



## *XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2007*

### **Tendência Empreendedora do Gerente: Uma análise de sua relevância para o Sucesso de Projetos Inovadores**

Russo, Rosária de Fátima Segger Macri  
Faculdade Impacta de Tecnologia, FIT – Brasil  
[rosaria.russo@pmisp.org.br](mailto:rosaria.russo@pmisp.org.br)

Sbragia, Roberto  
Universidade de São Paulo, FEA/USP – Brasil  
[rsbragia@usp.br](mailto:rsbragia@usp.br)

#### **Resumo**

Novos negócios, novos serviços, novos processos e a evolução constante dos que já existem, além do atendimento das estratégias estabelecidas, são desafios diários da organização. Isto indica a necessidade de se ter funcionários, independentemente do nível hierárquico, que possuam senso de oportunidade e sensibilidade para os desafios e os problemas enfrentados pela empresa, além da obstinação em resolvê-los, características estas ligadas ao conceito de empreendedorismo corporativo. De um outro ponto de vista, o atendimento das estratégias, em sua maioria, é realizado por meio de projetos, sendo o maior responsável pela sua liderança o gerente de projetos. Assim, neste processo ele se torna um elemento chave para o sucesso do projeto e das estratégias, sendo que, adicionalmente, pode se tornar importante para o futuro da organização, ao usar sua capacidade empreendedora para vislumbrar novas necessidades e oportunidades. No entanto, o gerente de projetos tem responsabilidades operacionais, de monitoramento, contabilização e controle, perante o projeto, para que os objetivos iniciais sejam atendidos, quando talvez as características de um empreendedor não sejam necessárias. Torna-se, então, relevante avaliar se as características de um empreendedor corporativo agregam valor ou não ao gerente de projetos, na medida que elas se reflitam em projetos mais bem sucedidos. Para esta avaliação, foi feita uma pesquisa por meio de 164 gerentes de projetos, em sua maioria homens, com pós-graduação e bastante experientes. A análise não-paramétrica indicou uma tendência de se ter projetos mais bem sucedidos quanto maior for a tendência empreendedora do gerente de projetos. Houve um destaque para a tendência criativa, para a qual pôde-se observar um impacto positivo em inúmeros critérios de sucesso, inclusive sugerindo que quanto maior a tendência criativa do gerente de projetos, maior será a possibilidade do projeto ser bem sucedido.

# 1 Introdução

Desde o século passado a humanidade vive num ritmo cada vez mais intenso de mudanças, transformações, evolução de conceitos e uso de novas tecnologias. Pode-se comprovar isso pela rapidez que algumas tecnologias conseguiram ser utilizadas por 50 milhões de usuários: 74 anos pelo telefone, 38 anos pelo rádio, 16 anos pelo computador pessoal, 13 anos pela televisão, 5 anos pelo celular e 4 anos pela Internet (SIQUEIRA, 2006). Sendo esta última, a responsável por mudanças significativas no *modus operandi* das organizações e dos negócios, nos últimos dez anos. Por intermédio da Internet, os negócios são feitos entre pessoas e empresas das mais diversas localidades e nacionalidades, barateando o custo de transação. Pode-se concluir que o mundo dos negócios está evoluindo cada vez mais rápido, exigindo ações empreendedoras e inovadoras.

O termo empreendedorismo normalmente é ligado a pessoas que criam os seus próprios negócios, sendo estes conectados, por sua vez, à inovação, ao aproveitamento de oportunidades e à ousadia. Uma definição de empreendedorismo que segue este conceito é a sua caracterização como um processo de criação de algo diferente, com valor, pela dedicação e esforço de alguém que assume os riscos financeiros, psicológicos e sociais e que busca as recompensas resultantes na forma de satisfação pessoal e monetária (HISRICH E PETERS, 1986). Entretanto, a partir de um certo ponto da evolução de uma organização, não basta ter a figura do empreendedor fundador como o responsável pelas inovações, uma vez que é necessário que os funcionários e parceiros que atuam cotidianamente em sua estrutura também contribuam efetivamente nessa busca (BIRLEY; MUZYKA, 2001, p. 285). Nesse sentido, Schumpeter (1949, p. 71) afirma que a função empreendedora não pode ser incorporada por uma única pessoa, pois ela deve ser exercida cooperativamente. Uma idéia simples pode evoluir, a partir da contribuição de outros pontos de vista, como é o caso de pessoas de departamentos diferentes, gerando assim um novo produto, um novo negócio ou um novo serviço, que seja realmente efetivo no mercado. Um dos melhores métodos para que a inovação aconteça dentro das organizações é encorajar as pessoas a buscarem a inovação, isto é, a serem empreendedoras dentro da estrutura organizacional da empresa na qual elas trabalham, permitindo que elas tenham liberdade e recursos para perseguir as suas visões e com isso criar novos empreendimentos (PINCHOT III, 1989). Muitos autores (CAIRD, 1991; LUCHSINGER, BAGBY, 1987; LUMPKIN; DESS, 1996) denominam essa pessoa de empreendedor corporativo.

