

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS**

**ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA: ANÁLISE DE SUA RELAÇÃO EM EMPRESAS DE
*SOFTWARE***

ANA CLAUDIA BELFORT

São Paulo

2015

Ana Claudia Belfort

**ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA: ANÁLISE DE SUA RELAÇÃO EM EMPRESAS DE
*SOFTWARE***

**PROJECT MANAGEMENT OFFICES AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION:
ANALYSIS OF THEIR RELATIONSHIP IN SOFTWARE COMPANIES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Cristina Dai Prá Martens

São Paulo

2015

Belfort, Ana Claudia.

Escritórios de gerenciamento de projetos e orientação empreendedora: análise de sua relação em empresas de *software*. / Ana Claudia Belfort. 2015.

206 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2015.

Orientador (a): Prof^ª. Dr^ª. Cristina Dai Prá Martens.

1. Escritório de gerenciamento de projetos. 2. Orientação empreendedora. 3. Sistema de gerenciamento de projetos.

I. Martens, Cristina Dai Prá.

II. Título

CDU 658.012.2

Ana Claudia Belfort

**ESCRITÓRIOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA: ANÁLISE DE SUA RELAÇÃO EM EMPRESAS DE
*SOFTWARE***

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 29 de janeiro de 2015.

Presidente: Prof^a Dr^a Cristina Dai Prá Martens – Orientadora, UNINOVE

Membro: Prof. Dr. Leandro Alves Patah – UNINOVE

Membro: Prof^a Dr^a Anátalia Saraiva Martins Ramos – UFRN

“No momento em que nos comprometemos, a providência divina também se põe em movimento. Todo um fluir de acontecimentos surge ao nosso favor. Como o resultado da atitude, seguem todas as formas imprevistas de coincidências, encontros e ajuda, que nenhum ser humano jamais poderia ter sonhado encontrar. Qualquer coisa que você possa fazer ou sonhar, você pode começar. A coragem contém em si mesma, o poder, o gênio e a magia.”

(Göethe)

DEDICATÓRIA

Dedico à

Claudio e Ilona Belfort, a base de tudo o que sou.
Cristina Dai Prá Martens, minha orientadora e amiga.

AGRADECIMENTO

Não há como deixar de agradecer a Deus e à espiritualidade maior por estarem sempre ao meu lado, me intuindo, me iluminando e me amparando ao longo do caminho que escolhi percorrer.

Agradeço à minha família, principalmente aos meus pais, Claudio e Ilona, por me ensinarem que amor, fé, persistência, caráter, integridade e honestidade devem nortear as nossas vidas, que nada deve ser feito a custa da tristeza dos outros. Meus irmãos Patrícia e André, sou muito feliz por tê-los não só como irmãos, mas também como amigos. Muito obrigada pelo companheirismo e pela paciência, principalmente nestes dois últimos anos.

Agradeço aos meus grandes amores, meus sobrinhos Lucas e Thomas. Não tem tristeza que resista aos encantos destes dois pequenos grandes homens.

Agradeço à Prof^a Cristina, minha orientadora, por quem tenho profunda admiração e respeito. Tudo o que sei hoje a respeito de pesquisa devo a ela, sobretudo pela humildade em compartilhar seus conhecimentos com alguém que apenas está engatinhando neste caminho. Obrigada pela oportunidade de fazer parte de seu grupo de pesquisa, pelos ensinamentos, pela paciência, pela motivação e por ajudar-me a enfrentar muitos desafios ao longo dessa jornada. Mauro, Lucas e Pedro, meu muito obrigado por dividirem um pouco a Cristina comigo!

Um agradecimento muito especial aos meus amigos Fabrício e Gislaine, por sua amizade e apoio incondicional. Vocês são muito especiais e sinto-me privilegiada de tê-los como amigos! Agradeço ao Nestor, ao André e a Madu, ingressamos juntos no mestrado e hoje são amigos queridos. Agradeço a Luciana pelas dicas e pela amizade.

Agradeço a todos os colegas de turma pelo compartilhamento de conhecimento e experiência e ao grupo de pesquisa, principalmente à Aline, com quem adorei trabalhar.

Agradeço à UNINOVE e a todos os seus dirigentes por me permitirem realizar meu estudo por meio do seu Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE. Igualmente agradeço a todos os professores com quem tive a oportunidade de adquirir conhecimentos durante o curso, e a todos os colaboradores da instituição. Também agradeço à UNINOVE e à Bentley University a oportunidade de realizar o módulo internacional e aprender com autores seminais em gestão de projetos.

A todos os que aqui não foram citados, mas não menos importantes, pois direta ou indiretamente participaram desta etapa de minha vida, meu muito obrigado!

RESUMO

Tanto os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) como a Orientação Empreendedora (OE) emergem na literatura e no contexto empresarial como temas que possibilitam às organizações maior direcionamento estratégico, uma vez que ambos estão presentes nas estratégias corporativas. A implementação de EGP pode potencializar a forma como a organização gerencia seus projetos. A OE e suas dimensões (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva) podem contribuir positivamente para as organizações, delineando suas estratégias. Alguns autores afirmam haver relação entre gerenciamento de projetos e OE; no entanto, não há indícios de estudos que tratem dos temas EGP e OE de forma conjunta. Diante desse contexto, a presente dissertação tem como objetivo principal analisar a relação entre EGP e OE em empresas de *software*. Nesse sentido, a questão de pesquisa norteadora deste estudo é **“como o escritório de gerenciamento de projetos se relaciona com a orientação empreendedora em empresas de *software*?”**. Para fins de respondê-la, foi necessário revisitar a literatura a respeito dos pólos teóricos deste estudo (EGP e OE), elaborando um quadro conceitual que permitisse obter subsídios para identificar o sistema de gerenciamento de projetos da organização, caracterizar o EGP existente na organização, identificar as dimensões da OE nos EGP analisados, bem como analisar a OE nos EGP considerando o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009). A presente pesquisa é considerada aplicada, de caráter exploratório e de natureza qualitativa. Por meio de um estudo de caso múltiplo realizado em 4 empresas de *software*, que dispunham de ao menos um EGP, atingiram-se os objetivos propostos. Para tanto, as estratégias de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semiestruturadas com os gestores dos escritórios de projetos, análise de documentos e registros em arquivos. Como estratégias de análise foram adotadas as análises intra e intercasos. Os resultados obtidos permitiram confirmar, na realidade estudada, como verdadeira a proposição deste estudo que afirma que *a depender do tipo de escritório de gerenciamento de projetos adotado pela organização, a orientação empreendedora pode manifestar-se de diferentes maneiras*. As dimensões inovatividade, assunção de riscos e autonomia foram identificadas nos EGP das empresas B e C (PMCOE e PrgMO, respectivamente), enquanto a dimensão proatividade foi identificada também no EGP da empresa A, cujo escritório é do tipo PSO, e a dimensão agressividade competitiva foi parcialmente identificada apenas no EGP da empresa B. Quanto ao EGP da empresa D (PMCOE), as dimensões inovatividade, assunção de riscos, proatividade e autonomia foram

