

A Relação entre o Gerenciamento de Projetos e o Empreendedorismo Corporativo

Alexandre Szpyro Pereira Cardoso

alexandre.cardoso@unicenp.edu.br

UnicenP - Centro Universitário Positivo

Fernando Antonio Prado Gimenez

fernando.gimenez@pucpr.br

PUC-PR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná

RESUMO

Inovações e mudanças ambientais demandam que as empresas enfrentem este cenário contando com os profissionais disponíveis em seus quadros, demandando destes uma postura empreendedora. Outros defendem que estas devem adotar o gerenciamento de projetos para se tornarem mais competitivas e ampliarem as possibilidades de sucesso. O gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo parecem ter uma relação. Neste artigo fundamenta-se a relação entre o nível de maturidade em gerenciamento de projetos e o grau de empreendedorismo corporativo. O método empregado foi o quantitativo-descritivo, baseado em análises estatísticas. O estudo constatou, entre outras coisas, uma fraca correlação negativa (-0,13) entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo e a 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.

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.

Uma idéia, bastante difundida entre gerentes, principalmente durante as décadas de 80 e 90, foi a de que profissionais deveriam agir de forma semelhante a que agem os empreendedores, porém mantendo-se como empregados em suas empresas. Foi quando surgiu o conceito de intraempreendedorismo. Segundo Pinchot (2004), os intraempreendedores transformam novas idéias em realidades rentáveis dentro de uma organização. Mas os administradores destas empresas se perguntavam: como por em prática esta idéia? Como despertar entre os profissionais o espírito empreendedor? Como tornar a empresa mais empreendedora?

Uma prática que poderia vir de encontro às questões citadas no parágrafo anterior, e que tem sido intensamente aplicada pelas empresas para enfrentar problemas e para conduzir novos empreendimentos é o gerenciamento de projetos, conforme defende Valeriano (2005): “Os empreendimentos dependem cada vez mais de projetos, pelo fato de estes serem os vetores de mudanças que se tornam mais impositivas e prementes”.

Tratadas 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? Em um estudo de cunho exploratório prévio, realizado por um dos autores deste artigo, encontraram-se 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.

Bradley e Roberts (2001) apontam que na literatura sobre intraempreendedorismo há uma clara divisão entre as abordagens dadas pelos periódicos acadêmicos mais tradicionais e os demais. Os periódicos mais tradicionais, tais como *Academy of Management Journal* e *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 e confiáveis. 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.

O objetivo da pesquisa relatada neste artigo foi dar sólida fundamentação ao relacionamento entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo. Para verificar tal relacionamento, coletou-se informações com gerentes de projeto em empresas diversas no estado do Paraná, levantando-se 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), através de instrumentos já desenvolvidos e validados.

Na busca efetuada na literatura sobre intraempreendedorismo e gerenciamento de projetos, tornada pública nos últimos cinco anos, em revistas brasileiras e estrangeiras não foi possível encontrar um artigo que tratasse da relação entre os dois fenômenos. Evidenciada essa lacuna em estudos recentes publicados nas revistas *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Harvard Business Review*, *Journal of Small Business Management*, *Revista de Administração de Empresas*, *Revista de Administração*, *Revista de Administração Contemporânea*, *Organizações e Sociedade* e *Revista de Negócios*, julgou-se oportuno abordar a existência de forma simultânea de práticas de gerenciamento de projetos e empreendedorismo corporativo. Dessa forma, o estudo aqui relatado procurou evidências empíricas que pudessem abordar, ainda que de forma não exaustiva, esta relação.

Ademais, no Brasil, devido à imersão das empresas em um ambiente internacionalizado e bastante competitivo, as empresas precisam cada vez mais de soluções rápidas, inovadoras e criativas. Para atender a esta demanda, acredita-se que estas necessitam incorporar ou desenvolver em seus quadros profissionais intraempreendedores e adotar um ambiente de trabalho que propicie o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Por outro lado, algumas empresas investem em gerenciamento de projetos para enfrentar os desafios que lhes são apresentados.

O trabalho apresenta, na próxima seção, o quadro teórico de referência que embasou este estudo. Depois, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na investigação do relacionamento entre intraempreendedorismo e gerenciamento de projetos. A penúltima seção do texto demonstra os resultados obtidos. Por fim, conclui-se o trabalho com a análise dos dados e considerações sobre sua contribuição, bem como limitações e recomendações de estudos futuros.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS E EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: ASPECTOS CONCEITUAIS

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.