Para Luchsinger e Bagby (1987, p. 12) tanto o empreendedor, que cria a sua própria empresa, quanto o empreendedor corporativo dependem fortemente de inovação, mas eles usam modelos diferentes. Enquanto o primeiro gera os seus próprios padrões e tem um risco financeiro maior, o segundo se sujeita ao modelo existente na organização, com restrição de estrutura e procedimentos, tornando sua tarefa mais difícil, principalmente na busca de patrocinadores para suas idéias, mas por outro lado, o risco financeiro é menor. Outra denominação dada é a de Pinchot III (1989) que criou e registrou o termo intraempreendedor. Para Andreassi (2005) deve-se fazer uma distinção entre empreendedorismo corporativo e intraempreendedorismo. O primeiro conceito se refere ao processo de um indivíduo ou um grupo de indivíduos de criarem uma nova empresa, dentro de uma organização já existente, sendo que o segundo se refere a um indivíduo, independentemente do nível hierárquico, que possui senso de oportunidade e sensibilidade para os desafios e problemas enfrentados pela

empresa na qual ele trabalha, além da obstinação em resolver esses problemas, se caracterizando assim como um empreendedor.

Identificando as características psicológicas dos empreendedores Caird (1991) apresenta um teste que separa estas características em cinco dimensões, identificando em seu estudo que os empreendedores de maior sucesso tinham altos níveis de características, em cada uma delas:

- Necessidade de Realização que representa o empreendedor que possui algumas das seguintes qualidades: visão futura, auto-suficiência, postura mais otimista que pessimista, orientação para as tarefas e para os resultados, incansável e enérgico, confiança em si mesmo, persistência e determinação, além de dedicação para concluir uma tarefa;
- Necessidade de Autonomia / Independência, representando as qualidades de: realização por intermédio de atividades pouco convencionais; preferência por trabalhar sozinho, necessidade de priorizar os seus objetivos pessoais e expressar o que pensa, preferência por tomar decisões invés de receber ordens, não se rende à pressão do grupo de trabalho;
- Tendência Criativa, que condensa as qualidades de: imaginação e inovação, tendência de sonhar acordado, versatilidade e curiosidade, geração de muitas idéias, intuição, gosto por novos desafios, novidade e mudança;
- Propensão a Riscos, refletida por qualidades como: atuação mesmo com informações incompletas, julgamento quando dados incompletos são suficientes, valorização com precisão de suas próprias capacidades, ambição em um nível adequado, avaliação de custos e benefícios correta, fixação de objetivos desafiadores, mas que podem ser cumpridos;
- Impulso e Determinação que representa a tendência do empreendedor possuir as seguintes qualidades: aproveitamento de oportunidades, não aceitar a predestinação, atuação no sentido de controlar seu próprio destino, autoconfiança, equilíbrio entre resultado e esforço e considerável determinação.

As cinco dimensões identificadas por Lumpkin e Dess (1996, p. 140) estão de certa maneira alinhadas às dimensões supra citadas, mas sob uma visão organizacional. Estes autores também confirmam a problemática da caracterização do empreendedor quando afirmam que as dimensões podem variar independentemente, num dado contexto. É comentado por Hashimoto (2006, p. 38) que não se deve esperar que uma mesma pessoa tenha todas as características positivas de um empreendedor corporativo. As dimensões listadas por Lumpkin e Dess (1996, p. 140) são:

- Autonomia, que é definida por uma ação independente de um indivíduo ou equipe para gerar uma idéia ou uma visão e realizá-la;
- Inovação, na medida da propensão da organização para inovar; num sentido *schumpeteriano* de “destruição criativa”, isto é, a tendência de se envolver e apoiar novas idéias, experimentos, novidades, por intermédio de um processo criativo que pode gerar novos produtos, serviços e processos;
- Propensão ao risco, podendo-se dizer que ela, numa organização, seria relacionada a incorrer em altas dívidas ou comprometer grande número de recursos para aproveitar uma oportunidade do mercado com a pretensão de obter um maior retorno. Jones e Butler (1992, p. 735) afirmam que é importante distinguir entre risco e incerteza, já

que o lucro do empreendedor está na presença da incerteza. É possível calcular a probabilidade de que um resultado esperado não aconteça, e assim, como para outros fatores, pode-se especificar um preço para incorrer nesse risco. Todavia o empreendedor atua na incerteza e na oportunidade cuja probabilidade não pode ser calculada facilmente, devido ao seu ineditismo.

- Pró-atividade; é a iniciativa pela antecipação e perseguição de oportunidades, assim como a atuação em mercados emergentes.
- Competitividade agressiva é definida como a propensão de desafiar direta e intensivamente seus competidores para alcançar uma posição de destaque ou, pelo menos, melhorar seu posicionamento no mercado.

Mas por outro lado, as organizações precisam ter suas estratégias estabelecidas, para direcionar as ações organizacionais, que visem alavancar e perpetuar o negócio, com resultados satisfatórios não só para os acionistas, mas também para todas as pessoas que participam, ativamente, na efetivação destes resultados. Estas estratégias, em sua maioria, são realizadas por meio de projetos, que se caracterizam por ser um esforço temporário para se gerar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Por suas características intrínsecas, temporalidade, novidade e unicidade, um projeto já contém certo nível de inovação em seu gerenciamento, além do nível de inovação exigido pela tecnologia a ser empregada no produto final do mesmo. Estas inovações trazem maiores dificuldades para se obter projetos mais bem sucedidos.