parcialmente identificadas. O presente estudo contribui tanto com a academia, sobretudo no que consiste aos estudos de EGPs, de OE e de ambos de modo conjunto, bem como com a prática organizacional e de gestão de projetos, propiciando subsídios que permitam aos gestores identificarem se há e como ocorre a relação entre o EGP e a OE em sua empresa, além de permitir o direcionamento estratégico da empresa mediante a aplicação de práticas empreendedoras em EGPs.

Palavras-chave: Escritório de Gerenciamento de Projetos. Orientação Empreendedora. Sistema de Gerenciamento de Projetos. Empreendedorismo. Gerenciamento de Projetos.

ABSTRACT

Both the Project Management Office (PMOs) as the Entrepreneurial Orientation (EO) emerge in literature and business environment as themes that enable organizations most strategic direction, since both are present in corporate strategies. The implementation of PMOs can enhance the way the organization manages its projects. EO and its dimensions (innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy and competitive aggressiveness) can contribute positively to the organizations, outlining their strategies. Some authors claim a relationship between project management and EO; however, there is no evidence of studies that address the PMO and EO constructs together. In this context, this thesis aims to analyze the relationship between PMOs and EO software companies. In this sense, the question guiding this study is to research "as the project management office relates to the entrepreneurial orientation in software companies?". For purposes of answering it, it was necessary to revisit the literature on the constructs of this study (PMO and EO), developing a conceptual framework allowing to obtain information to identify the organization's project management system, characterize the existing PMO in the organization, identify the dimensions of the EO in the analyzed PMOs and analyze the EO in PMOs considering the Strategic PMS Model proposed by Cooke-Davis, Crawford and Lechler (2009). This research is considered applied, exploratory and qualitative. Through a multiple case study in four software companies, which had at least one PMO, hit up the proposed objectives. Therefore, data collection strategies used were semi-structured interviews with managers of the project offices, analysis of documents and records in files. As analysis strategies were adopted the intracasos and intercasos analysis. The results confirmed as true the proposition of this study which states that depend on the type of project management office adopted by the organization, the entrepreneurial orientation can manifest itself in different ways. The dimensions innovativeness, risk-taking and autonomy were identified in PMOs for companies B and C (PMCOE and PrgMO, respectively), while the size proactivity has also been identified in PMO companies A (PMO type PSO) and the competitive aggressiveness scale was partially identified only in PMO company B. As for the PMO company D (PMCOE), the innovativeness, risk-taking, proactivity and autonomy were partially identified. This study contributes to both the academy, especially in the studies of PMOs, EO and both set mode, as well as the organizational practice and project management, providing subsidies that allow managers to identify whether there are and how is the relationship between PMO and the EO

in your business, and enables the strategic direction of the company by applying entrepreneurial practices in PMOs.

Keywords: Project Management Office. Entrepreneurial Orientation. Project Management System. Entrepreneurship. Project Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC: Agressividade Competitiva
AR: Assunção de Riscos
AU: Autonomia
APT: *Autonomous Project Team*
CPO: *Chief Project Officer*
EGP: Escritório de Gerenciamento de Projetos
EO: *Entrepreneurial Orientation*
GP: Gerenciamento de Projetos
IN: Inovatividade
OE: Orientação Empreendedora
P&D: Pesquisa & Desenvolvimento
PDCA: *Plan-Do-Check-Act*
PMBok®: *Project Management Body of Knowledge*
PMCOE: *Project Management Center of Excellence*
PMI: *Project Management Institute*
PMO: *Project Management Office*
PMS: *Project Management System*
PR: Proatividade
PrgMO: *Program Management Office*
PSO: *Project Support Office*
ROI: Retorno sobre o Investimento
SGP: Sistema de Gerenciamento de Projetos
TI: Tecnologia da Informação
TIC: Tecnologia de Informação e Comunicação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Gerenciamento de Projetos - alguns conceitos.....	30
Quadro 2: Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) - alguns conceitos.....	38
Quadro 3: Motivos que levam à implementação ou não de EGPs.	39
Quadro 4: Funções e Grupos de Funções do PMO segundo Hobbs e Aubry (2007).	42
Quadro 5: Estruturas de Projetos - principais características.	45
Quadro 6: Formas e responsabilidades dos EGPs.	51
Quadro 7: Dimensões e elementos da OE.	74
Quadro 8: Tipologia de EGPs - critérios para sua classificação.....	78
Quadro 9: Dimensões e elementos para mensuração da OE em EGPs.	79
Quadro 10: Modelo SGP Estratégico – sistemas e seus respectivos elementos.....	82
Quadro 11: Quadro conceitual do estudo.	83
Quadro 12: Empresas de <i>software</i> analisadas.....	89
Quadro 13: Fontes de evidências pesquisadas.....	91
Quadro 14: Caracterização dos entrevistados.....	98
Quadro 15: Dimensão Inovatividade no EGP da Empresa A.....	108
Quadro 16: Dimensão Assunção de Riscos no EGP da Empresa A.....	109
Quadro 17: Dimensão Proatividade no EGP da Empresa A.	110
Quadro 18: Dimensão Agressividade Competitiva no EGP da Empresa A.	111
Quadro 19: Dimensão Autonomia no EGP da Empresa A.....	112
Quadro 20: Dimensão Inovatividade no EGP da Empresa B.....	124
Quadro 21: Dimensão Assunção de Riscos no EGP da Empresa B.....	125
Quadro 22: Dimensão Proatividade no EGP da Empresa B.....	127
Quadro 23: Dimensão Agressividade Competitiva no EGP da Empresa B.	129
Quadro 24: Dimensão Autonomia no EGP da Empresa B.....	130
Quadro 25: Dimensão Inovatividade no EGP da Empresa C.....	142
Quadro 26: Dimensão Assunção de Riscos no EGP da Empresa C.....	144
Quadro 27: Dimensão Proatividade no EGP da Empresa C.....	145
Quadro 28: Dimensão Agressividade Competitiva no EGP da Empresa C.	147
Quadro 29: Dimensão Autonomia no EGP da Empresa C.....	148
Quadro 30: Dimensão Inovatividade no EGP da Empresa D.....	157
Quadro 31: Dimensão Assunção de Riscos no EGP da Empresa D.....	158

