

Gestão de Projetos na Área de Telecomunicações: Características Empreendedoras dos Gerentes de Projetos

- SIDNEI MARCOS GUERBALI - sidneiguerbali@hotmail.com – EAESP/Fundação Getúlio Vargas - Brasil
- LUCIEL HENRIQUE DE OLIVEIRA – luciel.oliveira@fgv.br – EAESP/Fundação Getúlio Vargas - Brasil
- MARCO ANTONIO SILVEIRA - marco.silveira@cti.gov.br – Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer – Brasil

Resumo - Esse estudo buscou mapear em uma empresa de telecomunicações o perfil dos seus gerentes de projetos e identificar suas possíveis características empreendedoras. Aplicou-se um teste a 33 gerentes de projetos de uma empresa de telecomunicações atuando no Brasil. Considerou-se as seguintes dimensões: necessidade de realização e de autonomia, tendência criativa, propensão a riscos/impulso e determinação. A empresa apresentou características empreendedoras em quatro tendências, nível “alto”, mas quando os gerentes foram analisados individualmente, revelaram características em um nível de tendência empreendedora “muito alto”. Por outro lado, atingiram a média em apenas uma ou duas dimensões, apresentando um nível de tendência empreendedora “baixo” ou “muito baixo”. Os resultados mostram uma discrepância nos níveis de tendência empreendedora, o que reforça a necessidade da aplicação de ações e treinamentos para a manutenção e evolução do perfil empreendedor de alguns gerentes de projetos e a uniformização da equipe de gerenciamento de projetos da companhia.

Palavras-chave: ferramentas de gestão, gerenciamento de projetos, empreendedorismo, capital humano.

Abstract - This study aimed to map a profile of project managers in a telecommunications company and identify their entrepreneurial potential characteristics. We applied a test to 33 project managers from a telecommunications company operating in Brazil. We considered the following dimensions: need for achievement and autonomy, creative tendency, propensity to risk / momentum and determination. The company presented entrepreneurial characteristics in four trends, "high", but when managers were individually analyzed, revealed features at a trend level entrepreneurial "very high." Moreover, the average reached in one or two dimensions, showing a trend level progressive "low" or "very low". The results show a discrepancy in the levels of entrepreneurial trend, which reinforces the need for implementation of actions and training for the maintenance and evolution of entrepreneurial managers of some projects and the unification of the management team of the company's projects.

Keywords: management tools, project management, entrepreneurship, human capital

1. Introdução e Objetivos

Um gerente de projetos não pode mais ser considerado apenas um executor de tarefas, ele deve ser visto como alguém que poderá através de sua capacidade empreendedora visualizar novas necessidades, oportunidades e negócios, além de contribuir para os bons resultados da empresa. Torna-se relevante pesquisar e avaliar se existem características empreendedoras na empresa e nos seus gerentes de projetos. Esse trabalho baseou-se em informações sobre o empreendedor corporativo e suas principais

características através de referências bibliográficas e trabalhos acadêmicos e teve como objetivo mapear e avaliar em uma empresa de telecomunicações o perfil dos seus gerentes de projetos e identificar suas possíveis características empreendedoras.

Conhecer as características empreendedoras dos gerentes de projetos permitirá o desenvolvimento potencial do empreendedorismo na companhia. Muito se diz que todos os indivíduos possuem características empreendedoras, porém tais características podem ser mais visíveis e identificadas em alguns do que em outros.

Se o perfil empreendedor já faz parte da natureza humana, este trabalho tem a intenção de identificar e interpretar estes perfis para poder estimular os gerentes de projetos da companhia a seguirem o caminho do empreendedorismo corporativo.

Espera-se com o resultado desse trabalho, mapear as características pessoais dos gerentes e diretores de projetos em uma empresa de telecomunicações, descobrir se existe ou não características empreendedoras nesses indivíduos e com isso utilizá-las como objeto de futuros treinamentos para gerenciamento de projetos e para a criação e/ou a manutenção do espírito empreendedor dos gerentes de projetos com o objetivo de alcançar o sucesso dos futuros projetos e também na criação de novos negócios.

As perguntas que nortearam trabalho foram: (a) Os gerentes de projetos de uma empresa provedora de soluções em Telecomunicações possuem características empreendedoras? (b) Quais são as características empreendedoras desses gerentes de projetos?

Este trabalho buscou mapear o perfil pessoal e identificar quais são as características empreendedoras presentes nos gerentes de projeto da organização. Como objetivos específicos foram considerados:

- a) Mapear as informações pessoais sobre os gerentes de projetos da companhia através de um questionário específico.
- b) Verificar se o perfil dos gerentes de projetos esta próximo do perfil de um empreendedor corporativo, com a aplicação de um teste de campo.
- c) Identificar a necessidade de treinamento e/ou coaching para a evolução do perfil empreendedor dos gerentes de projetos pesquisados, em função dos resultados obtidos no teste de campo.

2. Referencial Teórico

2.1 Empreendedorismo

Pode-se dizer que empreendedorismo é a capacidade de um indivíduo criar e executar uma idéia relacionada ao negócio seja ele de qualquer tamanho, gênero e objetivo.

Para Dornelas (2001), o empreendedorismo esta relacionado a indivíduos com capacidade para desenvolver um processo empreendedor. Este processo nada mais é do que a capacidade de transformar qualquer idéia por mais simples que seja em oportunidades reais de sucesso, seja no novo negócio ou na empresa que trabalha.

O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que o aumento de produção e de renda por habitante, envolve o início e a constituição de mudanças na estrutura do negócio e da sociedade (HISRICH et al, 2009).

O empreendedorismo não ocorre por acaso, somente com boas idéias, é necessário um conjunto de componentes trabalhando na mesma direção para o sucesso do empreendimento. Verificou-se através do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) que o Brasil ocupava o 2º lugar entre os 59 países pesquisados que mais empreendem no mundo (GEM, 2010). Em números absolutos, o Brasil só perde para a China em números de empreendedores, no entanto, a pesquisa GEM também aponta que a inovação ainda é bastante tímida no dia a dia dos brasileiros, apesar dos grandes avanços nos últimos anos.