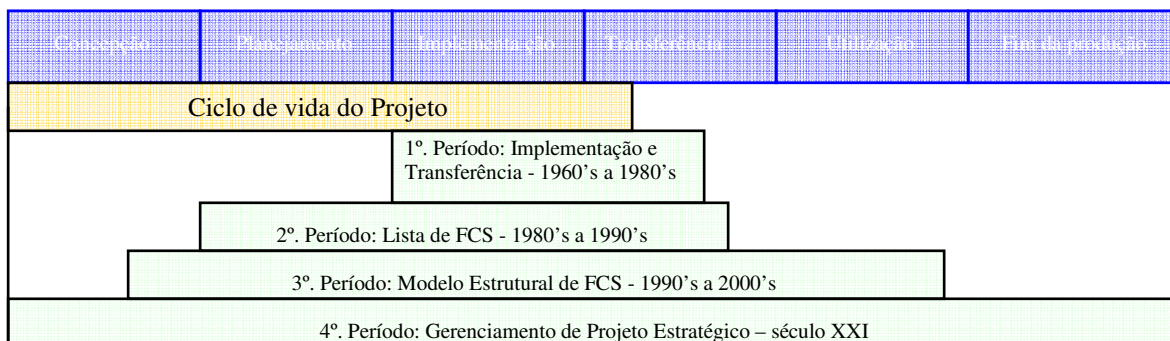
Em uma retrospectiva sobre o entendimento do significado do sucesso do projeto, Jugdev e Müller (2005), vide Ilustração 1, mostram a evolução deste conceito dentro do ciclo de vida de um produto, seja ele um sistema de computador, um novo remédio ou um foguete da NASA (*National Aeronautics and Space Administration*). Esta evolução afetou a maneira de desenvolvimento dos projetos, já que os objetivos a serem alcançados e expectativas também se modificaram ao longo do tempo.

Kerzner (2003) cita que, no começo do controle da gestão de projetos, na década de 1960, o sucesso era apenas técnico, isto é, o projeto era um sucesso se seu produto fosse adequado, segundo normas internas da organização executora. Este era o início do primeiro período, conforme Ilustração 1. As métricas simples como custo, tempo e especificações eram usadas, pois eram fáceis e atendiam os critérios da organização do projeto.

No início dos anos 80, do século passado, começaram a sair inúmeras publicações com exemplos de projetos bem sucedidos e com lições que deveriam ser apreendidas. As organizações, então, passaram a acreditar que se utilizassem os mesmos processos também teriam sucesso nos seus projetos. Embora algumas tenham conseguido seu intento dessa forma, essa metodologia não garantia o sucesso, dado que não identificava o contexto no qual os processos foram criados. Também não se falava em qualidade e aceitação do produto pelo cliente. Os projetos eram vistos como um valor tático e ainda não havia o reconhecimento do valor estratégico dos mesmos. Mesmo o atendimento às métricas de custo, prazo e escopo não era suficiente. Algumas vezes, o projeto não era considerado um projeto de sucesso, mesmo tendo sido concluído dentro do prazo, dentro do orçamento e entregue com o escopo definido anteriormente, ou mesmo em alguns projetos onde estes critérios não foram atendidos, foram considerados bem sucedidos, por alguns dos envolvidos. A definição de sucesso é subjetiva e depende do ponto de vista da pessoa que o está avaliando (PINTO, SLEVIN, 1988). Dessa forma, o cliente começou ser visto como um fator crítico para o sucesso do projeto, mas a mensuração ainda era única, durante o ciclo de vida do projeto (JUGDEV; MÜLLER, 2005).

Nesta época, várias listas com fatores críticos de sucesso (FCS) foram criadas, como a descrita por Cleland (1999, p. 200): falta de entendimento da complexidade do projeto; problema de comunicação interna; falha na integração de elementos chaves; controle inadequado; falta de controle nas mudanças dos requerimentos do projeto; estratégia de execução ineficiente; demasiada dependência de software; expectativas diferentes entre o contratante e o contratado; negociações sem o espírito de “ganha-ganha”; educação e treinamentos falhos; falta de comprometimento da liderança e do patrocinador.

## Ciclo de vida do produto



**Ilustração 1 – Evolução da mensuração de sucesso nos projetos**

Fonte: Adaptado de Jugdev e Muller, 2005.

No início do terceiro período, vide Ilustração 1, começa-se a visualizar os fatores críticos de sucesso dentro de determinados modelos, de maneira a avaliar inúmeros critérios, englobando não somente os fatores internos ao projeto, mas também os externos. Acompanhando esta evolução, o significado de sucesso em projeto também se torna um pouco mais abrangente. Em meados da década de 1980, Sbragia *et al* (1986, p. 27) já identificavam três possíveis critérios de avaliação do sucesso dos projetos, que deveriam ser determinados pelas organizações executoras, além de serem ligados ao horizonte de tempo: (1) imediatos, avaliados pelo padrão técnico, custo, prazo e satisfação do cliente; (2) intermediários, avaliados pela imagem institucional, pelo crescimento da equipe, relações comerciais estabelecidas e capacitação técnica da organização; (3) finais, avaliados pela contribuição para a sobrevivência, crescimento, desenvolvimento institucional no curto, médio e longo prazo. De uma maneira simplista, Kerzner (2003) indica que o sucesso pode ser mensurado em dois fatores: pelo fator primário que engloba o cumprimento de prazo, gastos dentro do orçamento, com nível de qualidade adequado; e um fator secundário, pela aceitação da qualidade e do resultado pelo cliente, com a concordância de utilização de seu nome como referência para a empresa executora do projeto.

Um modelo diferente é apresentado por Pinto e Slevin (1988, p. 69) representando em três círculos concêntricos: (i) a validade técnica do projeto, a qual indica que o projeto funciona como o previsto para funcionar, sendo considerado o critério básico para o sucesso; (ii) a validade organizacional, indica se o projeto realmente foi ao encontro das necessidades do cliente, e a (iii) efetividade organizacional, que indica se após a conclusão do projeto, ele é usado pelo cliente e, conseqüentemente, seu uso contribui para melhorar o desempenho da organização dele. A intersecção entre os três círculos representa o sucesso do projeto. Para Cleland (1999), o projeto de sucesso deve atender a custo, prazo e desempenho técnico, além de estar integrado na organização do cliente de forma a contribuir com a missão da organização. Também significa que a organização obteve sucesso em se posicionar para o futuro, ou seja, uma estratégia foi desenhada e executada. Esta conceituação engloba as

mencionadas anteriormente e mostra a importância da ligação do projeto com a estratégia organizacional.