Quadro 32: Dimensão Proatividade no EGP da Empresa D.	159
Quadro 33: Dimensão Agressividade Competitiva no EGP da Empresa D.	160
Quadro 34: Dimensão Autonomia no EGP da Empresa D.	161
Quadro 35: Principais características os SGPs das empresas de <i>software</i> analisadas.	165
Quadro 36: Principais características dos EGPs analisados.	167
Quadro 37: Dimensão Inovatividade em EGPs de empresas de <i>software</i>	169
Quadro 38: Dimensão Assunção de Riscos em EGPs de empresas de <i>software</i>	171
Quadro 39: Dimensão Proatividade em EGPs de empresas de <i>software</i>	172
Quadro 40: Dimensão Agressividade Competitiva em EGPs de empresas de <i>software</i>	173
Quadro 41: Dimensão Autonomia em EGPs de empresas de <i>software</i>	174
Quadro 42: OE em EGPs de empresas de <i>software</i>	176
Quadro 43: OE em EGPs de empresas de <i>software</i> e SGPs.	178

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Brasil e sua posição no mercado mundial TI e de <i>software</i> e serviços	95
Tabela 2: Mercado brasileiro de <i>software</i> por região	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo SGP Estratégico - Portfólio de <i>Driver</i> de Valor.	35
Figura 2: Principais <i>clusters</i> identificados por Cornelius, Landström e Persson (2006).	55
Figura 3: Dimensão Inovatividade - categorias, variáveis e elementos de mensuração.	63
Figura 4: Dimensão Assunção de Riscos - categorias, variáveis e elementos de mensuração.	65
Figura 5: Dimensão Proatividade - categorias, variáveis e elementos de mensuração.	68
Figura 6: Dimensão Agressividade Competitiva - categorias, variáveis e elementos de mensuração.	70
Figura 7: Dimensão Autonomia - categorias, variáveis e elementos de mensuração.	73
Figura 8: Delineamento da pesquisa.	87
Figura 9: Empresa A no Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).	113
Figura 10: Empresa B no Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).	131
Figura 11: Empresa C no Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).	149
Figura 12: Empresa D no Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).	162
Figura 13: Empresas de <i>Software</i> e o Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).	177

SUMÁRIO

RESUMO.....	VIII
ABSTRACT	X
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XII
LISTA DE QUADROS.....	XIII
LISTA DE TABELAS.....	XV
LISTA DE FIGURAS.....	XVI
1 INTRODUÇÃO	20
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.2 OBJETIVOS.....	25
1.2.1 Geral	25
1.2.2 Específicos.....	25
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	25
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (SGP).....	28
2.1.1 Projetos e Gerenciamento de Projetos.....	28
2.1.2 Sistemas de Gerenciamento de Projetos (SGP).....	32
2.1.2.1 Modelo SGP Estratégico (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009)	34
2.2 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP).....	37
2.2.1 Implementação de EGPs	39
2.2.2 Funções dos EGPs	41
2.2.3 Estruturas de Gerenciamento de Projetos.....	44
2.2.4 Tipologias de EGPs	46

2.3	EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE)	54
2.3.1	Empreendedorismo.....	54
2.3.2	Orientação Empreendedora (OE)	56
2.3.3	As dimensões da OE.....	60
2.3.3.1	Inovatividade	61
2.3.3.2	Assunção de riscos	64
2.3.3.3	Proatividade	66
2.3.3.4	Agressividade competitiva	69
2.3.3.5	Autonomia	71
2.4	APROXIMAÇÃO CONCEITUAL E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA	76
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	85
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	85
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	88
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	90
3.4	PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS	92
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	94
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO, DAS EMPRESAS DE <i>SOFTWARE</i> E DOS GESTORES DE EGP ENTREVISTADOS	94
4.1.1	Empresas de <i>software</i> analisadas	97
4.1.2	Caracterização dos entrevistados.....	98
4.2	AS EMPRESAS DE <i>SOFTWARE</i> E SEUS RESULTADOS INDIVIDUAIS.....	99
4.2.1	Empresa A	99
4.2.2	Empresa B	114
4.2.3	Empresa C	133
4.2.4	Empresa D	151

4.3	ANÁLISE INTERCASOS	164
4.3.1	Identificação do SGP existente nas empresas	164
4.3.2	Caracterização dos escritórios de projetos nas empresas de <i>software</i> analisadas	166
4.3.3	Identificação das dimensões da OE nos EGPs das empresas de <i>software</i>	168
4.3.4	Análise da OE em EGPs, segundo o Modelo SGP Estratégico.....	176
5	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	181
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	183
6.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA	184
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	184
6.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	185
	REFERÊNCIAS	187
	APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	198
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	202
	APÊNDICE C – CARTA DE ENCAMINHAMENTO E RELATÓRIO.....	205

1 INTRODUÇÃO

Os conceitos de gerenciamento de projetos e de empreendedorismo emergem como importantes *drivers* em se tratando de ferramentas competitivas e estratégicas, uma vez que seus conceitos estão atrelados à busca por novos processos e metodologias. No que se refere ao gerenciamento de projetos verifica-se que este tem delineado inúmeros processos e mudanças na estratégia das organizações, sendo considerado um dos fatores críticos para a habilidade de inovar (Thieme, Song, & Shin, 2003).