2.2 Empreendedor corporativo

Para entender o conceito de empreendedor corporativo é necessário definir o que é um empreendedor, o problema é que na literatura existem muitas definições para este termo. Empreendedor é o termo usado para definir aqueles indivíduos que se dedicam às tarefas da organização de uma forma inovadora, modificando as áreas onde atua. Para Chiavenato (2008) o empreendedor é todo aquele indivíduo que tem a facilidade de identificar oportunidades, assumir riscos e ser um agente de transformação para conseguir atingir os objetivos definidos.

A busca pelas oportunidades e pela inovação, bem como, vocação para assumir riscos, também foram definidas como sendo algumas das características do empreendedor (DORNELAS, 2001).

Para o economista, o empreendedor é o indivíduo que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para aumentar seu valor inicial, também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova forma de gerenciar (HISRICH et al, 2009).

Existem certos atributos que se associam com o empreendedor e podem ser observados no Quadro 1. Estes talentos incluem proatividade, orientação para resultados, comprometimento e inovação. Para Sabbag (2009) existem empreendedores em todos os campos e, em geral, o empreendedor tem um impulso por fazer coisas novas, por ultrapassar e descobrir o desconhecido, para ele, todo empreendedor sempre terá projetos.

Quando as empresas já estão consolidadas nos mercados que atuam, empenham-se muito para buscar inovações, criando estruturas funcionais dentro da companhia especializadas nessa busca (SANTOS, 2005). Os indivíduos que trabalham nessas áreas podem ser chamados de empreendedores corporativos, sendo que, o maior esforço desses empreendedores é lutar contra os processos rígidos que estas empresas implantam à medida que crescem e prosperam.

2.3 Características do empreendedor corporativo

As diferentes características do perfil empreendedor têm sido estudadas e analisadas por especialistas ao longo dos últimos anos, sendo que, identificar o perfil dos empreendedores é uma atividade muito complexa porque afinal são seres humanos diferentes um dos outros.

Caird (1991) dividiu a tendência empreendedora em cinco características principais:

1. Necessidade de realização: Característica indispensável para todo empreendedor. É através dela que o indivíduo traça as metas que devem ser alcançadas, tem uma visão otimista e confiante com foco nos seus objetivos, é auto-suficiente, persistente e determinado e dedica-se para concluir uma tarefa.

2. Necessidade de autonomia: preferência por trabalhar sozinho e priorizar seus objetivos pessoais, tomando decisões ao invés de receber ordens, determinação.

3. Tendência criativa: curiosidade, inovação, geração de muitas idéias, novidade e desafios, mudanças e versatilidade.

4. Propensão a riscos: fixa objetivos atingíveis, preocupa-se com a perda e o ganho de cada decisão, age com informações incompletas e avalia com precisão suas próprias capacidades.

Quadro 1: Diferenças entre a organização tradicional e a organização empreendedora

Fundamento	Organização Tradicional	Organização Empreendedora
Comunicação	De cima para baixo, apenas o necessário	Em todas as direções, sem restrições
Ambiente externo	A interação ocorre apenas por meio de canais preestabelecidos	Interação ampla e irrestrita como forma de geração de relacionamento
Erros e falhas	Evitados e penalizados	Visto como parte do aprendizado
Burocracia	Minimiza riscos e desvios	Impede a criatividade e espontaneidade
Poder	Centralizado, organizado em hierarquia	Descentralizado, <i>empowerment</i>
Estrutura organizacional	Hierárquica	Em rede
Controles	Evitam desvios do padrão esperado	Mínimos sobre as pessoas
Relacionamentos	Diferenças departamentais	Interdepartamentalização forte
Formação de pessoas	Especialistas por áreas	Estímulo à diversidade
Instrumentos motivacionais	Extrínsecos (recompensas financeiras, prêmios)	Intrínsecos (reconhecimento, visibilidade, auto-realização)
Novos produtos e serviços	Gerados pela área de produtos, laboratório, engenharia, P&D	Gerados em qualquer lugar da organização
Responsabilidade pelo cliente	Da área que tem contato direto com o cliente	De todos os funcionários
Quem faz parte da organização	Funcionários apenas	Funcionários, terceiros, parceiros, fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas etc.
Estrutura de cargos	Prescreve as responsabilidades de cada funcionário	Limita o potencial de agregação de valor de cada funcionário
Orçamento	Definidos anualmente por departamento, conforme planejamento prévio	Parcela aplicada como capital de risco, sem garantia de retorno, para projetos empreendedores
Planejamento	Altamente valorizado, ensinado e seguido à risca	Dá margens à flexibilização para acomodar circunstâncias ambientais altamente mutáveis e dinâmicas
Cultura interna	Resistente às mudanças, tradicional, paternalista	Receptiva às experimentações, trocas mútuas, baseada em colaboração e confiança recíprocas
Treinamento	Determinado pelo RH, de acordo com as necessidades organizacionais	Determinado por cada um, segundo necessidades do projeto, incorporado ao capital investido
Perfil do funcionário	Seguidor de ordens, especialista, eficiente, focado em tarefas, pequeno	Questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações, escopo amplo

Fonte: Adaptado de HASHIMOTO: 2006, p. 82

5. Impulso e determinação: autoconfiança, aproveitar as oportunidades, apresentar considerável determinação, equilibrar esforço e resultado, acreditar que pode controlar seu próprio destino e não aceitar a predestinação.

Este estudo deu origem ao teste TEG – Tendência Empreendedora Geral, desenvolvido na Unidade de Formação Empresarial e Industrial da *Durham University Business School* por Caird (1991) e validado no Brasil por Russo (2007), tendo sido utilizado neste estudo para analisar o perfil empreendedor dos gerentes de projeto de uma empresa de Telecomunicações.