Para um bom entendimento do que é gerenciamento de projeto se faz necessário, primeiramente, conceituar-se um projeto: um projeto é a combinação de recursos, em termos de custo e pessoal, num tempo delimitado, que se desenvolve através de fases, compondo uma organização transitória (VARGAS, 2002).

O gerenciamento de projetos é “o planejamento, programação e controle das atividades do projeto para atingir os objetivos do projeto” (BRUZZI, 2002). Esse autor propõe uma divisão das fases de um projeto em forma de processos, que podem inclusive se sobrepor, desde a sua criação (ou definição) até a sua finalização (ou encerramento), passando pelas fases de planejamento, execução e controle. 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).

Com o passar do tempo, o gerenciamento de projetos evoluiu e ampliou sua abrangência. Nas décadas de 60 e 70 sua presença era percebida nas áreas de engenharia de projeto, suprimentos e construção. Codas (2004) informa que houve um alargamento do escopo do gerenciamento de projetos, incorporando-se conhecimentos mais diversificados para sua prática efetiva em tempos mais recentes. Cabe ao gerente de projetos administrar diversas áreas de conhecimento, tais como, economia, finanças, gestão, relações humanas, organização e métodos, além da engenharia de sistemas, a fim de obter sucesso em seu empreendimento.

A prática do gerenciamento de projetos, em organizações inovadoras, delega aos gerentes de projeto funções que extrapolam o simples gerenciamento, atribuindo-lhes a responsabilidade por criar, por dar soluções aos problemas e pelos resultados esperados com o projeto. Vários benefícios podem decorrer da adoção do gerenciamento de projetos. Correia (2002) menciona: 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; e f) documentar o projeto, facilitando futuras manifestações e estimativas de outros projetos.

Tanto Larson, Gobeli e Gray (1991), quanto Dinsmore e Silveira Neto (2005) defendem a existência de 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, com a utilização de equipes semi-autônomas nas quais os membros são separados das atividades regulares da organização; e, c) a matricial que consiste em um modelo híbrido das duas abordagens anteriores, com a divisão do tempo de trabalho entre as atividades do projeto e das áreas funcionais.

Mas como pode se medir qual o grau de adoção de práticas de gerenciamento de projetos pelas empresas? Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) 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 maduro elas estão em gerenciamento de projetos. Além disto, os modelos de maturidade podem ajudar as organizações a estabelecer estratégias para alcançarem seus objetivos (RODRIGUES; RABECHINI; CSILLAG, 2006).

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. Este conjunto de comportamentos pode fazê-los sentir um pouco como donos do negócio, ou seja, os fazer assumir o papel de empreendedores corporativos.

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 organizações criativas é possível notar comportamentos típicos de empreendedores em pessoas que são empregados: são os intraempreendedores, que são definidos como pessoas que exercem um papel empreendedor dentro de uma organização (FILION, 2004). Segundo Dornelas (2004), a prática do empreendedorismo dentro de empresas já formadas tem recebido várias denominações: empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intraempreendedorismo.

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. Neste estágio a organização consolida sua posição e 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 outra empresa.

A fuga desse estágio final pode ser tentada e, algumas organizações tentam renovar seu espírito empreendedor. Um dos caminhos é a transformação em uma organização empreendedora.

Brown, Davidsson e Wiklund (2001) utilizam-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 quadro 1 ilustra as dimensões conceituais do modelo de Stevenson, contrastando o comportamento empreendedor do administrativo. Para cada dimensão ilustra-se o comportamento esperado da empresa: sendo a coluna esquerda o comportamento esperado para o foco empreendedor, citando o exemplo de uma empresa de publicidade e a coluna da direita o comportamento 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 1: Conceituação do gerenciamento empreendedor de Stevenson.

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

Em seu trabalho, Brown, Davidsson e Wiklund (2001) descrevem um instrumento validado, que pode ser utilizado para graduar o empreendedorismo corporativo e que é baseado na conceituação do gerenciamento empreendedor de Stevenson.

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): 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, pode-se citar uma outra conceituação de gerenciamento de projetos, sendo que esta o associa ao intraempreendedorismo: “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).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Adotou-se na pesquisa uma abordagem quantitativo-descritiva, utilizando-se a metodologia de levantamento (*survey*) descritivo com a aplicação de questionários para verificação de hipótese e o método estatístico para análise dos dados obtidos pelos questionários. O método de abordagem adotado nesta pesquisa foi o hipotético-dedutivo. Segundo Marconi e Lakatos (1991), este se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual se formulam hipóteses e pelo processo de inferência dedutiva, testa-se a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pelas hipóteses.