Há algum tempo, o gerenciamento de projetos era visto como um processo inovador que as organizações poderiam utilizar ou não (Kerzner, 2011). A partir da década de 90, essa disciplina tornou-se de suma importância para a sobrevivência de uma empresa, sobretudo em razão da alta competitividade existente no mercado, do crescente desenvolvimento da área de tecnologia da informação (TI) e da busca constante pelo trinômio custo, qualidade e prazo; a exigência, por parte dos clientes dos mais variados segmentos, por uma empresa que buscasse o desenvolvimento sustentável também contribuiu para esse novo contexto que se delineava. A constante e crescente busca por inovação por parte das empresas exerceu papel importante no processo evolutivo desta disciplina (Shenhar & Dvir, 2010), mediante duas ondas, sendo a primeira focada em eficiência e resultados e a segunda com foco na organização e no gerenciamento de projetos como forma de inovação (Carvalho & Rabechini, 2011).

Em meio à evolução do gerenciamento de projetos, em que novos temas são aventados, emerge o conceito de PMS – *Project Management System*, ou SGP – Sistemas de Gerenciamento de Projetos, delineando a importância da visão sistêmica no ambiente de projetos (Kapsali, 2011), tendo em vista que os projetos geralmente estão incorporados em sistemas dotados de estruturas de gerenciamento, normas e procedimentos (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009).

Outro conceito que emerge em meio à evolução da temática de gerenciamento de projetos diz respeito ao PMO – *Project Management Office*, ou EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos: uma estrutura voltada para a aplicação dos conceitos, ferramentas e técnicas, que assume vários formatos a depender das influências internas ou externas que vier a sofrer (Aubry, Hobbs, Müller, & Blomquist, 2010). Nesse sentido, se faz necessário entender como a estrutura da organização pode afetar a sistemática e a forma de trabalho da equipe e das demais áreas envolvidas no planejamento, execução e entrega dos projetos.

Considerando-se a crescente importância do gerenciamento para o desenvolvimento de projetos nos mais diversos setores da economia e que tais projetos tendem a contemplar iniciativas empreendedoras, há indícios da existência de relação entre os temas, remetendo assim ao conceito de empreendedorismo. Apesar de ser um campo de estudos relativamente novo, o empreendedorismo tem apresentado um crescimento em ritmo acelerado nas últimas décadas (Short, Ketchen, Combs, & Ireland, 2010).

Dentre os diversos temas estudados no contexto de empreendedorismo, sua presença no nível organizacional tem merecido destaque, sendo denominado como postura empreendedora de uma organização (Covin & Slevin, 1989) e Orientação Empreendedora (OE) (Lumpkin & Dess, 1996). Esta última constitui uma das poucas áreas do empreendedorismo cuja pesquisa tem propiciado um cumulativo corpo de conhecimento em desenvolvimento tanto na literatura internacional (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Covin & Lumpkin, 2011) como na nacional (Fernandes & Santos, 2008; Silva, Gomes, & Correia, 2009; Martens, Freitas, & Andres, 2011).

Tanto o EGP como a OE são conceitos aderentes às estratégias organizacionais, podendo contribuir para suas decisões estratégicas. Tal afirmação é corroborada por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), ao apresentarem o Modelo SGP Estratégico, por meio do qual o sistema de gerenciamento de projetos existente na organização pode ser classificado em sistemas *Ad Hoc*, Gerenciamento de Projetos Clássico, Inovação e Empreendedorismo/Intraempreendedorismo, sendo cada sistema caracterizado por cenários diferenciados. Ademais, estudos de Carneiro, Martens e Rabechini (2011) e de Carneiro e Martens (2012) identificaram a existência de relação entre as dimensões da OE (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva) e os processos de gerenciamento de projetos.

Para fins deste estudo, optou-se por realizar a pesquisa no setor de TI dada sua representatividade, uma vez que esse setor movimentou mais de US\$ 61,6 bilhões em 2013, sendo 40% desse valor proveniente do mercado de *software* e serviços, contribuindo para que o Brasil ocupe o 8º lugar no mundial de *software* e serviços (ABES, 2014). Ademais, empresas do setor de TI se destacam na implementação de EGPs (Dai & Wells, 2004) e tendem a apresentar maior manifestação da OE (Martens, Freitas, & Andres, 2011; Martens, Carneiro, Bergmann, & Freitas, 2013).

Nesse sentido este estudo contribui tanto com o campo científico como com o campo organizacional, ao estudar a relação entre a OE e o gerenciamento de projetos, em especial os

EGPs, contribuindo com as pesquisas realizadas nos contextos do gerenciamento de projetos e da OE.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O gerenciamento de projetos (GP) é um tema presente em periódicos de cunho acadêmico e em revistas destinadas ao ambiente corporativo, bem como constitui uma importante ferramenta estratégica às organizações. O alinhamento estratégico entre o gerenciamento de projetos e a gestão corporativa leva a empresa a atingir a eficácia de seus projetos (Kerzner, 2006; Carvalho & Rabechini, 2011; Shtub, Bard, & Globerson, 1994), o que é extremamente positivo para a organização. Nesse sentido, novos conceitos e metodologias passam a permear os estudos acerca do gerenciamento de projetos, tais como gestão de portfólio de projetos, equipes virtuais de projetos e escritórios de gerenciamento de projetos.

O alinhamento entre as dez áreas do conhecimento apregoadas pelo PMBoK® (PMI, 2013) – integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e *stakeholders*, tende a contribuir para o atingimento do resultado esperado por estes últimos e para o sucesso do projeto. Da mesma forma novas aplicabilidades relacionadas às dez áreas do conhecimento são apresentadas às corporações. No entanto, uma das características mais marcantes de um projeto é o seu caráter multifacetado (Griffin & Page, 1996), evidenciando-se que parâmetros atrelados ao sucesso ou ao fracasso de um projeto dependem do tipo de projeto a ser realizado (Shenhar, 2001; Shenhar & Dvir, 2010), bem como das expectativas de cada *stakeholder* envolvido.