Um estudo baseado em um modelo multidimensional, com avaliação de vários envolvidos é o estudo de Shenhar *et al* (1997) que ao mesmo tempo em os autores reconhecem que pessoas diferentes têm percepções diferentes de sucesso, afirmam que esta percepção varia no tempo. Assim, eles propõem uma avaliação em quatro dimensões:

1. Eficiência do projeto: que analisa se o projeto terminou no prazo certo e dentro do orçamento, sendo que algumas instituições podem acrescentar alguns indicadores próprios de seu segmento de mercado, como quantidade de alterações no produto antes de ser disponibilizado para venda, por exemplo.
2. Impacto no cliente: que se refere ao atendimento dos requerimentos e necessidades reais do cliente e / ou usuário final, mas também relativa à satisfação do cliente com o produto e a quanto ele está propenso a comprar uma extensão do projeto, por exemplo.
3. Impacto direto no negócio: que endereça o impacto que o projeto terá na organização, como, por exemplo, na sua participação dos lucros, ou quantos negócios alavancará, ou ainda se aumentará a participação da empresa no mercado, contanto que os impactos sejam de curto prazo.
4. Preparação para o futuro: que avalia quanto o projeto ajudou na construção da infraestrutura da organização para o futuro, possibilitando a geração de um novo mercado, uma nova linha de produtos ou uma nova tecnologia.

O quarto período na evolução da mensuração do sucesso, conforme Ilustração 1, engloba os estudos que indicam a necessidade não apenas de se completar o projeto com sucesso, mas também de se escolher o melhor projeto para atender a estratégia da organização. Para selecionar da melhor forma possível os projetos, um tema que surge é a categorização de projetos, pois ela auxiliará a desenvolver e designar as competências apropriadas para empreender um projeto de maneira bem sucedida e para priorizar os projetos conforme um *portfolio* de projetos, para além de atender a estratégia, maximize o retorno dos investimentos (CRAWFORD *et al*, 2006). Neste período, o gerenciamento de *portfolio* e programas tornam-se temas preponderantes para um completo acompanhamento e suporte para o sucesso dos projetos, mas também para que eles cumpram o seu papel de executar a estratégia das organizações (MORRIS; JAMIESON, 2004).

Apesar da responsabilidade pelo desempenho e realização do projeto ser da equipe, a responsabilidade primária é do gerente de projetos, devendo conhecer e esclarecer as expectativas e os objetivos do projeto a todos os envolvidos no mesmo. Ele deve assegurar o atendimento desses objetivos utilizando o gerenciamento básico das áreas de escopo, tempo, custo, comunicações, recursos humanos, contratos, materiais e risco (DINSMORE, 1993). Cohen e Graham (2002, p. 5) afirmam que o desempenho do gerente de projetos não será somente avaliado em relação ao cumprimento de prazo, escopo, custo e qualidade do projeto, mas sim em relação ao valor econômico gerado pelo resultado do projeto para a organização, isto é, o produto final deve superar o custo do capital empregado no mesmo para o seu desenvolvimento. Para que o gerente de projetos possa, assim, gerar valor aos acionistas, ele deve visualizar o projeto como um novo empreendimento independente. Seguindo essa linha, Dinsmore (1993, p. 39) pondera que para que um projeto possa ter sucesso, ele tem que ser entendido, gerenciado e implementado como um todo.

O gerente de projetos deve agir como o líder da equipe e dos envolvidos no desenvolvimento do projeto. Mas essa liderança não é rígida, isto é, com um estilo único e definido por todo o

tempo do projeto. Uma das características do gerente de projetos, em relação às inteligências emocionais, observadas em Russo *et al* (2005), é a flexibilidade e versatilidade, pois diferentes atitudes e competências são exigidas em cada fase do projeto, o que pode ser vinculado à versatilidade existente na dimensão de tendência criativa. Nesse sentido, ele deve utilizar o estilo, por exemplo, autoritário ou democrático, adequado para cada situação e pessoas envolvidas (CLELAND, 1999, p. 373). Este autor, também, cita uma série de capacidades pessoais, necessárias para um gerente de projetos como: entender a tecnologia envolvida no projeto; trabalhar com e por intermédio das pessoas; conhecer o contexto do sistema e o contexto da estratégia da organização; tomar decisões e implementá-las; e a mais importante que é produzir resultados. A capacidade de integração, por meio da liderança, também é importante para Cleland (1999, p. 377) quando ele afirma que:

Liderança do projeto é um processo estratégico e interpessoal o qual procura influenciar os envolvidos no projeto para trabalharem na direção do fechamento do propósito do projeto. A liderança do projeto ocorre pela interação e não pelo isolamento.

Heldman (2003, p. 6), ao enumerar as habilidades de um gerente de projetos, comenta que ele tem sido comparado a um pequeno empresário, dado que o gerente de projetos terá a maior parte da responsabilidade de executar o projeto com sucesso. Um ponto que suscita divergência entre o papel do empreendedor corporativo e o do gerente de projetos é que se espera que este último tenha “ousadia em termos de encontrar a melhor solução para os problemas do empreendimento” (RABECHINI JR, 2005, p. 70), mas que faça apenas o trabalho necessário e que tenha sido definido como escopo do projeto, para alcançar o seu sucesso (PMI, 2004, p. 103). Não há expectativa que o gerente de projetos busque novas oportunidades, mas sim que ele planeje de uma forma inovadora o que foi definido inicialmente, e realize o planejado, da melhor maneira possível. Por outro lado, Kerzner (2003, p. 17) argumenta que em muitas instituições o gerente de projetos só é designado após a fase de planejamento, e algumas vezes, ele desconhece como o projeto se enquadra nas metas e estratégias globais da organização. Ele também afirma que, no futuro, esta situação se alterará, pois o gerente de projetos terá autoridade para agir como um catalisador de mudanças, já que desempenhará papel central quanto ao cumprimento das metas financeiras da organização.

