1,909091		1,909091	2
Erro padrão	0,078881	2,218182		2,218182	3
Mediana	3,454545	2,527273		2,527273	5
Modo	3,272727	2,836364		2,836364	7
Desvio padrão	0,692182	3,145455		3,145455	9
Variância da amostra	0,479116	3,454545		3,454545	16
Curtose	-0,231534	3,763636		3,763636	15
Assimetria	-0,170749	4,072727		4,072727	9
Intervalo	3,090909	4,381818		4,381818	8
Mínimo	1,909091	4,690909		4,690909	0
Máximo	5	5		5	3
Soma	259,1818			Mais	0
Contagem	77				

Regra empírica para verificar normalidade:

Moda = Média = Mediana

1) Se 68% das observações se encontram entre + - um desvio padrão da média

Entre o mínimo de 2,673816

e o máximo de 4,058179

Amostras observadas 53

% do total 68,83% Valor típico: 68%

Resultado do teste: ok

2) Se 95,44% das observações se encontram entre + - dois desvios padrão da média

Entre o mínimo de 1,981634

e o máximo de 4,750361

Amostras observadas 73

% do total 94,81% Valor típico: 95,44%

Resultado do teste: ok

3) Se 99,73% das observações se encontram entre + - três desvios padrão da média

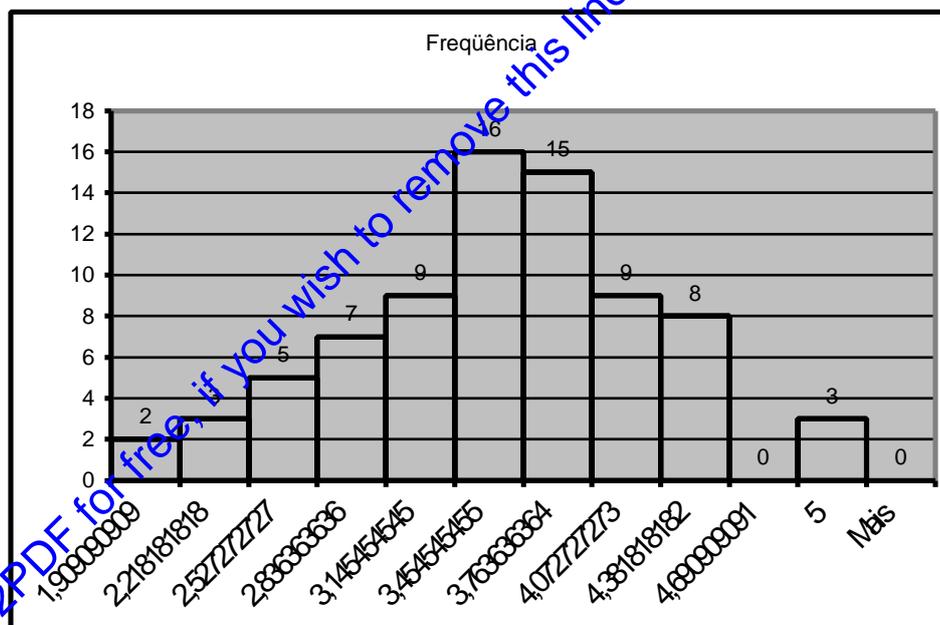
Entre o mínimo de 1,289452

e o máximo de 5,442543

Amostras observadas 77

% do total 100,00% Valor típico: 99,73%

Resultado do teste: ok



1º Q 2,909091
Mínimo 1,909091
2º Q 3,454545
máximo 5
3º Q 3,818182

Create PDF with GO2PDF for free, if you wish to remove this line, click here to buy Virtual PDF Printer