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) constitui um núcleo de competências que consolida a cultura de projetos na organização (Carvalho & Rabechini, 2011), sendo uma estrutura voltada para a aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos, que tende a contribuir para as mudanças nas estratégias da organização em prol de resultados concretos. O EGP também pode ser considerado uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos sob seu domínio (PMI, 2013), ou que visa auxiliar os gerentes e times de projetos na implementação dos princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos.

Segundo Dinsmore (1998), existem cinco modelos de EGP: *Autonomous Project Team* (APT) ou Equipe Autônoma de Projetos; *Project Support Office* (PSO) ou Escritório de Apoio a Projetos; *Project Management Center of Excellence* (PMCOE) ou Centro de Excelência em Gerenciamento de Projetos; *Program Management Office* (PrgMO) ou Escritório de Gerenciamento de Programas; e *Chief Project Office* (CPO) ou Principal Executivo do Escritório de Projetos. O primeiro tem como função executar os projetos, ao passo que o segundo deve fornecer apoio aos gerentes de projetos simultaneamente; o terceiro atua como “ponte” entre os projetos e a comunidade externa ao GP; o quarto, por sua vez, tem como função gerenciar os gerentes de projetos, sendo responsável pelos resultados obtidos; o quinto e último modelo envolve a responsabilidade pelo zelo e pela manutenção do portfólio de projetos da organização até sua implementação final.

Considerando que o fracasso ou a mudança de estratégia tendem a acompanhar a dinâmica organizacional ou a evidenciar sua efetiva contribuição (Dai & Wells, 2004), a estrutura da organização a ser adotada para a implementação de um EGP também deve ser analisada com cuidado.

A estrutura organizacional definirá a sistemática de trabalho do grupo com o objetivo de entregar o projeto ao cliente no prazo previsto, dentro do custo programado e das características definidas inicialmente (Patah & Carvalho, 2002). Optar por uma estrutura funcional, matricial ou projetizada, dependerá do tipo de projeto e de como a organização reagirá à implantação de um EGP. Estudos salientam a existência de variáveis que direcionam as escolhas de configuração de EGPs novos ou existentes, bem como o fato de que os EGPs são entidades estruturais relativamente estáveis. No entanto, a idade média de um EGP é de aproximadamente dois anos (Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist, 2010).

No que se refere à OE, suas principais pesquisas tratam das dimensões que caracterizam as organizações como orientadas ao empreendedorismo. Considerada por Covin, Green e Slevin (2006) como um constructo estratégico e por Pearce II, Fritz e Davis (2010) como um conjunto de comportamentos distintos, porém relacionados, a OE diz respeito ao gerenciamento do processo empreendedor e compõe-se de um conjunto de variáveis sobre as quais a organização pode ser posicionada (Lumpkin & Dess, 1996). Quando a organização possui disposição para inovar, está propensa a assumir riscos, atua de forma proativa, reage agressivamente às ações da concorrência e possui autonomia para agir, configura-se a manifestação da OE (Lumpkin & Dess, 1996).

No entanto, a mera existência das cinco dimensões da OE na organização não garante o sucesso de seus negócios (Lumpkin & Dess, 1996), apenas retrata o quanto a organização é orientada ao empreendedorismo. O grau de OE de uma organização dependerá do contexto no qual ela está inserida (Miller, 1983). Segundo estudos de Covin e Slevin (1991), Miller (1983), Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese (2009), Zahra (1993), Zahra e Covin (1995), Wiklund (1999) e Wiklund e Shepherd (2005), quanto maior o nível de OE das organizações, melhor será o seu desempenho. Essa afirmação também é corroborada por meio dos estudos de Mello, Paiva, Souza e Lubi (2006), Castanhar, Dias e Esperança (2006) e Fernandes e Santos (2008). Nesse sentido, é possível que a OE afete o desempenho da organização, a exemplo das pesquisas de Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese (2009) e Wales, Monsen e McKelvie (2011), assim como afete tanto o GP como o EGP, podendo-se sugerir que há relação entre OE e EGP.

Diante do exposto, este trabalho dispôs-se a analisar a relação entre Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) e Orientação Empreendedora (OE) em organizações do segmento de tecnologia da informação, com vistas a produzir conhecimento tanto para o contexto acadêmico, como para o universo corporativo, que permitam aos gestores potencializar o uso da OE contribuindo com os EGP's para o direcionamento de seus projetos e de suas ações.

Dessa forma, emerge a seguinte questão de pesquisa: ***Como os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) se relacionam com a Orientação Empreendedora (OE) em empresas de software?***

A adoção das empresas de *software* como foco desse estudo se deve ao fato de que tais empresas pertencem a um dos setores mais promissores de nosso País; o Brasil ocupa o 7º lugar em investimentos no setor de TI e o 8º lugar no mercado mundial de *software* e serviços, segundo a Associação Brasileira de Empresas de *Software* – ABES (2014). Nesse sentido, as empresas pesquisadas são consideradas representativas nesse setor, tendo sido escolhidas por conveniência respeitando alguns critérios.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O presente estudo propõe como objetivo principal analisar a relação entre os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) e a Orientação Empreendedora (OE) em empresas de *software*.

1.2.2 Específicos

Como objetivos específicos, esse estudo pretende:

(a) identificar o Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) existente nas empresas;

(b) caracterizar os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) em empresas de *software*;

(c) identificar as dimensões da Orientação Empreendedora (OE) nos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) das empresas pesquisadas; e,

(d) analisar a Orientação Empreendedora (OE) em Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs), classificando as empresas pesquisadas segundo o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Em razão da importância estratégica do gerenciamento de projetos, vários debates surgiram no meio acadêmico a respeito do que levaria um projeto ao sucesso, dentre os quais se destaca o uso da inovação e de EGPs como fonte de competitividade. Shenhar e Dvir (2010), afirmam que o gerenciamento de projetos, do qual o EGP é parte integrante, evoluiu graças a constante e crescente busca por inovação. Os EGPs são novas criações na estrutura organizacional, sofrem alterações frequentes em períodos relativamente curtos (Hobbs, Aubry, & Thuillier, 2008), podem ser considerados tanto uma entidade única, como também uma parte da organização, com a qual o SGP interage constantemente (Aubry, Hobbs, Müller, & Blomquist, 2010).