Desse modo, o gerente de projetos se torna um elemento-chave para a realização das estratégias, principalmente por meio da realização dos projetos, mas pode, também, se tornar importante para o futuro da organização, ao usar sua capacidade empreendedora de vislumbrar novas necessidades e oportunidades, dada a sua maior proximidade com o ambiente exterior à organização, como clientes, parceiros, concorrentes, fornecedores, mercados, etc. Por outro lado, o gerente de projetos tem responsabilidades operacionais, de monitoramento, contabilização e controle, perante o projeto, para que os objetivos iniciais sejam atendidos, onde as características de um empreendedor talvez não sejam necessárias. Torna-se, então, relevante avaliar se as características de um empreendedor corporativo agregam valor ou não ao gerente de projetos, na medida que elas se reflitam em projetos mais bem sucedidos. Por isto, foi gerada a questão central deste estudo: Os projetos gerenciados por pessoas com características empreendedoras se refletem em projetos mais bem sucedidos?

## 2 Metodologia

A fim de maximizar o propósito central desse trabalho, i.e., investigar a relação existente entre os projetos gerenciados por pessoas com características empreendedoras e a sua reflexão em projetos mais bem sucedidos, considerou-se o uso de uma pesquisa de natureza descritiva e quantitativa, por meio de um levantamento de campo (*survey*) transversal, como sendo mais adequada a esse objetivo (SELLTIZ et al, 1987, p. 49).

Por aproximação, a população consistiu de gerentes de projetos presentes no cadastro do PMI (*Project Mananagement Institute*), capítulo São Paulo, já que a unidade de análise desta pesquisa foi o gerente de projetos. A amostra foi, portanto, não-probabilística e acidental, pois resultou dos gerentes de projetos que se dispuseram a responder ao questionário, o que impossibilita a generalização dos resultados aqui obtidos. O questionário ficou disponível na Internet, tendo sido respondido por 313 gerentes de projetos, mas apenas 164 foram utilizados.

As organizações executoras do projeto foram, em sua maioria, entidades empresariais privadas (92%), de capital nacional (62%), de grande porte (70%), sendo que a grande maioria trabalha na área de serviços (76%). Os questionários foram respondidos por gerentes de projetos que são, em sua maioria, homens (78%), com formação acadêmica de no mínimo pós-graduação (72%) e com mais de 32 anos de idade (68%), o que se reflete em uma grande experiência profissional dado que mais de 54% possuem mais de 15 anos de experiência.

No instrumento de pesquisa, para definição das características do empreendedor corporativo foram empregadas as cinco dimensões definidas por Caird (1991) como as características psicológicas mais significativas dentre as numerosas características associadas à pessoa empreendedora, citadas na literatura. Para avaliar estas dimensões foi, operacionalmente, utilizado o teste de Tendência Empreendedora Geral (TEG), desenvolvido na Unidade de Formação Empresarial e Industrial da *Durham University Business School* (atual detentora dos direitos autorais), por C. Johnson e Sally Caird, em 1988, que contém uma metodologia própria de análise de tendência empreendedora, cedido gentilmente para este estudo.

Este teste possui 54 afirmações (estímulos) que caracterizam atitudes ou estilos empreendedores onde os respondentes informarão a sua reação (acordo ou desacordo) acerca das mesmas. Cada uma dessas questões está relacionada a uma dimensão (6 delas para a necessidade de autonomia e 12 para cada uma das demais). Para identificar se o gerente de projetos possui ou não aquela dimensão da TEG, ele deve alcançar um mínimo de pontos (9 pontos para a necessidade de realização, 4 pontos para a necessidade de autonomia e 8 para cada uma das demais). Com base nessas informações foi gerada a variável independente, nível de tendência empreendedora do gerente de projetos (NTEger), que acompanha a quantidade de dimensões de tendência empreendedora existente para cada respondente. Se o gerente de projetos tivesse apenas uma ou nenhuma das dimensões de tendência empreendedora o nível era tido como “muito baixo”, se ele tivesse duas tendências o nível era considerado “baixo”, quando tivesse três tendências era considerado nível “médio”, com quatro era tido como “alto” e para aqueles que tivessem as cinco tendências empreendedoras o nível era considerado “muito alto”.