2.4 Fatores condicionantes para o empreendedorismo corporativo

Nas empresas onde a inovação é uma característica, uma competência de destaque, ou uma vantagem competitiva, o funcionário empreendedor, aquele empreendedor corporativo, deve ser valorizado e para tanto, as organizações devem criar um clima organizacional favorável para valorização desses empreendedores. Nesse sentido, as organizações criarão fatores que ajudem a busca e o aproveitamento das oportunidades (Russo, 2007). Como exemplo de fatores facilitadores à inovação e ao empreendedorismo corporativo nas organizações, pode-se citar (HASHIMOTO, 2006):

- a. Visão e estratégias claras
- b. Superação dos limites organizacionais
- c. Política
- d. Aderência e comprometimento da alta direção
- e. Autonomia e *empowerment*
- f. Tempo livre para explorar novas idéias
- g. Treinamento e desenvolvimento
- h. Equipe de projeto multidisciplinar
- i. Indicadores apropriados para cada estágio do empreendimento
- j. Gestão do banco de idéias
- k. Gestão de Projetos.

Os estágios do empreendimento, definidos por Hashimoto (2006) e mencionado no item i, são cinco: concreto, início, desenvolvimento, mercado e maturidade. Estes indicadores são usados para medir os avanços de cada estágio, identificar problemas e comparar o previsto com o realizado, acompanhar a utilização dos recursos e também os objetivos. O acompanhamento dos resultados, benefícios, custos e problemas identificados no decorrer do projeto são importantes para a consolidação do aprendizado e para justificar os investimentos utilizados. Independente se o projeto obteve o sucesso esperado ou não, as informações geradas por ele devem ser armazenadas para serem utilizadas em projetos empreendedores futuros e perpetuar a inovação.

2.5 Características das organizações que promovem o empreendedorismo

As organizações necessitam fornecer as condições e o ambiente ideal para o aparecimento de novos empreendedores corporativos, de modo a obter sua revitalização e o desenvolvimento contínuo (Hashimoto, 2006). No Quadro 1, comparam-se as características da organização empreendedora e as da organização tradicional. Nota-se a distinção entre o posicionamento organizacional das organizações e a relação com os fatores condicionantes descritos por Hashimoto (2006) no item anterior.

2.6 Gerente de projetos

O PMI® – *Project Management Institute*, na norma norte americana denominada PMBOK® Guide, (2008, p. 5) define projetos como “esforços temporários empreendidos para criar produtos, serviços ou resultados únicos”.

O gerenciamento de projetos requer um amplo conjunto de competências associadas. É muito difícil encontrar quem as tenha por completo, mas ampliar o desempenho do gerente de projetos requer a ampliação contínua e sustentável dessas competências. Ampliando suas competências, o gerenciador pode desejar projetos mais desafiadores (SABBAG, 2009).

Conforme citado por Russo (2007), por ser multidisciplinar, o gerenciamento de projetos reúne a aplicação de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas nas atividades executadas e planejadas no projeto, para atingimento dos objetivos de uma maneira eficiente. A evolução do conceito de gerenciamento de projetos também produziu uma evolução na identificação das competências necessárias a um gerente de projetos.

No estudo realizado por Russo (2007), aplicou-se o teste TEG em 164 gerentes de projetos, em sua maioria homens com bastante experiência e com pós-graduação de diversas empresas e setores e o resultado indicou uma tendência dos participantes da pesquisa apresentar características empreendedoras, com relação às cinco dimensões de Caird. A maioria dos gerentes de projetos possuía pelo menos quatro dimensões. O resultado também indicou que em uma análise não paramétrica, quanto maior for a tendência empreendedora do gerente de projeto, maior a possibilidade de sucesso no projeto.

A Certificação *Project Management Professional* (PMP®) do PMI® é a credencial profissional mais reconhecida e respeitada em termos mundiais no que tange ao Gerenciamento de Projetos. Trata-se de um rigoroso Programa de Certificação Profissional desenvolvido e mantido pelo PMI, com base em um exame, visando o avanço da profissão de Gerenciamento de Projetos e o reconhecimento das conquistas individuais nesta área.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada foi de natureza descritiva e não probabilística, já que, o resultado obtido partiu dos gerentes e diretores de projeto que se dispuseram a responder a pesquisa. O objetivo foi identificar como ocorre a distribuição das características (Richardson, 1999) do empreendedor corporativo nos gerentes de projetos de uma empresa provedora de soluções em Telecomunicações.

Para avaliar as características do empreendedor corporativo nos gerentes de projetos desta empresa, utilizou-se operacionalmente o teste TEG citado no item 1.3. Este teste foi utilizado nessa pesquisa pelo fato de se tratar de um instrumento devidamente validado e já utilizado em alguns trabalhos acadêmicos, pode-se citar Russo (2007).

A execução da pesquisa foi dividida em nas seguintes fases:

1. Adaptação do questionário TEG para a realidade e objetivo desse trabalho.
2. Validação do questionário adaptado pelos gestores das áreas de administração de contratos e gerenciamento de projetos da empresa.
3. Solicitação da lista de gerentes e diretores de projetos alocados na área de gerenciamento de projetos que seriam convidados a participar da pesquisa.
4. Envio de um correio eletrônico para todos os convidados com um link para acesso de um site na internet que continha os questionários a serem respondidos.
5. Acompanhamento das respostas via web.
6. Tabulação e análise das respostas.
7. Conclusão.

A coleta de dados ocorreu em uma empresa multinacional do setor de telecomunicações, com um alto índice de tecnologia aplicada aos seus produtos e serviços e o público alvo foram os gerentes e diretores da área de gerenciamento de projetos.

O processo de coleta de dados foi realizado através da adaptação do questionário baseado no teste TEG – Tendência Empreendedora Geral, utilizando cinco características que identificam a existência ou não do perfil empreendedor. 1) necessidade de realização; 2) necessidade de autonomia; 3) tendência criativa; 4) propensão ao risco; 5) impulso e determinação.

A pesquisa foi realizada por meio de questionários visando a coleta de dados pessoais dos participantes e avaliação das características empreendedoras acima relacionadas, onde os participantes tiveram a opção de escolher as respostas “Concordo” ou “Discordo” até o término do prazo para preenchimento dos questionários.

Para agilizar o processo de coleta de dados utilizou-se o método de survey eletrônico (MALHOTRA, 2001), ou seja, disponibilizou-se o questionário em uma página de um site na Internet no período de 22.10.2012 a 07.11.2012. Como os dados foram coletados e armazenados em arquivos eletrônicos, a possibilidade de erros diminuiu e a velocidade de análise aumentou porque os dados já estavam tabulados no software escolhido.