Aliada a esta vertente do conhecimento e apresentando evolução similar, a OE também apresenta na inovatividade uma importante aliada, contribuindo para a competitividade da organização. A literatura a respeito de OE frequentemente denota a importância crescente desse tema no ambiente corporativo, principalmente em se tratando da rapidez com que a inovatividade é exigida no setor tecnológico. No entanto, diversos fatores afetam o quanto uma organização é inovadora, está propensa a correr riscos, é proativa (antecipando-se ao mercado), atua com equipes autônomas e reage com rapidez à concorrência e às ameaças do mercado.

Mediante revisão bibliográfica acerca dos dois temas (EGPs e OE) foi possível identificar a existência de conexão entre EGPs e OE. As dimensões da OE possuem relação com os processos de gerenciamento de projetos, sobretudo sob o ponto de vista estratégico, constituindo-se de fatores e dinâmicas que afetam, inclusive, o desempenho organizacional (Carneiro & Martens, 2012). No entanto, ainda são incipientes estudos que busquem identificar a relação entre os tipos de EGPs e a manifestação das dimensões da OE.

Assim, em razão dessas particularidades, a relação entre os temas EGPs e OE configura-se como um espaço de estudo capaz de gerar importantes resultados científicos e organizacionais, que permita sua replicação a outras empresas e a outros setores.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para fins de responder à questão de pesquisa norteadora desse estudo, o mesmo foi estruturado em seis capítulos, a começar pela introdução. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura a respeito do gerenciamento de projetos, mais precisamente sobre o Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) e os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs). Atenção especial é dada ao Modelo SGP Estratégico originado do estudo de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), bem como à tipologia de EGP proposta por Dinsmore (1998). Mais adiante, são apresentados aspectos relacionados à Orientação Empreendedora (OE), principalmente no que se refere aos conceitos, às dimensões e aos elementos que permitem identificar a manifestação da OE nas organizações. Ao final do segundo capítulo, é apresentada a síntese da literatura com base nos eixos teóricos estudados.

No terceiro capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos adotados no presente estudo. O método, as técnicas de pesquisa e os procedimentos para coleta e análise

de dados são explicados, assim como os critérios para a escolha das organizações. O quarto capítulo traz os resultados do estudo, iniciando-se com a caracterização das empresas analisadas e apresentando, na sequência, a análise da relação entre os EGPs e a OE nos casos estudados com base nos dados levantados e no quadro conceitual obtido por meio da análise da literatura. As contribuições práticas desse estudo são apresentadas no quinto capítulo e, por fim, no sexto e último capítulo são apresentadas as considerações finais, as contribuições para a academia, as limitações do presente estudo e as sugestões para a realização de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo visa fornecer um arcabouço teórico que contribua para responder a questão de pesquisa norteadora do presente estudo. Para tanto, são explorados dois pólos teóricos: Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP) e Orientação Empreendedora (OE).

A apresentação do primeiro pólo teórico inclui aspectos principais do gerenciamento de projetos e demais conceitos inerentes ao tema, incluindo os sistemas de gerenciamento de projetos e o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009). Atenção especial é dada aos EGPs, sendo apresentados aspectos conceituais, estruturas organizacionais e, principalmente, a tipologia de EGPs proposta por Dinsmore (1998). O papel estratégico do EGP também é abordado neste capítulo.

Em relação ao segundo pólo teórico deste estudo, Orientação Empreendedora (OE), são abordados aspectos conceituais de empreendedorismo e OE, dimensões da OE, alguns dos possíveis efeitos causados por tais dimensões nas organizações e o papel estratégico da OE.

Uma terceira seção comporá o presente capítulo tendo como objetivo realizar uma síntese da literatura pesquisada, apresentando os principais aspectos a serem considerados para fins de realizar uma aproximação conceitual entre EGP e OE à luz do Modelo SGP Estratégico.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS E SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (SGP)

Nesta seção são expostos os principais aspectos conceituais a respeito de gerenciamento de projetos, sobretudo no que tange ao SGP. Como ponto crucial desta seção, é apresentado o Modelo de SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

2.1.1 Projetos e Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de Projetos é um tema que permeia a literatura há algum tempo, sobretudo no que diz respeito ao seu conceito e à sua aplicabilidade nas organizações. Autores de diversas nacionalidades têm se interessado pelo assunto, dentre eles Tuman (1983), Pinto e

Slevin (1988), Shenhar (2001), Shenhar e Dvir (2010), Kerzner (2006; 2011) e Carvalho e Rabechini (2011), destacando-se o fato de que projetos transformaram-se em importantes ferramentas para as mudanças e o desenvolvimento das organizações (Dai & Wells, 2004).

Nesse sentido, torna-se importante salientar a existência de diferentes conceitos acerca do que sejam projetos. Tuman (1983) afirma que projetos constituem-se de um grupo de pessoas que atuam de forma conjunta a fim de alcançar determinado objetivo, considerando aspectos relacionados a prazo, custo, riscos, ações únicas e expectativas quanto ao seu desempenho. Pinto e Slevin (1988), Kerzner (2006; 2011) e Carvalho e Rabechini (2011), dentre outros, sustentam o caráter temporário associado aos projetos; uma de suas principais características diz respeito à existência de datas predeterminadas de início e de término para sua realização.

Além da temporalidade, o PMI (2013) reforça a característica de unicidade dos projetos, uma vez que cada projeto tende a criar um produto, um serviço ou um resultado único, tangível ou intangível, a depender das circunstâncias em que estão inseridos e dos *stakeholders* envolvidos. Em razão de sua característica de unicidade, os projetos apresentam incertezas ou diferenças nos produtos, serviços ou resultados por eles criados (PMI, 2013).