Complementando a formatação do instrumento de pesquisa, em relação ao sucesso do projeto, foi utilizado, basicamente, o modelo de quatro dimensões de Shenhar *et al* (1997), tendo sido incluída a dimensão de impacto na equipe, para a qual foi desenvolvida a análise do atendimento da satisfação da equipe ao final do projeto. O nível de sucesso dos projetos (NSprj) foi gerado a partir de dez critérios (atendimento às especificações técnicas; às especificações funcionais; aos objetivos de tempo; aos objetivos de orçamento; às necessidades do cliente; solução de um dos problemas operacionais mais importante; utilização do produto final atualmente, pelo cliente; satisfação do cliente pelo produto



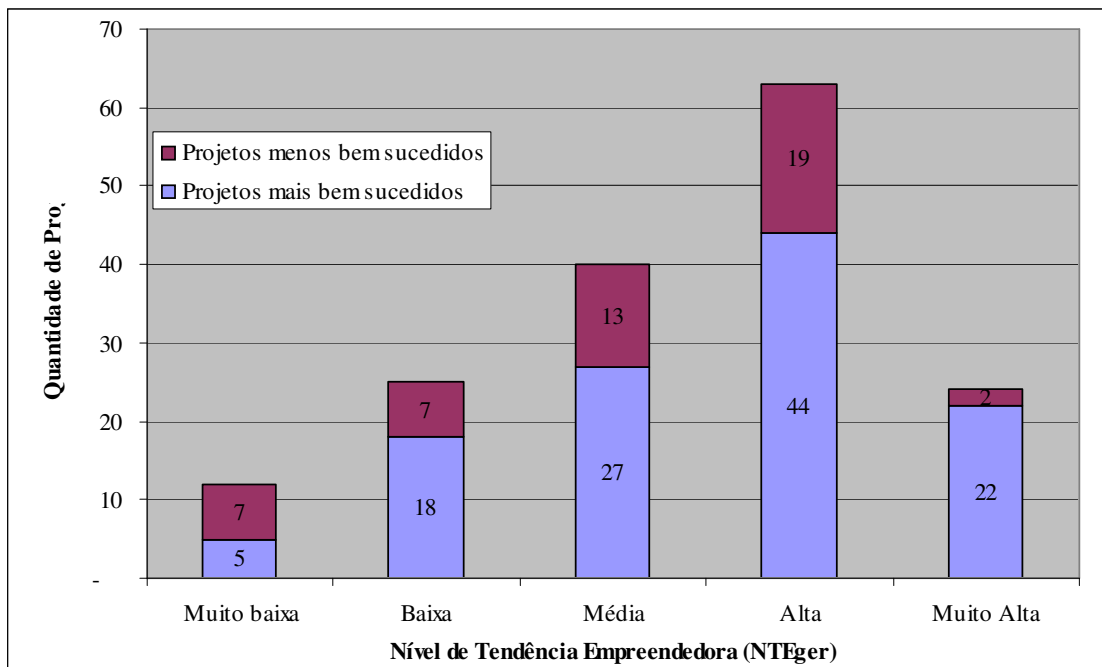
entregue; satisfação da equipe, em trabalhar no projeto; impacto positivo no desempenho da organização, pelo produto final). Com essas informações identificaram-se os dois grupos de projetos: projetos menos bem sucedidos (48 casos) e projetos mais bem sucedidos (116 casos), pela técnica não-hierárquica de conglomerado K-médias (MALHOTRA, 2001, pg. 531).

Verificou-se a significância da associação entre o nível de tendência empreendedora do gerente de projetos com o nível de sucesso dos projetos, por intermédio do teste não-paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney, o mais poderoso no caso de grandes amostras, (SIEGEL, 2006, p. 177), com o nível de 5% de significância, definido como o mínimo para esta pesquisa. O grau da associação da relação entre o nível de tendência empreendedora e o nível de sucesso dos projetos foi feito pelo teste estatístico simétrico Gamma e pelo assimétrico Somers. Na necessidade de se avaliar correlações entre variáveis foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman, que é o mais apropriado quando não se pode garantir a normalidade das variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2000, p. 145), acompanhando a escolha por testes estatísticos não-paramétricos.

### **3 Análise dos resultados**

O Gráfico 1 foi construído para que se possa visualizar a quantidade de projetos em cada nível de tendência empreendedora, incluindo a informação de quantos deles são mais ou menos bem sucedidos. Deve ser considerado que, no total de projetos da pesquisa, observou-se que os mais bem sucedidos representam 70% (116 casos) e os menos bem sucedidos 30% (48 casos).

Neste gráfico, observa-se que os níveis de tendência empreendedora do gerente de projetos que mais contribuíram para a diferença entre o grupo de projetos menos bem sucedidos e o grupo de projetos mais bem sucedidos foram os níveis: muito baixa e muito alta. De um total de 12 gerentes de projetos, com nível de tendência empreendedora muito baixo, 5 projetos foram mais bem sucedidos e 7 projetos foram menos bem sucedidos, refletindo um percentual de 40% e 60%, respectivamente, invertendo o padrão do total de projetos, onde a maioria é de projetos mais bem sucedidos. Para os 24 gerentes de projetos, com o nível de tendência empreendedora muito alto, foram 22 projetos mais bem sucedidos contra 2 projetos menos bem sucedidos, gerando um percentual de 90% e 10%, respectivamente, acentuando a relação encontrada de 70% contra 30% para a totalidade dos projetos. Portanto, essas observações indicam uma tendência a aumentar o NSprj na medida que aumenta o NTEger.



**Gráfico 1 – Nível de Sucesso dos Projetos (NSprj) por Nível de Tendência Empreendedora (NTEger)**

Os testes estatísticos feitos para avaliar a relação entre o NTEger e o NSprj estão descritos na Tabela 1. Eles indicam que a associação entre o NTEger e o NSprj é significativa, já que pelo teste de Wilcoxon-Mann-Whitney o valor de significância ficou em 2%, e, portanto, abaixo do limite de 5%, definido para este estudo, confirmando, assim, a tendência verificada acima, de que quanto maior o NTEger, maior a probabilidade dos projetos serem mais bem sucedidos.