Antes da aplicação da pesquisa para o público alvo, submeteu-se o questionário para dois gestores das áreas de administração de contratos e gerenciamento de projetos com vasta experiência nessas áreas, um deles com curso de mestrado e o outro com curso de especialização com o objetivo de analisar o conteúdo das questões.

O teste TEG tem sido validado em diversos trabalhos acadêmicos, contudo, a versão final do questionário utilizado neste trabalho, também foi validado e autorizado pelos gestores das áreas de administração de contratos e gerenciamento de projetos da companhia para efeito de triangulação e garantia de imparcialidade e confiabilidade do trabalho.

Para que a amostra fosse relevante e homogênea e a pesquisa tivesse sucesso no mapeamento das características pessoais e do perfil empreendedor do público alvo, foram convidados a participar do teste, todos os gerentes e diretores de projetos alocados nas áreas de gerenciamento de projetos, administração de contratos, reparos de equipamentos e planejamento (38 colaboradores) que receberam um correio eletrônico com um link que os direcionaram para o site onde os questionários estavam gravados e todas as explicações sobre a metodologia da pesquisa estavam disponíveis.

Com o objetivo de estimular o completo preenchimento do questionário, incluiu-se uma pergunta para o participante escolher se gostaria de receber o relatório completo após o término da análise dos dados. A versão final do instrumento de coleta de dados desse trabalho foi adaptada da pesquisa realizada por Russo (2007) que possuía seis partes e tinha um objetivo mais amplo que era o de identificar o perfil empreendedor dos gerentes de projetos e a avaliação do projeto sob sua responsabilidade.

Como o objetivo desse trabalho foi analisar somente o perfil e as características empreendedoras dos gerentes de projetos de uma companhia do setor de telecomunicações sem a preocupação de avaliar o sucesso dos projetos sob sua responsabilidade, a versão final dessa pesquisa compôs-se de três partes, a saber:

- a) Introdução: Informações sobre o objetivo do questionário, preenchimento e confidencialidade.
- b) Informações sobre o gerente de projeto: coletar informações pessoais sobre os gerentes de projetos através de questionário composto de 8 perguntas.

c) Teste de Tendência Empreendedora Geral (TEG): questionário com 54 perguntas para levantamento de dados sobre o perfil empreendedor dos gerentes e diretores de projetos.

A Tabela 1 demonstra o cálculo do valor da dimensão de tendência empreendedora (TEG) utilizado para medir o perfil empreendedor dos participantes da pesquisa. A avaliação das respostas agrupou numa base de dados as perguntas relacionadas com as cinco características avaliadas no teste TEG, de modo que, as características (necessidade de realização, tendência criativa, propensão a risco e impulso e determinação) tiveram a pontuação máxima igual a 12 pontos, porém a pontuação média variou entre elas, sendo 9 pontos para (necessidade de realização) e 8 pontos para (tendência criativa, propensão a risco e impulso e determinação), enquanto que a característica (necessidade de autonomia) teve a pontuação máxima igual a 6 pontos e a pontuação média igual a 4 pontos. Desta forma, mensuraram-se os pontos fracos e fortes com relação às características empreendedoras dos participantes.

O teste (conforme anexo 1, parte 3), utilizou os resultados obtidos através das respostas das 54 perguntas do questionário para tabular os dados. Essa tabulação seguiu a metodologia:

1. Nas questões ímpares, atribuiu-se um ponto para cada desacordo assinalado. Já nas questões pares, atribuiu-se um ponto para cada concordância assinalada.
2. A pontuação de cada pergunta foi somada na respectiva dimensão, conforme demonstrado na Tabela 1.
3. Após a tabulação dos dados, verificou-se, para cada uma das cinco dimensões, se o participante (gerente de projetos, diretor de projetos e outros) atingiu, no mínimo, a média estipulada na definição do teste TEG (Teste de Tendência Empreendedora Geral). Em caso afirmativo, houve a indicação de que o participante possuía as características empreendedoras da respectiva dimensão.

Tabela 1 - TEG - Cálculo do valor da dimensão de tendência empreendedora

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

Fonte: Adaptado de CAIRD, 1991

Com base nas respostas do questionário sobre as informações pessoais dos gerentes de projetos, obteve-se o perfil do participante, tais como: sexo, idade, formação acadêmica, tempo de experiência, tempo de certificação PMP, posição ocupada na empresa. Com as respostas do Teste de TEG obteve-se a quantidade de dimensões da tendência

empreendedora de cada gerente de projetos. Se o gerente de projetos não atingiu a pontuação média em nenhuma ou apenas uma das cinco dimensões demonstradas na Tabela 1, o nível de empreendedorismo foi considerado (muito baixo), se o gerente atingiu a pontuação média em duas dimensões, considerou-se nível (baixo), para aqueles que alcançaram a pontuação média em três dimensões, o nível de empreendedorismo foi considerado (médio), com pontuação média em quatro dimensões o gerente de projetos obteve nível (alto) e para os gerentes de projetos que tiveram pontuação média nas cinco dimensões de tendência empreendedora, o nível foi considerado (muito alto).

O anexo 1 apresenta o instrumento de colate ade dados utilizado (Survey) - Questionário do levantamento de campo adaptado. O anexo 2 apresenta um exemplo de resultado do questionário efetuado em campo com o TEG (Nível de Tendência Empreendedora) informado por solicitação do participante.

4. Resultados e Discussão

Conforme Hashimoto (2006) as empresas necessitam criar fatores facilitadores à inovação e ao empreendedorismo, como: visão e estratégias claras, treinamento e desenvolvimento, políticas adequadas, aderência e comprometimento da alta direção. Fatores motivacionais, como: recompensas financeiras, auto-realização e reconhecimento também devem ser considerados.

4.1. Análise descritiva do perfil dos gerentes de projetos

Foram convidados a participar da pesquisa 38 colaboradores da empresa relacionados com o gerenciamento de projetos, sendo que, o questionário foi respondido por 33 convidados (86,8%), na sua maioria homens (88%). A formação acadêmica de 8 participantes (24%) é nível superior, a pós-graduação (MBA/Especialização) é a formação acadêmica de 23 participantes (70%) e apenas 2 colaboradores (6%) possuem Mestrado.