Abordaram-se, de forma quantitativa, as impressões de pessoas que trabalham com gerenciamento de projetos em empresas paranaenses, em relação à maturidade em gerenciamento de projetos e ao grau de empreendedorismo corporativo nestas empresas. O questionário utilizado na pesquisa foi composto pela união de dois instrumentos já existentes: um voltado ao levantamento da maturidade em gerenciamento de projetos e o outro no nível de empreendedorismo corporativo, apresentados a seguir.

O primeiro instrumento utilizado foi um questionário com 44 questões aplicado no estudo de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), com o qual é possível se mensurar os três fatores associados à maturidade em gerenciamento de projetos: indivíduo, equipe e organização.

Brown, Davidsson e Wiklund (2001) formularam um questionário com 20 questões para mensurar as oito dimensões conceituais do gerenciamento empreendedor, baseados na conceituação de Stevenson. Este instrumento, após pré-teste e análise fatorial, resumiu de oito para seis os fatores do gerenciamento empreendedor. 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. Estas questões formuladas por Brown, Davidsson e Wiklund (2001) foram agregadas ao questionário desta pesquisa.

Os questionários foram aplicados em amostra não aleatória intencional composta por respondentes alunos de cursos de pós-graduação em gerenciamento de projetos e que trabalham em empresas no Paraná, desta forma replicando-se em parte a metodologia adotada na pesquisa de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), apesar de representar uma limitação.

Os autores desta pesquisa atentaram-se às condições para garantir a validade e confiabilidade da pesquisa (DAVIDSSON, 2005), a fim de aproveitar as potencialidades do instrumento e de minimizar a ocorrência de problemas listados como desvantagens. Como providências, pode-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; a utilização do instrumento de operacionalização da conceituação do empreendedorismo como um comportamento empresarial baseado na oportunidade, já validado por Brown, Davidsson e Wiklund (2001);
2. A realização, em junho de 2007, de um pré-teste do questionário que seria aplicado na pesquisa, com 10 profissionais de gerenciamento de projetos de empresas paranaenses, antes da aplicação dos questionários na população amostrada;
3. O levantamento das informações foi realizado sem o auxílio de entrevistadores contratados, com um dos pesquisadores entregando pessoalmente os

questionários, explicando os objetivos da pesquisa e dando as instruções de preenchimento a todos os entrevistados;

4. O uso de técnicas estatísticas para validar o uso das escalas de mensuração adotadas, dentre elas a análise fatorial e a verificação das condições de normalidade e homocedasticidade da amostra.

A hipótese básica de pesquisa era a de que a maturidade em gerenciamento de projetos está relacionada com o empreendedorismo corporativo, da seguinte forma: em se aumentando o nível de maturidade em gerenciamento de projetos deveria haver um incremento no nível de empreendedorismo corporativo. Através dos dados coletados na pesquisa buscou-se comprovar a validade desta hipótese.

Foram entregues 155 questionários a alunos de cinco instituições de ensino superior que estavam frequentando aulas em cursos de especialização na área de Gerenciamento de Projetos. O tempo médio de resposta aos questionários foi de 20 minutos. 88 questionários foram devolvidos com as informações solicitadas. A amostra final ficou constituída de 77 respondentes, pois 11 questionários foram preenchidos por pessoas que informaram não trabalhar para empresas estabelecidas no Paraná, atendendo os quesitos de número mínimo de observações pelo teorema do limite central (LEVINE; BERENSON; STEPHAN, 2000).

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Após a aplicação dos questionários, os dados foram tabulados e tratados estatisticamente, sendo verificado através da análise fatorial que os fatores se agrupam de forma semelhante ao esperado teoricamente. Pelos valores de alfa de Cronbach obtidos (valores mínimos superiores a 0,64), pode-se dizer que as escalas apresentadas para os dois instrumentos atendem aos critérios de confiabilidade (HAIR *et al.*, 1998). Para a escala de Gerenciamento de Projetos o alfa de Cronbach calculado foi de 0,95 e para Empreendedorismo Corporativo foi de 0,71. A normalidade dos dados coletados foi verificada conforme regras empíricas apresentadas por Levine, Berenson e Stephan (2000) e os resultados indicaram que ambas as escalas, assim como suas dimensões, foram normalmente distribuídas.