**Tabela 1 – Testes estatísticos da associação entre NTEger e NSprj**

Wilcoxon-Mann-Whitney		Gamma		Somers'd	
Z	Sig. Assimp.	Valor	Sig. Aprox.	Valor	Sig. Aprox.
-2,319	2%	29,5%	1,5%	12,3%	1,5%

Verificando-se que há dependência na relação entre as duas variáveis (NTEger e NSprj) foi analisado o grau de associação entre elas. A estatística Gamma, conforme Tabela 1, mostra também que a relação é significativa (1,5%) e que se pode concluir que há uma associação entre as variáveis simétrica positiva, apesar de o grau de associação se mostrar fraco (29,5%). Isto significa que há 29,5% de probabilidade de acerto na indicação do NSprj a ser obtido em um projeto, conhecendo-se o NTEger antecipadamente. Como é um teste simétrico, ele também indica que se sabendo o NSprj obtido em um projeto, pode-se indicar, com 29,5% de probabilidade de acerto, qual o NTEger. O teste estatístico Somers, também descrito na Tabela 1, que avalia a direção da associação, isto é, que avalia se o NTEger, variável independente, influencia de alguma forma o NSprj, variável dependente, indica que a associação existe e é significativa (1,5%) e que há 12,3% de previsibilidade do nível de sucesso dos projetos sabendo-se previamente o nível de tendência empreendedora do gerente, o que denota um grau de associação fraco entre ambas.

Para que um projeto seja bem sucedido há vários outros fatores (PINTO; KHARBANDA, 1995, p. 74) que o influenciam, como: uma missão do projeto bem definida, apoio da gerência superior, um planejamento detalhado, consulta às expectativas e necessidades do cliente, membros da equipe qualificados para o trabalho a ser desenvolvido, disponibilidade tecnológica para o desenvolvimento do projeto, aceitação do projeto pelo cliente,

monitoramento e *feedback* da execução do projeto, comunicação adequada entre os envolvidos no projeto e habilidade de solucionar os problemas que ocorrerão durante o projeto. Vários desses fatores não dependem diretamente do esforço e características do gerente de projetos, e, por isso, a associação das características empreendedoras do gerente de projetos com o nível de sucesso, mesmo que fraca, parece mostrar a sua relevância no processo de gerenciamento dos projetos.

Antes de ser feita a análise para identificar a existência ou não da associação entre cada dimensão de tendência empreendedora com o NSprj, foi feita uma análise da correlação de cada tendência empreendedora com cada um dos critérios de sucesso do projeto, descrita na Tabela 2.

**Tabela 2 – Correlação entre as dimensões de tendência empreendedora e os critérios de sucesso**

Dimensão de Sucesso	Critérios de Sucesso	N	Dimensão de Tendência Empreendedora				
			Necessidade de Realização	Necessidade de Autonomia	Tendência Criativa	Propensão ao Risco	Impulso e Determinação
Eficiência do Projeto	Prazo	164	0,153	-0,035	<b>,172(*)</b>	0,087	0,129
	Custo	164	<b>,180(*)</b>	0,04	<b>,166(*)</b>	0,14	0,112
Impacto no cliente	Especificações técnicas	164	0,013	-0,116	0,126	0,001	0,089
	Especificações funcionais	164	0,078	-0,113	<b>,163(*)</b>	0,075	0,103
	Necessidades do cliente	164	0,092	-0,12	<b>,289(**)</b>	0,131	0,087
	Aendimento ao problema mais importante	164	0,004	-0,152	0,125	0,057	-0,025
	Uso atual	164	0,014	-0,146	<b>,205(**)</b>	0,1	-0,022
	Produto final	164	0,059	-0,125	<b>,207(**)</b>	<b>,171(*)</b>	0,024
Sucesso direto no negócio	Desempenho da organização	164	-0,034	<b>-,196(*)</b>	<b>,158(*)</b>	0,137	-0,027
	Sucesso comercial	112	0,022	-0,144	<b>,191(*)</b>	0,129	0,01
	Aumento na fatia de mercado	112	0,001	-0,084	0,089	0,108	-0,111
	Diminuição de custos	120	-0,004	-0,071	0,033	-0,034	-0,152
Preparação para o futuro	Novo mercado para a organização	93	0,112	0,007	<b>,217(*)</b>	0,131	0,025
	Nova linha de produtos	101	0,059	-0,038	0,187	0,125	0,009
	Nova tecnologia	115	0,016	-0,073	0,112	0,118	0,062
	Nova competência	131	0,124	-0,042	0,042	0,054	-0,062
Impacto na equipe	Satisfação da equipe	164	0,09	-0,101	<b>,192(*)</b>	0,085	0,045
Nível de Sucesso dos projetos (NSprj)		164	0,099	-0,076	<b>,157(*)</b>	0,106	0,1

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

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

O índice de correlação positivo entre a dimensão de necessidade de realização e o atendimento dos objetivos de orçamento, conforme demonstra a Tabela 2, pode indicar que provavelmente este deve ser um critério forte nas expectativas dos envolvidos no projeto das organizações pesquisadas, para que o gerente de projetos se orientasse mais para o seu respectivo cumprimento. Esta dimensão esteve presente em 77% dos casos.

Por outro lado, a dimensão de tendência empreendedora de necessidade de autonomia sendo a menos presente nos gerentes de projetos (30%), mostrou-se única e negativamente correlacionada com o desempenho final do produto na organização, conforme Tabela 2. Isto pode ter gerado problemas para que o gerente de projetos realmente entendesse o que seria bom para a organização, sob o ponto de vista global e não só pelo seu próprio.