Com relação à posição ocupada pelos participantes, (64%) são gerentes de projeto, (12%) são diretores de projeto e (24%) são gerentes funcionais ou consultores e também atuam na área de gerenciamento de projetos.

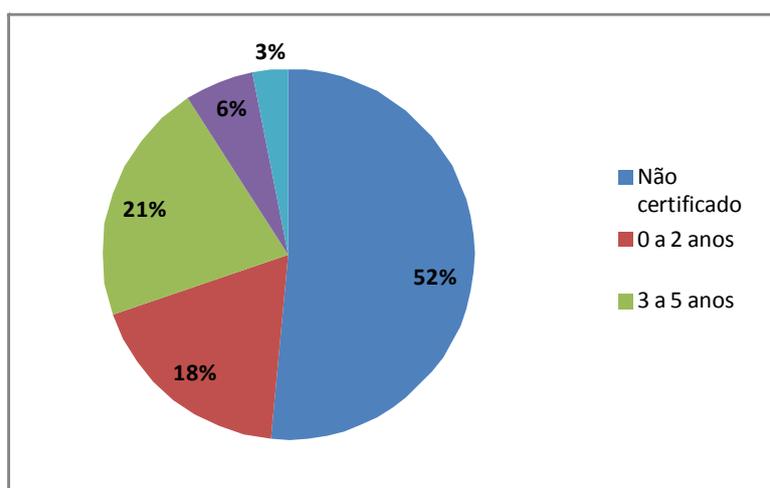


Figura 1: Tempo que os respondentes possuem a certificação PMP®

Fonte: Resultados da pesquisa, elaborado pelos autores.

A faixa etária dos participantes da pesquisa, sendo que apenas (3%) tem idade abaixo dos 30 anos, (33%) tem idade entre 31 e 40 anos, (43%) estão entre 41 e 50 anos e (21%) estão acima dos 50 anos de idade o que demonstra uma grande experiência profissional desses colaboradores o que pode ser uma vantagem para a empresa, por outro lado, pode-se considerar uma faixa etária alta quando o assunto é empreendedorismo e inovação.

Na figura 1, verifica-se que 52% dos respondentes não possuem a Certificação Project Management Professional (PMP®), e pode-se perceber o tempo em que os respondentes possuem a certificação.

Verifica-se na Figura 2 que os participantes com até 14 anos de experiência representam apenas (12%) e aqueles com mais de 15 anos de experiência representam (87%), indicando que o cargo de gerente de projetos exige experiência profissional anterior.

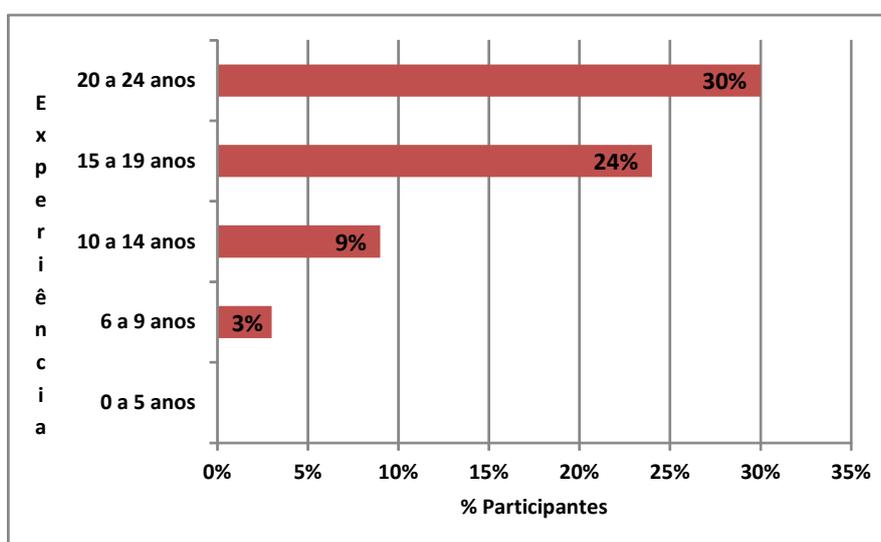


Figura 2: Tempo de experiência profissional dos participantes da pesquisa

Fonte: Resultados da pesquisa, elaborado pelos autores.

O tempo de experiência do gerente de projeto sem dúvida é um fator importante para o gerenciamento de projetos de uma empresa. O resultado da pesquisa realizada no campo demonstrou que apesar do tempo de experiência profissional dos gerentes de projetos ser elevado, menos de 50% dos gerentes e diretores pesquisados possuem a certificação PMP (Project Management Professional).

4.2. Análise da tendência empreendedora global da empresa

Após a tabulação das respostas de todos os gerentes de projetos, podem-se relacionar cada uma das cinco dimensões de tendência empreendedora com a quantidade de gerentes de projetos que atingiram, no mínimo, a média estipulada na definição do teste TEG apresentado na Tabela 1. Esse resultado demonstrou que no geral a empresa tende a ter uma tendência empreendedora porque das cinco dimensões avaliadas, a empresa atingiu a média em pelo menos quatro dimensões e de acordo com o referencial teórico e a metodologia aplicada esse resultado pode ser considerado "alto". A distribuição com o número de gerentes de projetos por dimensão de tendência empreendedora pode ser observada na Figura 3.

De acordo com as respostas dos gerentes de projetos, a dimensão com mais tendência empreendedora foi "Impulso e Determinação" com 28 casos (84,8%). O teste

TEG avalia que o indivíduo que conseguir uma pontuação alta nessa dimensão, tende a ser autoconfiante, aproveitar as oportunidades, apresentar considerável determinação, equilibrar esforços e resultados, acreditar que pode controlar seu próprio destino e não aceitar a predestinação.

A dimensão "Propensão ao Risco" alcançou 23 casos (69,7%). O gerente de projeto com essa tendência empreendedora tende a fixar objetivos atingíveis, preocupa-se com a perda e o ganho de cada decisão, age com informações incompletas e avalia com precisão suas próprias capacidades.