Através da estatística descritiva foi possível obter um panorama da população, que em relação ao sexo, teve a predominância de pessoas do sexo masculino, (66,23%). Já em relação à faixa etária da população, a maioria tem menos de 45 anos (94,81%) e a maior concentração dos respondentes encontrou-se na faixa de 25 a 29 anos (37,66%).

Em relação ao porte das empresas, foi possível verificar que a maioria das empresas é de grande porte (59,74%), seguido pelas empresas de médio porte (19,48%). 16,88% das empresas puderam ser classificadas como empresas de pequeno porte; e apenas três respondentes (3,90%) informaram trabalhar em empresas classificadas como micro-empresas. O setor industrial foi o que mais contribuiu para a amostragem (26%), representado pela indústria da construção e pelas indústrias manufatureiras, automobilística e petrolífera.

Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006), em seu trabalho, analisaram alguns aspectos que dizem a respeito da 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 das empresas paranaenses as seguintes informações: 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: a) falta de informação dos respondentes; b) possível baixo nível de poder dos respondentes, em empresas que restringem as informações quanto a seus investimentos às camadas mais altas da administração. Corroborando neste sentido, foi possível observar nesta pesquisa que pouco mais da metade dos respondentes (50,65%) indicaram não ocupar cargos de gerência. Cargos de gerência representaram uma minoria significativa da amostra (45,45%) e; c) a possibilidade de o gerenciamento de projetos estar mais ligado a uma função operacional do que estratégica nas organizações, limitando aos gerentes de projeto o acesso a informações.

Um outro paralelo com o estudo de Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) foi possível quando se analisou o dado relativo à quantidade de empresas que não investem hoje (19,48%) e as que não irão investir no futuro (7,79%). Em ambos os estudos foi possível remeter-se à idéia de que as empresas estão se preocupando cada vez mais em investir no gerenciamento de projetos.

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: que 84% delas alinham e priorizam seus projetos de acordo com a estratégia de negócio, que 79% delas possuem um sistema de gerenciamento de porta-fólio de projetos, que 73% delas acompanham os resultados dos projetos e que 68% delas implementam sua estratégia de negócios através de projetos. A média para o fator organização, a maior média dos fatores da variável maturidade em gerenciamento de projetos, foi de 3,47 em uma escala que vai de 1 (menor maturidade) até 5 (maior maturidade).

Quanto ao fator, ou dimensão, equipes de projetos, levantou-se que 79% dos respondentes informaram ser fundamental para seu desenvolvimento a busca pelo sucesso técnico, 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. A média para o fator equipes ficou em 3,37, numa escala de 1 até 5.

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. Para este fator foi constatada a média 2,91, numa escala de 1 até 5, 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. Esta 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”.

Na média de todos os fatores, o resultado da maturidade nesta população foi de 3,26, numa escala de 1 (menor maturidade) até 5 (maior maturidade), 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).

Ao se verificar os dados relativos aos atributos de gerenciamento empreendedor das empresas amostradas, no tocante às questões de orientação estratégica, nota-se que 52% delas 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 pelos recursos 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 enfatizar conseguir que as coisas sejam feitas mesmo que isto signifique desconsiderar procedimentos formais; 53% enfatizam a adaptação livre a circunstâncias mutáveis, sem muita consideração com práticas passadas e; 51% defendem que estilos de ação dos administradores podem variar livremente de muito formais a muito informais (estas três últimas características com foco empreendedor).

Quanto às questões de filosofia de recompensa não foi notada tendência a nenhum dos dois focos do gerenciamento empreendedor, 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 (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 idéias comercialmente promissoras para suas empresas.

Na média dos seis fatores, o resultado foi de 2,82, numa escala de 1 (menor empreendedorismo) até 5 (maior empreendedorismo), indicando um nível de empreendedorismo corporativo intermediário para esta população.

ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando-se as médias relativas aos valores atribuídos ao nível de empreendedorismo corporativo dentro de cada um dos quartis da distribuição da maturidade em gerenciamento de projeto, foi possível verificar um decréscimo do nível de empreendedorismo corporativo à medida a que se cresce a maturidade em gerenciamento de projetos. Esta condição, aliada à informação de correlacionamento a seguir, indica a nulidade da hipótese básica da pesquisa. Ilustram-se os dados que balizaram esta análise na tabela 1.

Tabela 1: 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: Informação extraída a partir dos dados levantados na pesquisa.