De uma forma destacada, a dimensão de tendência criativa se correlacionou com 10 dos 17 critérios de sucesso, além da correlação com o NSprj, e sempre de uma forma positiva, apesar de ter sido uma das que menos os gerentes de projetos apresentaram (62%), neste estudo. É interessante notar que esta dimensão foi a única a não apresentar características em relação ao gerente de projetos, citadas pelos autores pesquisados neste estudo. É importante salientar que dimensão de tendência criativa está correlacionada com fatores de sucesso em todas as dimensões: eficiência do projeto, satisfação do cliente, da equipe e da organização executora,

assim como tende a gerar novos mercados, apesar do grau de correlação não ser muito alto, em todos os casos.

A dimensão de propensão ao risco mostrou-se positivamente correlacionada com a satisfação do cliente em relação ao produto final entregue, estando presente em 75% dos casos. Provavelmente a capacidade do gerente de projetos agir com informações incompletas e enfrentar desafios geraram produtos que atenderam ou mesmo superaram as expectativas dos clientes, já que esses, dependendo da área de negócio, muitas vezes, não conseguem transmitir de forma precisa o que eles precisam do produto final, mas o gerente de projetos soube captar e entender essas necessidades.

Como destaque negativo, a dimensão de Impulso e Determinação, apesar de ser a tendência empreendedora que os gerentes de projetos mais têm (92%), e ter a liderança do gerente de projetos como sua característica mais relevante, não foi possível correlacioná-la a nenhum critério de sucesso avaliado.

Como pode ser verificado na Tabela 3, apenas a dimensão de tendência criativa dos gerentes de projetos apresenta uma associação significativa (4,5%) com o NSprj, confirmando a correlação identificada acima. Isto parece indicar que o projeto tende ser mais bem sucedido quando o gerente de projetos possui mais esta tendência, em suas características pessoais. Os testes Gamma e Somers também confirmam a significância da relação apontando, no primeiro teste, uma tendência a se identificar se o projeto será mais bem sucedido, com probabilidade de 22,5% de acerto, se souber o valor da tendência criativa do gerente de projetos, e vice-versa. O teste Somers indica que há uma associação positiva, apesar de seu grau ser muito fraco, entre a tendência criativa do gerente de projetos com o NSprj, podendo-se afirmar, com 9,4% de probabilidade de acerto, o nível de sucesso do projeto, conhecendo-se antecipadamente o nível da tendência criativa do gerente de projetos.

**Tabela 3– Testes estatísticos da associação entre as dimensões de tendência empreendedora do gerente de projetos com NSprj**

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

## 4 Conclusões e recomendações

Pode-se dizer que, dentro da amostra pesquisada, há indicações de quanto mais tendência empreendedora o gerente de projetos tiver, maior será a possibilidade de que seus projetos sejam mais bem sucedidos. Esta relação possui um grau de associação baixo, porém somente a verificação da existência da mesma, já revela a importância destas características. Pode-se fazer tal afirmação devido a existência de inúmeros fatores críticos de sucesso com baixo grau de dependência da atuação específica do gerente de projetos, como: falta de definição clara da missão do projeto, demasiada dependência de tecnologia, expectativa diferente entre o contratante e o contratado, falta de comprometimento do patrocinador e falha no fornecimento dos recursos necessários ao bom andamento do projeto.

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

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

A identificação da tendência criativa como a única dimensão associada ao nível de sucesso do projeto traz como conseqüência a indicação de que pessoas que são responsáveis por projetos, tenderiam a ter estas características para desempenhar o seu papel de uma maneira mais efetiva. Como não foi encontrada a menção destas características, nos autores pesquisados neste estudo, recomenda-se a revisão do estudo do perfil do gerente de projetos, para se avaliar mais profundamente a inclusão da tendência criativa em seu perfil.

No século XXI, um gerente de projetos não pode ser visto mais como um mero executor, mas como um parceiro importante no reconhecimento e busca de novas oportunidades, além da contribuição aos bons resultados pela persistência em solução dos problemas e desafios encontrados no desenrolar das suas atividades. As associações positivas encontradas entre o nível de tendência empreendedora do gerente de projetos com o nível de sucesso dos projetos reforçam a indicação que as organizações precisam se preocupar em criar fatores incentivadores, como, por exemplo, visão e estratégias claras; estímulo a diversidade; cultura interna propícia; instrumentos motivacionais (além de recompensas financeiras e prêmios, reconhecimento, visibilidade e auto-realização) e limitar e restringir os fatores inibidores para o aparecimento e aproveitamento das características empreendedoras do gerente de projetos, como burocracia, centralização de poder, cultura resistente a mudanças, tradicional e paternalista, para com isso terem projetos mais bem sucedidos.

## Referências Bibliográficas

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

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

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

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

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

CRAWFORD, Lynn *et al.* Aligning capability with strategy: categorizing projects to do the right projects and to do them right. **Project Management Journal**; Jun 2006; 37, 2; pg. 38

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

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

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

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

JONES, Gareth R.; BUTLER, John E. *Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective*. **Journal of Management**; 18, 4; p. 733; Dec 1992.

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

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

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

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

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

MORRIS, Peter; JAMIESON, Ashley. *Translating Corporate Strategy into Project Strategy: Realizing Corporate Strategy Through Project Management*. Local: PMI, 2004.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Sílabo, 2000.

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

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

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

PMI PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **PMBOK – Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 3ª. Edição. Newton Square: Project Management Institute, 2004.

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

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

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

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

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais** – Delineamentos de pesquisa. Trad: Maria M. H. d'Oliveira, Miriam M. Del Rey. 2ª. ed. São Paulo: EPU, 1987.

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

SIEGEL, Sidney CASTELLAN JR, N. John. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. Tradução: Sara I. C. Carmona. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2006.

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