É importante considerar o fato de que projetos possuem objetivos predeterminados e específicos, propiciam expectativas de desempenho e contam com diversas atividades inter-relacionadas (Pinto & Slevin, 1988), bem como têm impactos sociais, econômicos e ambientais enquanto sobrevivem (PMI, 2013). Acrescenta-se, ainda, que projetos são realizados em todos os níveis organizacionais, podem envolver um ou mais indivíduos, unidades ou organizações e as atividades inerentes aos projetos podem ser comuns a alguns membros de equipes de projetos, porém novidade para outros, configurando-se, portanto, a necessidade de gerenciamento dos projetos realizados pelas organizações (PMI, 2013).

Nesse sentido, verifica-se que estudos a respeito de GP têm permeado o mundo acadêmico, com estudiosos compartilhando, debatendo e elaborando teorias acerca desse tema, assim construindo um cumulativo corpo de conhecimento (Söderlund & Geraldi, 2012). No entanto, esse não é um tema presente apenas em debates acadêmicos. Organizações e executivos também têm se interessado e se preocupado com aspectos relacionados à implementação de GP (Rabechini, Carvalho, Rodrigues, & Sbragia, 2011).

Segundo Carvalho e Rabechini (2011), inicialmente o GP contemplava a preocupação em efetuar um gerenciamento eficiente dos projetos, centrado no atendimento a

resultados relacionados ao escopo, aos prazos, aos custos e à qualidade; foi nessa época que o PMI (*Project Management Institute*) criou um guia de gerenciamento de projetos, intitulado PMBoK® (*Project Management Body of Knowledge*). Em um segundo momento, o qual perdura até a atualidade, o foco passou a ser a organização e a obtenção de excelência no gerenciamento de projetos, tornando-se este uma alternativa de inovação. A busca pela integração entre as áreas do conhecimento apregoadas pelo PMBoK® passou a ser uma constante e outros modelos de GP surgiram (Carvalho & Rabechini, 2011).

À medida que o tema gerenciamento de projetos evoluía tanto no contexto corporativo como no acadêmico, novos conceitos a seu respeito emergiam. Dentre os conceitos apresentados destacam-se os constantes do Quadro 1.

Quadro 1: Gerenciamento de Projetos - alguns conceitos.

Autor(es)	Conceito
Shenhar e Dvir (2010: 17)	Conjunto de atividades administrativas necessárias para levar um projeto a um final bem-sucedido.
Kerzner (2011: 3)	É o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos da empresa para um objetivo de relativo curto prazo, que foi estabelecido para concluir metas e objetivos específicos.
Carvalho e Rabechini (2011: 22)	Inclui planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos.
PMI (2013: 5; tradução própria)	É a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos requisitos do projeto.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como é possível verificar, todos os conceitos versam sobre aspectos como a temporalidade, a unicidade e o sucesso do projeto, atingindo objetivos, metas ou requisitos inerentes ao próprio projeto. Tal fato remete a Aubry, Müller, Hobbs e Blomquist (2010), que afirmaram que o GP tem desempenhado importante papel nas organizações em quase todos os campos da atividade humana. Afirmção essa corroborada por Carvalho e Rabechini (2011) ao abordarem que o GP tem se mostrado uma ferramenta muito atrativa para os executivos a fim de manter a organização na qual trabalham com vida.

No entanto, não se constitui uma tarefa fácil gerenciar projetos, uma vez que esta deve estar alinhada às estratégias da organização, necessitando, para tanto, do apoio da alta direção e do comprometimento da própria organização com o projeto a ser desenvolvido

(Kerzner, 2006). Segundo Milosevic e Srivannaboon (2006: 99), o GP é “uma forma especializada de gerenciamento, utilizada para fins de atender aos objetivos de negócio e realizar as estratégias e as tarefas de trabalho dentro de prazos e custos definidos”; sua essência está em apoiar a execução da estratégia competitiva de uma organização para entregar um resultado desejado (Milosevic, 2003, como citado em Milosevic & Srivannaboon, 2006).

Carvalho e Rabechini (2011: 13) afirmam, inclusive, que “todas as organizações vivem de projetos, mesmo aquelas cujo produto final não seja gerado por projeto”. É nesse contexto que se verifica a utilização crescente de metodologias de GP, sobretudo se considerarmos que são por meio de projetos que novos produtos e serviços têm surgido (Patah & Carvalho, 2009).

Segundo o guia PMBoK® (PMI, 2013), o gerenciamento de projetos é realizado mediante a aplicação e a integração de seus 47 processos agrupados logicamente em cinco grupos de processos gerenciais: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento. É necessário salientar que tais grupos de processos interagem entre si, porém “raramente são eventos distintos ou de uma só vez; são atividades sobrepostas que ocorrem ao longo do projeto” (PMI, 2013: 51, tradução própria). É possível, portanto, afirmar que tais grupos estão imbuídos das premissas existentes no modelo PDCA (*plan-do-check-act*), visto que a saída de um processo torna-se a entrada de outro processo ou a entrega definitiva do projeto.

Ainda de acordo com o exposto pelo PMBoK® (PMI, 2013), para que a organização realize a implementação de um processo de GP é necessário que haja o aperfeiçoamento da administração em dez áreas do conhecimento, as quais também estarão vinculadas aos mesmos cinco grupos de processos gerenciais, bem como são consideradas elementos-chave para a integração dos diversos projetos existentes ou que vierem a existir na organização.

Cada área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, um campo de gerenciamento de projetos, ou área de especialização (PMI, 2013). O PMBoK® (PMI, 2013) apresenta os aspectos mais importantes de cada área de conhecimento e como ocorre a sua integração com os grupos de processos. Da mesma forma, tendo em vista o uso de todas estas áreas do conhecimento na maioria dos projetos, é preciso que as equipes de projeto as conheçam e as utilizem em seu projeto (PMI, 2013).