Através da análise de correlação bivariada foi possível verificar as influências entre cada um dos fatores, sendo notável que há uma fraca correlação entre a maturidade em gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo (-0,13), sendo observado que a correlação mais forte (-0,36) foi observada entre o fator estrutura gerencial e a média do gerenciamento de projetos. Pode-se inferir em função da característica do fator estrutura gerencial que quando cresce a maturidade em gerenciamento de projetos tende-se a ter um ambiente organizacional hierarquicamente formalizado, caracterizado pela clara definição de

linhas de autoridade, trabalho de rotina e menos horizontais ou voltados a redes informais (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001). Segue no gráfico 1 a matriz de correlação entre todos os fatores obtidos.

		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	1

Gráfico 1: Matriz de correlação entre as variáveis maturidade em gerenciamento de projetos e empreendedorismo corporativo e seus fatores internos - Fonte: dados da pesquisa

Foi possível observar também, através de estratificações da amostragem, que a única parcela população que apresentou o comportamento esperado pela hipótese básica de pesquisa foi à composta pelas médias, pequenas e micro-empresas, onde se obteve uma correlação fraca, porém positiva (0,22), sendo que os fatores que mais influenciaram na correlação positiva entre gerenciamento de projetos e empreendedorismo corporativo foram: a orientação estratégica, em relação empreendedorismo corporativo e a organização, quanto a maturidade em gerenciamento de projetos.

Apesar de não se conseguir comprovar a hipótese básica de pesquisa, algumas questões puderam ser levantadas através deste estudo e ficam como sugestão para ser investigada em profundidade 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?
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 os fatores organização e orientação estratégica, serem os fatores que mais influenciam nesta correlação positiva para este subgrupo?

A título de recomendação, baseando-se nas respostas obtidas nesta pesquisa, pode-se sugerir às empresas que pretendem investir em gerenciamento de projetos, mas que desejam continuar empreendedoras, que:

1. Levem 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 Pessoa (2005);
2. Não limitem as oportunidades que seus empregados buscam apenas a seus recursos correntes;
3. Estimulem 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. Atentem-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, tendendo-se a um ambiente organizacional hierarquicamente formalizado, caracterizado pela clara definição de linhas de autoridade, trabalho de rotina e menos horizontais ou voltados a redes informais (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001).

Uma possível limitação desse estudo refere-se ao fato dele basear-se apenas em respostas de pessoas ligadas a empresas em que há alguma preocupação em capacitação em gerenciamento de projetos, em função do processo de coleta de dados adotado. Talvez, uma amostragem direta nas empresas, em geral, pudesse apresentar resultados diferentes.

No entanto, o entendimento é que este estudo contribuiu para o conhecimento acadêmico por relatar um relacionamento ainda não explorado de forma metodologicamente consistente. Este artigo indica que foi possível verificar o atendimento da meta proposta pelo estudo, que era a de verificar o relacionamento entre o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo corporativo, sendo possível ainda, o levantamento de novas questões de pesquisa e a elaboração de recomendações práticas.

REFERÊNCIAS

- 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, 2001.
- BROWN, T. E.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. **Strategic Management Journal**: 22: 953-968, 2001.
- BRUZZI, D. G. **Gerência de projetos: Uma visão prática**. São Paulo: Érica, 2002.
- CODAS, M. M. B. Gerência de projetos – uma reflexão histórica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 1, p. 33-37, 2004.
- CORREIA, M. C. **Gerenciamento de projetos: como conduzir projetos com sucesso**. Volume I. Curitiba: UNICENP, 2002.
- DAVIDSSON, P. **Researching entrepreneurship**. New York: Springer, 2005.
- DINSMORE, P. C.; SILVEIRA NETO, F. H. **Gerenciamento de projeto e o fator humano: conquistando resultados através das pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: conceitos e aplicações. **Revista de Negócios**. Blumenau: v. 9, n. 2, p. 81-90, abril / jun., 2004.
- FILION, L. J. Entendendo os Intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, v.9, n.2, p.65-80, abril / jun., 2004.

- 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-empendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- 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; pg. 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.
- PINCHOT, G. **Intraempendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- 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.
- RABECHINI JR., PESSÔA, M. S. P. Um modelo estruturado de competências em gerenciamento de projetos. **Revista Produção**. v. 15, n. 1; p. 34-43. Janeiro/Abril. 2005.
- SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: EGEPE. **Anais... Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. 4. p. 134-146. Curitiba, 2005.
- VALERIANO, D. **Moderno gerenciamento de projetos**. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Brasport., 2002.