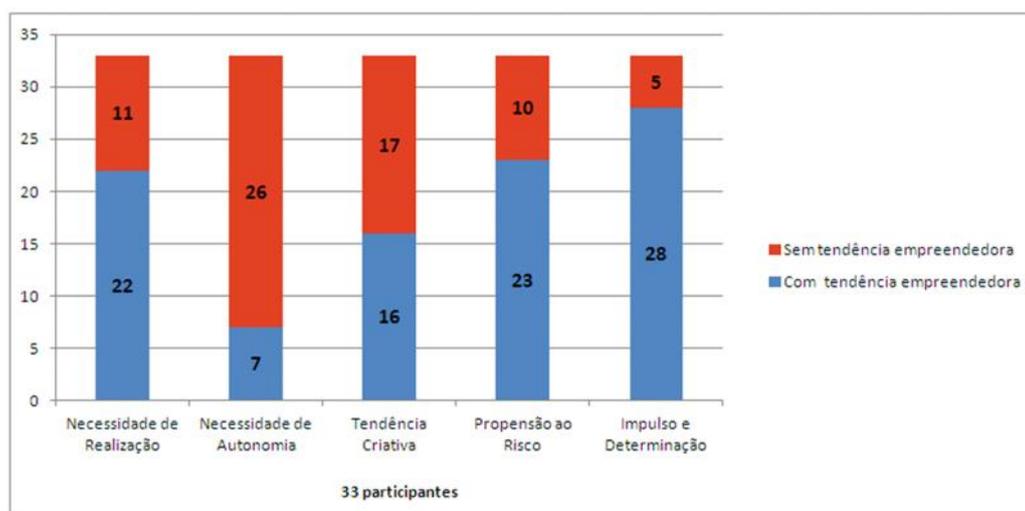


Figura 3 - Quantidade de gerentes de projetos X Dimensão de Tendência Empreendedora. Fonte: Resultados da pesquisa, elaborado pelos autores

Observa-se também na Figura 3 que a dimensão "Necessidade de Realização" esteve bastante presente na pesquisa, com 22 casos (66,7%) e os gerentes de projetos com uma boa pontuação nessa dimensão podem ter desenvolvido qualidades indispensáveis para todo empreendedor. São através delas que o gerente de projeto traça as metas que devem ser alcançadas, tem uma visão otimista e confiante com foco nos seus objetivos, é auto-suficiente, persistente e determinado e dedica-se para concluir uma tarefa.

Em relação à dimensão "Tendência Criativa" o nível de tendência empreendedora atingiu 16 casos (48,5%). O gerente de projeto com uma pontuação alta nesta dimensão pode ter as seguintes características: curiosidade, inovação, geração de muitas idéias, novidade e desafios, mudanças e versatilidade. A dimensão "Necessidade de Autonomia" obteve o menor número de casos, foram 7 casos (21,2%). As pessoas com alta pontuação nessa dimensão: preferem trabalhar sozinhas e priorizar seus objetivos pessoais, gostam de tomar decisões ao invés de receber ordens e são determinadas.

4.3. Análise do nível de tendência empreendedora por gerente de projeto

Quando analisado os dados globais da empresa, constatou-se que a tendência empreendedora foi alta, porém, analisando-se os dados individualmente e utilizando a mesma metodologia, observou-se que 15,2% dos gerentes de projetos que participaram do teste atingiram a média em apenas uma dimensão e conforme descrito no item 3.4 teve o nível de tendência empreendedora considerado "muito baixo".

O nível de tendência empreendedora para 27,3% dos gerentes de projetos foi considerado "baixo" com média em apenas duas dimensões, já para 24,2% dos participantes foi considerado "médio", pois atingiram média em três dimensões. Os

gerentes de projetos que atingiram a média em quatro dimensões tiveram o nível de tendência empreendedora considerado “alto” e somaram 18,2%. Para 15,2% dos gerentes de projetos o resultado foi considerado “muito alto” com cinco dimensões na média ou acima da média. O resultado do teste do nível de tendência empreendedora por gerente de projeto pode ser visualizado na Figura 4.

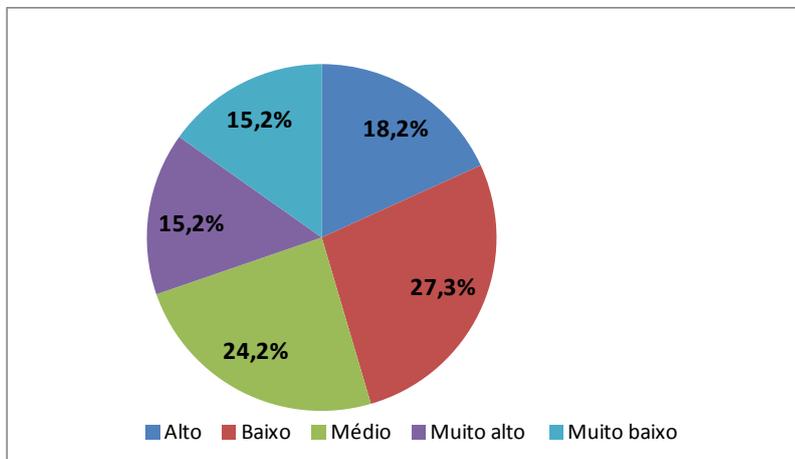


Figura 4: Nível de Tendência Empreendedora por Gerente de Projeto
Fonte: Resultados da pesquisa, elaborado pelos autores

5. Conclusões

Os resultados mostraram que os gerentes de projeto da empresa apresentaram algumas das características empreendedoras avaliadas sob as cinco dimensões de Caird (1991): necessidade de realização, necessidade de autonomia, tendência criativa, propensão a riscos e impulso e determinação. A dimensão com mais tendência empreendedora de acordo com as respostas dos gerentes e diretores foi o "Impulso e determinação" com 28 casos (84,8%). Essa dimensão leva o gerente de projetos a ser autoconfiante, aproveitar as oportunidades e apresentar considerável determinação, sendo características essenciais para atingir os resultados esperados em um projeto. Ao contrário dessa dimensão, a "Necessidade de autonomia" obteve o menor resultado (21,7%) dos casos e indicou que os gerentes e diretores da empresa preferem trabalhar em equipe ao invés de trabalharem sozinhos e também não gostam de tomar decisões sozinhos.