<i>Indivíduos</i>		>	<		
		Bloco	0,36	<i>Bloco</i>	<i>Frequência</i>
Média	2,905195	1,2		1,2	1
Erro padrão	0,094009	1,56		1,56	5
Mediana	3,1	1,92		1,92	5
Modo	3,1	2,28		2,28	9
Desvio padrão	0,824924	2,64		2,64	8
Variância da amostra	0,680499	3		3	10
Curtose	-0,660815	3,36		3,36	15
Assimetria	-0,195162	3,72		3,72	10
Intervalo	3,6	4,08		4,08	9
Mínimo	1,2	4,44		4,44	4
Máximo	4,8	4,8		4,8	1
Soma	223,7			Mais	0
Contagem	77				

Regra empírica para verificar normalidade:

Moda = Média = Mediana

1) Se 68% das observações se encontram entre + - um desvio padrão da média

Entre o mínimo de 2,080271

e o máximo de 3,730118

Amostras observadas 50

% do total 64,94% Valor típico: 68%

Resultado do teste: ok

2) Se 95,44% das observações se encontram entre + - dois desvios padrão da média

Entre o mínimo de 1,255348

e o máximo de 4,555042

Amostras observadas 75

% do total 97,40% Valor típico: 95,44%

Resultado do teste: ok

3) Se 99,73% das observações se encontram entre + - três desvios padrão da média

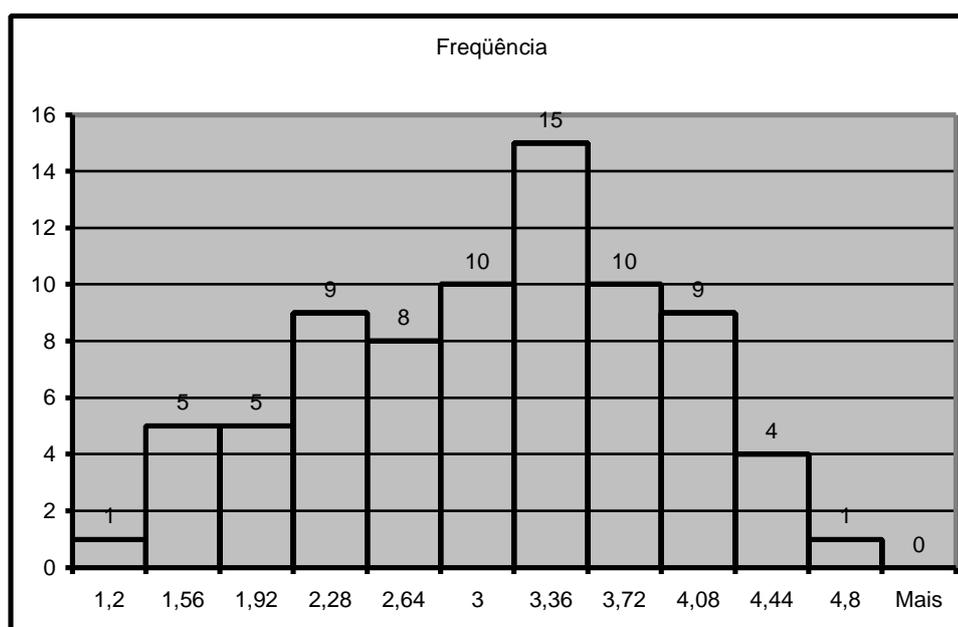
Entre o mínimo de 0,430424

e o máximo de 5,379966

Amostras observadas 77

% do total 100,00% Valor típico: 99,73%

Resultado do teste: ok



1º Q	2,2
Mínimo	1,2
2º Q	3,1
máximo	4,8
3º Q	3,5

Empreendedorismo Coprporativo	
Média	2,820779221
Erro padrão	0,038990932
Mediana	2,8
Modo	2,55
Desvio padrão	0,342144038
Variância da amostra	0,117062543
Curtose	0,020138599
Assimetria	-0,085514875
Intervalo	1,65
Mínimo	2
Máximo	3,65
Soma	217,2
Contagem	77

>	<	0,165	Bloco	Freqüência
			2	1
			2,165	2
			2,33	3
			2,495	6
			2,66	12
			2,825	15
			2,99	10
			3,155	18
			3,32	6
			3,485	1
			3,65	3
			Mais	0

Regra empírica para verificar normalidade:

Moda = Média = Mediana

1) Se 68% das observações se encontram entre + - um desvio padrão da média

Entre o mínimo de 2,478635183

e o máximo de 3,162923259

Amostras observadas 55

% do total 71,43% Valor típico: 68%

Resultado do teste: ok

2) Se 95,44% das observações se encontram entre + - dois desvios padrão da média

Entre o mínimo de 2,136491145

e o máximo de 3,505067297

Amostras observadas 72

% do total 93,51% Valor típico: 95,44%

Resultado do teste: ok

3) Se 99,73% das observações se encontram entre + - três desvios padrão da média

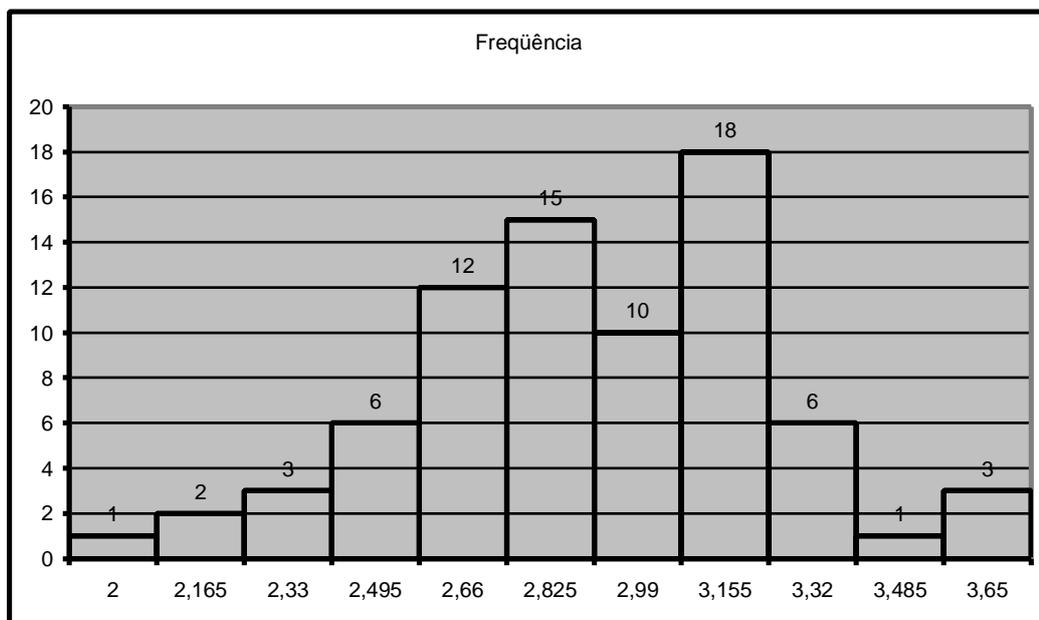
Entre o mínimo de 1,794347107

e o máximo de 3,847211335

Amostras observadas 77

% do total 100,00% Valor típico: 99,73%

Resultado do teste: ok



1º Q	2,55
Mínimo	2
2º Q	2,8
máximo	3,65
3º Q	3,05

<i>Orientação estratégica</i>		>	<		
		Bloco		0,4	<u>Bloco</u> <u>Frequência</u>
Média	3,030303	1		1	1
Erro padrão	0,115972	1,4		1,4	6
Mediana	3	1,8		1,8	3
Modo	3	2,2		2,2	6
Desvio padrão	1,017654	2,6		2,6	9
Variância da amostra	1,035619	3		3	20
Curtose	-0,650206	3,4		3,4	6
Assimetria	0,068244	3,8		3,8	9
Intervalo	4	4,2		4,2	6
Mínimo	1	4,6		4,6	4
Máximo	5	5		5	7
Soma	233,3333			<u>Mais</u>	<u>0</u>
Contagem	<u>77</u>				

Regra empírica para verificar normalidade:

Moda = Média = Mediana

1) Se 68% das observações se encontram entre + - um desvio padrão da média

Entre o mínimo de 2,012649

e o máximo de 4,047957

Amostras observadas 50

% do total 64,94% Valor típico: 68%

Resultado do teste: ok

2) Se 95,44% das observações se encontram entre + - dois desvios padrão da média

Entre o mínimo de 0,994995

e o máximo de 5,065611

Amostras observadas 77

% do total 100,00% Valor típico: 95,44%

Resultado do teste: ok

3) Se 99,73% das observações se encontram entre + - três desvios padrão da média

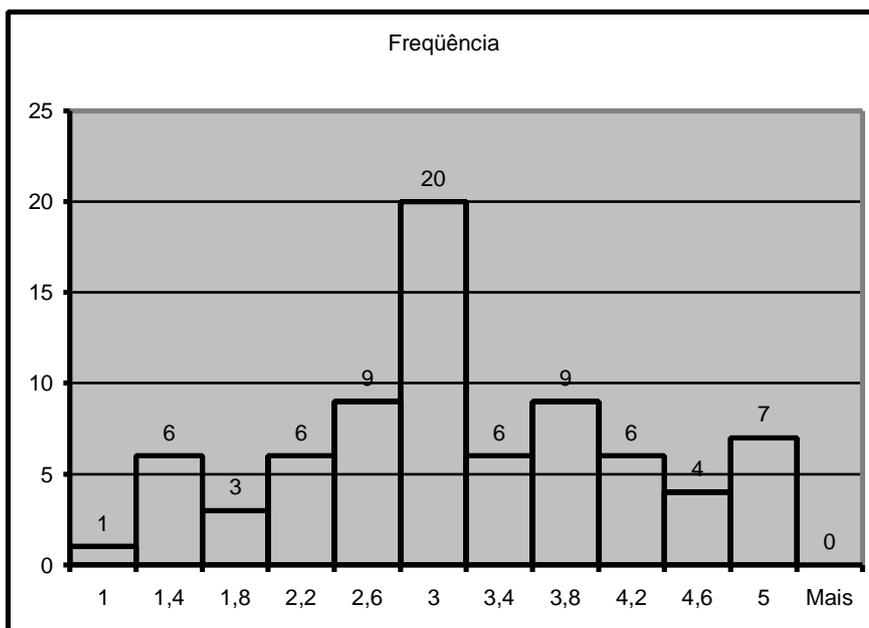
Entre o mínimo de -0,022659

e o máximo de 6,083265

Amostras observadas 77

% do total 100,00% Valor típico: 99,73%

Resultado do teste: ok



1° Q 2,333333
Mínimo 1
2° Q 3
máximo 5
3° Q 3,666667

<u>Orientação a recursos</u>		>	<	<u>Bloco</u>		
		Bloco		0,4	<u>Bloco</u>	<u>Frequência</u>
Média	2,902597	1		1	2	
Erro padrão	0,093714	1,4		1,4	1	
Mediana	3	1,8		1,8	6	
Modo	3,25	2,2		2,2	6	
Desvio padrão	0,82234	2,6		2,6	13	
Variância da amostra	0,676243	3		3	16	
Curtose	-0,094228	3,4		3,4	11	
Assimetria	-0,141312	3,8		3,8	14	
Intervalo	4	4,2		4,2	3	
Mínimo	1	4,6		4,6	4	
Máximo	5	5		5	1	
Soma	223,5					
Contagem	77			Mais	0	

Regra empírica para verificar normalidade:

Moda = Média = Mediana

1) Se 68% das observações se encontram entre + - um desvio padrão da média

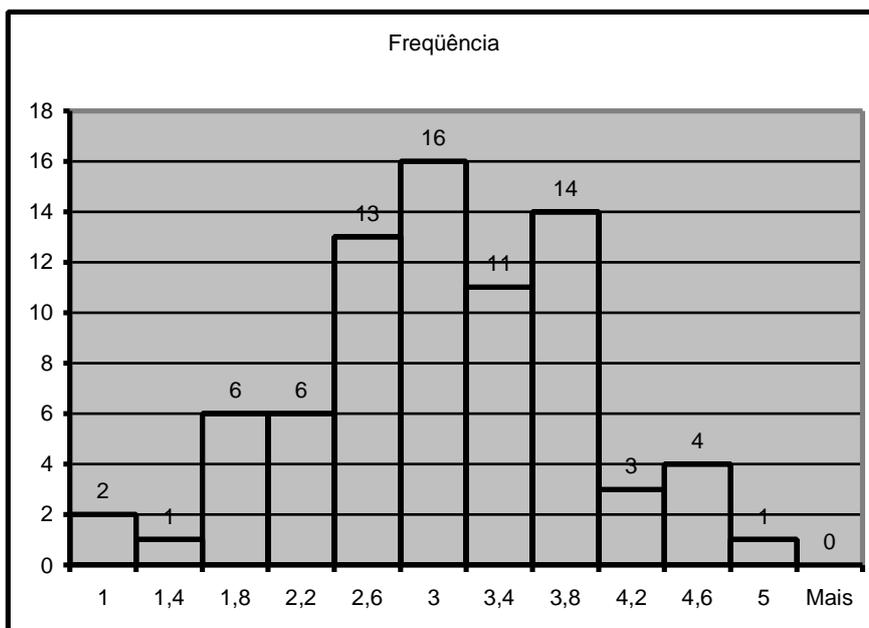
Entre o mínimo de 2,080257
 e o máximo de 3,724937
 Amostras observadas 49
 % do total 63,64% Valor típico: 68%
 Resultado do teste: ok

2) Se 95,44% das observações se encontram entre + - dois desvios padrão da média

Entre o mínimo de 1,257917
 e o máximo de 4,547278
 Amostras observadas 73
 % do total 94,81% Valor típico: 95,44%
 Resultado do teste: ok

3) Se 99,73% das observações se encontram entre + - três desvios padrão da média

Entre o mínimo de 0,435577
 e o máximo de 5,369618
 Amostras observadas 77
 % do total 100,00% Valor típico: 99,73%
 Resultado do teste: ok



1° Q 2,5
 Mínimo 1
 2° Q 3
 máximo 5
 3° Q 3,5

<u>Estrutura gerencial</u>		>	<	<u>Bloco Freqüência</u>	
Média	2,644156	1	1	1	6
Erro padrão	0,113155	1,165	1,4	5	
Mediana	2,8	1,33	1,8	10	
Modo	2,8	1,495	2,2	9	
Desvio padrão	0,992935	1,66	2,6	8	
Variância da amostra	0,985919	1,825	3	13	
Curtose	-0,718575	1,99	3,4	12	
Assimetria	0,098631	2,155	3,8	4	
Intervalo	4	2,32	4,2	7	
Mínimo	1	2,485	4,6	2	
Máximo	5	2,65	5	1	
Soma	203,6		<u>Mais</u>		0
Contagem	77				

Regra empírica para verificar normalidade:

Moda = Média = Mediana

1) Se 68% das observações se encontram entre + - um desvio padrão da média

Entre o mínimo de 1,651221

e o máximo de 3,637091

Amostras observadas 51

% do total 66,23% Valor típico: 68%

Resultado do teste: ok

2) Se 95,44% das observações se encontram entre + - dois desvios padrão da média

Entre o mínimo de 0,658286

e o máximo de 4,630025

Amostras observadas 76

% do total 98,70% Valor típico: 95,44%

Resultado do teste: ok

3) Se 99,73% das observações se encontram entre + - três desvios padrão da média

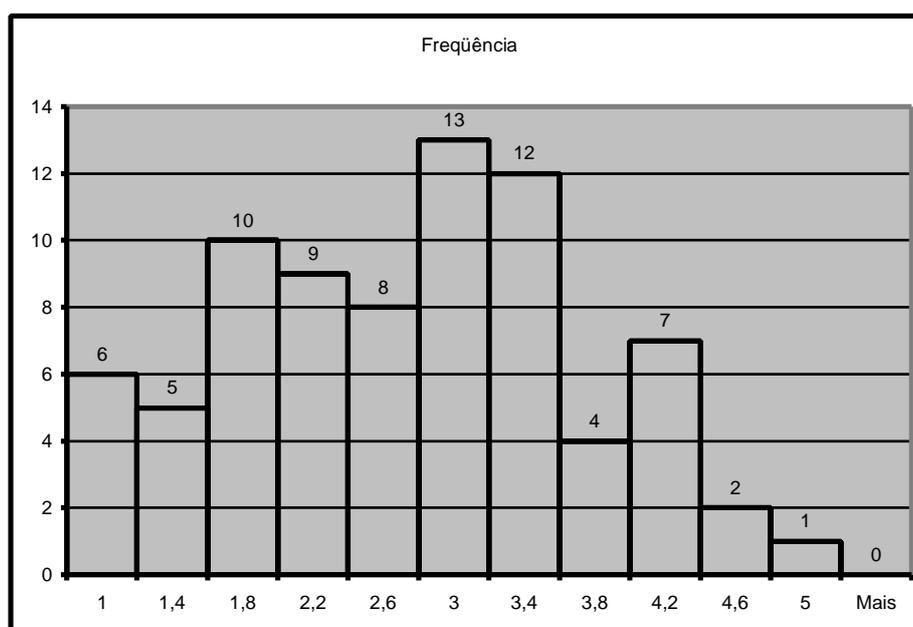
Entre o mínimo de -0,334648

e o máximo de 5,62296

Amostras observadas 77

% do total 100,00% Valor típico: 99,73%

Resultado do teste: ok



1º Q 1,8
Mínimo 1
2º Q 2,8
máximo 5
3º Q 3,4

<u>Filosofia de recompensa</u>		>	<	<u>Bloco</u>		<u>Frequência</u>
Média	2,891775			1	1	3
Erro padrão	0,10699	1,4		1,4	1,4	2
Mediana	3	1,8		1,8	1,8	6
Modo	2,666667	2,2		2,2	2,2	6
Desvio padrão	0,938833	2,6		2,6	2,6	7
Variância da amostra	0,881408	3		3	3	25
Curtose	-0,25237	3,4		3,4	3,4	9
Assimetria	0,127491	3,8		3,8	3,8	7
Intervalo	4	4,2		4,2	4,2	5
Mínimo	1	4,6		4,6	4,6	2
Máximo	5	5		5	5	5
Soma	222,6667				Mais	0
Contagem	77					

Regra empírica para verificar normalidade:

Moda = Média = Mediana

1) Se 68% das observações se encontram entre + - um desvio padrão da média

Entre o mínimo de 1,952942

e o máximo de 3,830608

Amostras observadas 54

% do total 70,13% Valor típico: 68%

Resultado do teste: ok

2) Se 95,44% das observações se encontram entre + - dois desvios padrão da média

Entre o mínimo de 1,014108

e o máximo de 4,769442

Amostras observadas 72

% do total 93,51% Valor típico: 95,44%

Resultado do teste: ok

3) Se 99,73% das observações se encontram entre + - três desvios padrão da média

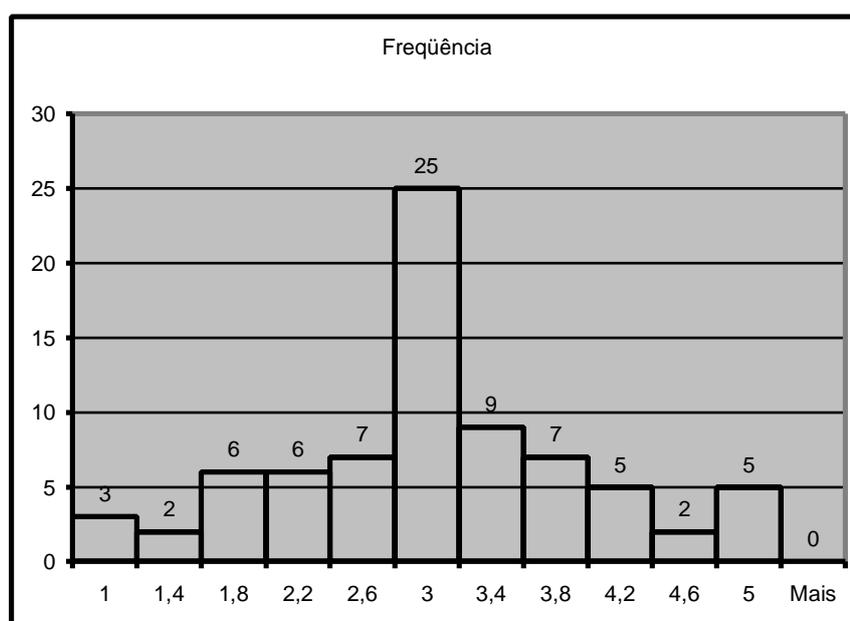
Entre o mínimo de 0,075275

e o máximo de 5,708275

Amostras observadas 77

% do total 100,00% Valor típico: 99,73%

Resultado do teste: ok



1º Q 2,333333

Mínimo 1

2º Q 3

máximo 5

3º Q 3,333333

<u>Orientação para o crescimento</u>		>	<	<u>0,4</u>	
		Bloco		Bloco	Frequência
Média	3,233766	1		1	2
Erro padrão	0,127272	1,4		1,4	0
Mediana	3	1,8		1,8	5
Modo	3,5	2,2		2,2	10
Desvio padrão	1,116811	2,6		2,6	11
Variância da amostra	1,247266	3		3	11
Curtose	-0,930025	3,4		3,4	0
Assimetria	0,014922	3,8		3,8	13
Intervalo	4	4,2		4,2	8
Mínimo	1	4,6		4,6	7
Máximo	5	5		5	10
Soma	249			Mais	0
Contagem	77				

Regra empírica para verificar normalidade:

Moda = Média = Mediana

1) Se 68% das observações se encontram entre + - um desvio padrão da média

Entre o mínimo de 2,116956

e o máximo de 4,350577

Amostras observadas 43

% do total 55,84% Valor típico: 68%

Resultado do teste: ok

2) Se 95,44% das observações se encontram entre + - dois desvios padrão da média

Entre o mínimo de 1,000145

e o máximo de 5,467387

Amostras observadas 75

% do total 97,40% Valor típico: 95,44%

Resultado do teste: ok

3) Se 99,73% das observações se encontram entre + - três desvios padrão da média

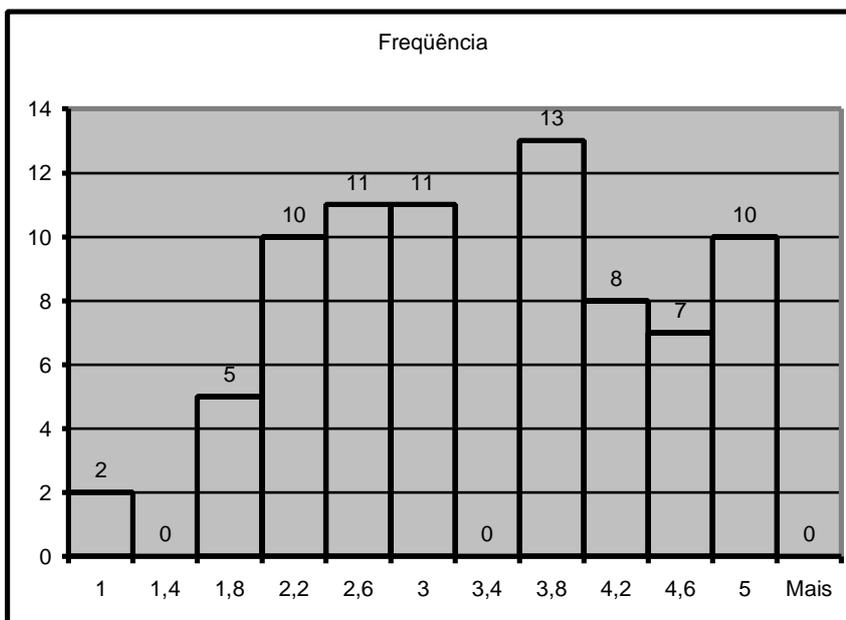
Entre o mínimo de -0,116666

e o máximo de 6,584198

Amostras observadas 77

% do total 100,00% Valor típico: 99,73%

Resultado do teste: ok



1° Q	2,5
Mínimo	1
2° Q	3
máximo	5
3° Q	4

<u>Cultura empreendedora</u>		>	<	<u>0,4</u>	
		Bloco		Bloco	Frequência
Média	3,497835	1		1	2
Erro padrão	0,108782	1,4		1,4	1
Mediana	3,666667	1,8		1,8	4
Modo	3	2,2		2,2	0
Desvio padrão	0,954557	2,6		2,6	2
Variância da amostra	0,911179	3		3	18
Curtose	0,226357	3,4		3,4	10
Assimetria	-0,614343	3,8		3,8	9
Intervalo	4	4,2		4,2	11
Mínimo	1	4,6		4,6	10
Máximo	5	5		5	10
Soma	269,3333			Mais	0
Contagem	77				

Regra empírica para verificar normalidade:

Moda = Média = Mediana

1) Se 68% das observações se encontram entre + - um desvio padrão da média

Entre o mínimo de 2,543278

e o máximo de 4,452393

Amostras observadas 58

% do total 75,32% Valor típico: 68%

Resultado do teste: ok

2) Se 95,44% das observações se encontram entre + - dois desvios padrão da média

Entre o mínimo de 1,588721

e o máximo de 5,40695

Amostras observadas 74

% do total 96,10% Valor típico: 95,44%

Resultado do teste: ok

3) Se 99,73% das observações se encontram entre + - três desvios padrão da média

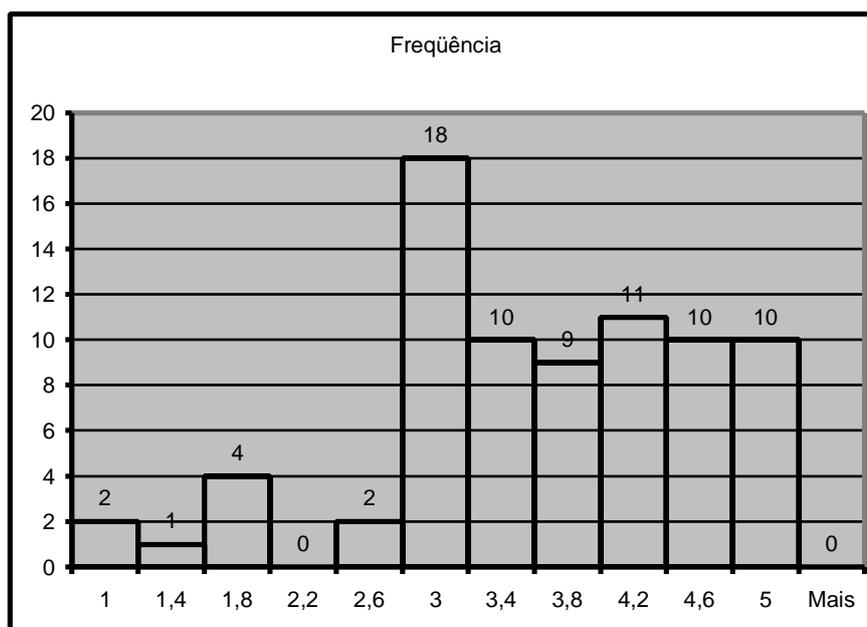
Entre o mínimo de 0,634164

e o máximo de 6,361507

Amostras observadas 77

% do total 100,00% Valor típico: 99,73%

Resultado do teste: ok



1° Q	3
Mínimo	1
2° Q	3,666667
máximo	5
3° Q	4,333333

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](#)