Dos 33 participantes que responderam o questionário, (33,3%) possuíam quatro ou cinco características empreendedoras, por outro lado, (42,4%) atingiram a média em apenas uma ou duas dimensões, considerando o nível de tendência empreendedora “baixo” ou “muito baixo”, demonstrando uma discrepância considerável nos níveis de tendência empreendedora entre os participantes da pesquisa o que reforça a necessidade da aplicação de treinamentos para a evolução do perfil empreendedor de alguns gerentes de projeto e a uniformização da equipe de gerenciamento de projetos da companhia.

Outro dado importante observado foi que mais de 50% dos gerentes de projeto não possuem certificação PMP e isto pode ser um fator importante para o baixo nível de tendência empreendedora de alguns gerentes.

Como se utilizou um método não probabilístico, ou seja, foram convidados a participar da pesquisa um número de gerentes e diretores de projeto envolvidos com o gerenciamento de projetos de uma única companhia e somente (86,8%) participaram dela e também pelo fato da amostra ser relativamente pequena por se tratar de apenas uma empresa, não se pode generalizar e afirmar que as tendências encontradas nas respostas do

questionário são uma probabilidade de ocorrer em outras empresas do mesmo setor, gerando uma limitação para este trabalho, por outro lado, a utilização do teste TEG trouxe a vantagem da utilização de um questionário testado e validado em outros trabalhos científicos.

Como o escopo deste trabalho foi apenas o estudo das tendências empreendedoras dos gerentes de projeto, não foram estudados os conhecimentos técnicos dos participantes para saber se esses atenderiam com sucesso as atividades estabelecidas no gerenciamento de projetos e também não foram analisados se os projetos sob sua responsabilidade obtiveram sucesso. Como sugestão, para futuros trabalhos internos ou mesmo externos pode-se estudar em conjunto as características empreendedoras e os conhecimentos técnicos dos gerentes de projetos necessários para o desenvolvimento de um projeto com sucesso.

6. Referências

- CAIRD, S. The enterprising tendency of occupational groups. **International Small Business Journal**. Durham University Business School, v. 9, n. 4, Jul-Set 1991.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**. Dando asas ao espírito empreendedor. 3ª ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil 2010**: Sumário Executivo Curitiba, 2010. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em: 26.10.2012.
- HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HISRICH, R. D et al. **Empreendedorismo**. Tradução Teresa Cristina Felix de Sousa. 7ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2009.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Tradução Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3ª. Ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- PMI – Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)**. 4ª ed. Global Standard, Filadélfia, 2008.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUSSO, R. F. M. **Tendência empreendedora do gerente de projeto**: importância para o sucesso dos projetos. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139tde-17102007-214841/. Acesso em: 17.10.2012.
- SABBAG, P. Y. **Gerenciamento de projetos e empreendedorismo**. São Paulo, Saraiva, 2009.
- SANTOS, S. A. **Empreendedorismo de Base Tecnológica: Evolução e Trajetória**, 2ª ed. Maringá, PR: Unicorpore, 2005.

Anexo 1 – Survey / Questionário do levantamento de campo adaptado

PARTE 1 – Introdução

O objetivo da pesquisa foi identificar se os gerentes de projetos da empresa possuem características empreendedoras corporativas e quais são essas características. Responder o questionário não deve consumir mais do que 20 minutos de seu tempo. Todos os dados são confidenciais e não serão divulgados, sendo somente utilizados de maneira agrupada, desta forma, os participantes não serão reconhecidos.

Para o sucesso da pesquisa, pedimos a gentileza para que todas as questões sejam respondidas e agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

1- Indique se você deseja receber o resultado da pesquisa, assim que a análise das respostas for concluída.

Sim, gostaria de receber o resultado da pesquisa, assim que a análise for concluída.

PARTE 2 – Informações Sobre o Gerente de Projeto

1 - Nome: _____

2 - E-mail: _____

3 - Idade: _____ anos

4 - Sexo:

Masculino

Feminino

5 - Formação acadêmica:

Primeiro grau

Segundo grau

Superior

Pós-graduação (MBA/Especialização)

Mestrado

Doutorado

6 - Tempo de experiência profissional:

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | 0 a 5 anos | <input type="checkbox"/> | 15 a 19 anos |
| <input type="checkbox"/> | 6 a 9 anos | <input type="checkbox"/> | 20 a 24 anos |
| <input type="checkbox"/> | 10 a 14 anos | <input type="checkbox"/> | 25 anos ou mais |

7 - Tempo que possui a Certificação PMP (Project Management Professional):

- | | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | Não certificado | <input type="checkbox"/> | 6 a 9 anos |
| <input type="checkbox"/> | 0 a 2 anos | <input type="checkbox"/> | 10 anos ou mais |
| <input type="checkbox"/> | 3 a 5 anos | <input type="checkbox"/> | |

8 - Posição ocupado dentro da organização atualmente:

- Diretor de Projetos
- Gerente Funcional
- Gerente de Projetos
- Consultor
- Outra: _____

PARTE 3 – Teste de Tendência Empreendedora Geral (TEG) – Desenvolvido na Unidade de Formação Empresarial e Industrial da *Durham University Business School*

Não existem respostas corretas ou incorretas. Você encontrará uma relação de 54 frases diferentes, onde pedimos que você se indique “de acordo” ou em “desacordo” com elas.

Por exemplo, uma das frases poderia perguntar:

Prefiro café ao invés de chá ou Não costumo correr riscos desnecessários

Escolha a opção “CONCORDO”, se está de acordo com a frase, ou a opção “DISCORDO”, se você está em desacordo com a frase. Poderá acontecer, em certas frases, que você não esteja completamente de acordo ou completamente em desacordo com a frase. Neste caso, pedimos que você tente escolher a opção que mais se aproxime de sua resposta.

Questões	Concordo	Discordo
1. Não me importaria em ter um trabalho rotineiro e sem desafios,		

Questões	Concordo	Discordo
2. Quando tenho que fixar meus próprios objetivos prefiro fixar objetivos difíceis a objetivos fáceis.		
3. Não gosto de fazer coisas originais ou pouco convencionais.		
4. Pessoas competentes que não conseguiram sucesso, na verdade, não souberam aproveitar as oportunidades quando		
5. Raramente sonho acordado.		
6. Geralmente defendo meu ponto de vista, quando alguém discorda de mim.		
7. Você é bom ou não por natureza, esforço não faz diferença.		
8. Às vezes, as pessoas acham as minhas idéias incomuns.		
9. Se tivesse que apostar R\$ 1 preferiria comprar um bilhete de loteria a jogar cartas.		
10. Prefiro desafios que realmente ponham a prova as minhas habilidades do que coisas que posso fazer facilmente.		
11. Prefiro ter uma remuneração razoável em um trabalho seguro, do que ter um trabalho que eu pudesse perder se o meu desempenho não fosse bom		
12. Eu gosto de fazer as coisas à minha maneira, sem me preocupar com que os outros pensam.		
13. Muitos dos maus momentos pelos quais uma pessoa passa se devem ao azar.		
14. Eu gosto de descobrir coisas, mesmo que nisso eu tenha que enfrentar alguns problemas.		
15. Se estiver tendo problemas com uma atividade, eu a deixo de lado e faço outra coisa.		
16. Quando faço planos para fazer algo, quase sempre faço o que planejei.		
17. Não gosto de mudanças repentinas na minha vida.		
18. Assumo riscos mesmo que as chances de sucesso sejam 50%.		
19. Penso mais no presente e no passado do que no futuro.		

Questões	Concordo	Discordo
20. Se eu tivesse uma boa idéia para ganhar dinheiro, estaria disposto a pedir um empréstimo para que pudesse realizá-las.		
21. Quando estou em um grupo, fico satisfeito em deixar que outra pessoa seja o líder.		
22. Geralmente as pessoas conseguem o que merecem.		
23. Não gosto de adivinhar as coisas.		
24. É mais importante fazer bem um trabalho do que tentar agradar as pessoas.		
25. Conseguirei o que quero da vida se agradar as pessoas com controle sobre mim.		
26. As outras pessoas acham que faço muitas perguntas.		
27. Se existe a possibilidade de fracasso, prefiro não fazer.		
28. Fico irritado com a impontualidade das pessoas.		
29. Antes de tomar uma decisão, gosto de conhecer todos os detalhes, não importando quanto tempo isso tomará.		
30. Ao resolver um problema, raramente preciso ou quero ajuda.		
31. O sucesso não acontece, se você não estiver no lugar certo, na hora certa.		
32. Prefiro ser bom em várias coisas a ser muito bom em uma única coisa.		
33. Prefiro trabalhar com uma pessoa de quem eu gosto, ainda que não seja tão competente, do que trabalhar com alguém que eu não gosto, mas que seja competente.		
34. Ser bem sucedido é resultado de muito trabalho, sorte não tem nada a haver com isso.		
35. Prefiro fazer as coisas do modo habitual a tentar fazer de uma nova maneira.		
36. Antes de tomar uma decisão importante, prefiro pesar os prós e contra rapidamente ao invés de gastar muito tempo pensando a respeito.		
37. Prefiro trabalhar em uma atividade como membro de uma equipe do que assumir sozinho a responsabilidade.		

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

Anexo 2 – Exemplo de resultado do questionário efetuado em campo com o TEG (Nível de Tendência Empreendedora) informado por solicitação do participante.

Participante: Fulano de Tal

De acordo com sua solicitação no Item 1 do questionário, segue o resultado de suas respostas e a metodologia para calcular o seu nível de tendência empreendedora.

TEG - Cálculo do valor da dimensão de tendência empreendedora

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

Fonte: Adaptado de CAIRD, 1991

1. Nas questões ímpares, deve-se atribuir um ponto para cada desacordo assinalado. Já nas questões pares, deve-se atribuir um ponto para cada concordância assinalada.
2. A pontuação de cada pergunta é somada na respectiva dimensão, conforme demonstrado na Tabela 1.
3. Após a tabulação dos dados, verifica-se, para cada uma das cinco dimensões, se o participante (gerente de projetos, diretor de projetos e outros) atingiu, no mínimo, a média estipulada na definição do teste TEG. Em caso afirmativo, há indicação de que participante tende a possuir as características empreendedoras da respectiva dimensão.

Diretrizes para auto-avaliação

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

Dimensão – Necessidade de Realização	
Pontuação máxima: 12	Pontuação média: 9
Pontuação atingida: N	

Caso você tenha conseguido uma pontuação alta nesta dimensão, você poderá ter algumas das seguintes qualidades:

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

Dimensão: Necessidade de Autonomia
Pontuação máxima: 6 Pontuação média: 4
Pontuação atingida: N

O participante que conseguir uma pontuação alta nesta dimensão poderá ter as seguintes características empreendedoras:

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

Dimensão: Tendência Criativa
Pontuação máxima: 12 Pontuação média: 8
Pontuação atingida: N

O participante que conseguir uma pontuação elevada nesta dimensão significa:

- Ser imaginativo e inovador, Ter tendência de sonhar acordado,
- Ser versátil e curioso, Ter muitas idéias, Ser intuitivo e adivinhar bem,
- Gostar de novos desafios, Gostar de novidades e mudanças

Dimensão: Propensão ao Risco
Pontuação máxima: 12 Pontuação média: 8
Pontuação atingida: N

O participante que obtiver uma pontuação elevada nesta dimensão poderá ter as seguintes qualidades:

- Agir com informações incompletas,
- Julgar quando dados incompletos são suficientes,
- Avaliar com precisão suas próprias capacidades,
- Não ser muito nem pouco ambicioso, Avaliar custos e benefícios prováveis,
- Fixar objetivos desafiadores, porém atingíveis.

Dimensão: Impulso e Determinação
Pontuação máxima: 12 Pontuação média: 8
Pontuação atingida: N

O participante que conseguir uma pontuação elevada nesta dimensão, tende a:

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