Nesse contexto, evidencia-se a importância em se pesquisar e compreender o gerenciamento de projetos e sua contribuição tanto para o universo organizacional como acadêmico. O gerenciamento de projetos tende a potencializar o resultado corporativo, adicionando valor aos produtos e serviços para além das atividades de rotina (Carvalho & Rabechini, 2011), contribuindo para o desempenho organizacional (Aubry & Hobbs, 2011).

Os parâmetros que identificam o sucesso ou o insucesso de um determinado projeto relacionam-se ao tipo de projeto realizado (Shenhar, 2001; Shenhar & Dvir, 2010), bem como às expectativas de cada *stakeholder* envolvido, tendo em vista que projetos possuem características multifacetadas (Griffin & Page, 1996).

Segundo Aubry e Hobbs (2011), existem duas teorias acerca da contribuição do gerenciamento de projetos ao desempenho organizacional: econômica e pragmática. Em relação à primeira teoria, os autores citam alguns estudiosos que afirmam que o investimento em gerenciamento de projetos contribui positivamente para os resultados econômicos da organização, a exemplo do ROI (retorno sobre o investimento), e deixam claro que tais pesquisadores não conseguiram demonstrar, de fato, a contribuição econômica desse investimento; no que se refere à segunda teoria, mais pragmática, discorrem a respeito da identificação de condições que contribuem para a obtenção de resultados positivos, ou seja, de fatores de sucesso. Aubry e Hobbs (2011) concluem que uma visão global do desempenho do gerenciamento de projetos no nível organizacional ainda está faltando e que há necessidade deste ser examinado a partir de diferentes pontos de vista e focos de análise. Kerzner (2011) acrescenta que a visão sistêmica exerce importante papel nesse contexto, contribuindo para o sucesso do gerenciamento de projetos.

Na próxima subseção são apresentados aspectos relacionados à visão sistêmica do gerenciamento de projetos.

2.1.2 Sistemas de Gerenciamento de Projetos (SGP)

Segundo Dinsmore e Rocha (2014), projetos e programas precisam estar alinhados à estratégia organizacional e, para tal, há necessidade de uma governança corporativa de projetos que, por sua vez, envolve a definição de estruturas, normas e responsabilidades. Na visão de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009: 111; tradução própria), “projetos estão

frequentemente incorporados no contexto de um sistema de estruturas de gerenciamento, normas e procedimentos – ou [...] sistemas de gerenciamento de projetos (SGP)”.

Embora o arcabouço teórico sobre GP esteja imbuído de uma perspectiva de projetos singulares (Engwall, 2003), a adoção de uma abordagem sistêmica no contexto de gerenciamento de projetos permite à organização tomar decisões que propiciem maior sucesso aos projetos por ela realizados (Kerzner, 2011; Kapsali, 2011). Nesse sentido, Engwall (2003: 790; tradução própria) afirma que “estudos com uma abordagem de sistemas mais abertos para projetos são raros”. Para Kapsali (2011), um sistema de gerenciamento de projetos tende a propiciar flexibilidade no planejamento, melhor comunicação e controle das atividades desenvolvidas e maior sucesso na realização de projetos de inovação.

A necessidade de um sistema de gerenciamento de projetos é corroborada por Too e Weaver (2013), uma vez que os autores afirmam que as interfaces entre as equipes de gestão e projeto executivo decorrem de inexistência de uma visão sistêmica por parte dos envolvidos no processo, inclusive da governança corporativa. De acordo com tais autores, a governança de projetos envolve a sistematização e o equilíbrio de quatro elementos-chave, quais sejam:

- Gestão de portfólio de projetos, cujo foco consiste na seleção tanto dos projetos quanto dos programas adequados à estratégia corporativa, encerrando aqueles que não apresentam contribuição.
- Patrocínio do projeto, desde o seu início até a efetiva entrega do projeto ao cliente, propiciando a existência de um elo entre o executivo da organização e o gerente do projeto ou do programa.
- Escritório de gerenciamento de projetos, propiciando acompanhamento dos recursos e relatórios estratégicos.
- Projetos e programas, tendo em vista que o suporte efetivo e a gestão eficaz de ambos é uma métrica importante para um sistema efetivo de governança.

A escolha do sistema de gerenciamento de projetos é, portanto, o principal desafio no contexto de GP. A fim de obter o almejado alinhamento entre o GP e os objetivos estratégicos da organização torna-se necessário conciliar a estrutura de governança corporativa e os aspectos internos do GP (Too & Weaver, 2013), os quais sofrem influência de seu contexto histórico e organizacional (Engwall, 2003). A mencionada conciliação ocorre mediante a definição e sistematização de estruturas, normas e procedimentos (Cooke-Davis, Crawford, &

Lechler, 2009), as quais decorrem de práticas de projetos já realizados, bem como podem originar novas práticas de projetos (Engwall, 2003), configurando-se então o Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP).

2.1.2.1 Modelo SGP Estratégico (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009)

Considerando a importância do SGP para o alinhamento estratégico entre o próprio gerenciamento de projetos e os objetivos organizacionais, Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009: 111) realizaram um estudo a fim de identificar “como a configuração de um SGP poderia alinhar-se com os requisitos estratégicos impostos por uma organização”. Nesse sentido, três vertentes de pesquisa foram identificadas pelos autores, independentes entre si, mas que podem se correlacionar, uma vez que contribuem para o sucesso ou não dos projetos. São elas:

- Desenvolvimento de novos produtos, cujo papel estratégico está relacionado também à inovação;
- Empreendedorismo e intraempreendedorismo, cujo papel estratégico está relacionado aos esforços empreendedores e à inovação; e,
- Gerenciamento de projetos, enquanto conceito para implementação de atividades únicas e complexas mediante restrição de tempo.

Tais linhas de pesquisa coexistem e tendem a afetar e a serem afetadas pela estratégia corporativa, porém estas relações podem se dar em diferentes contextos e em razão de diferentes direcionadores de estratégia. Visto por este prisma, a perspectiva das principais diretrizes estratégicas fornece uma plataforma conectando os três campos de pesquisa (desenvolvimento de novos produtos; empreendedorismo e intraempreendedorismo; gerenciamento de projetos), os quais discutem questões de implementação do projeto. A partir desta perspectiva, os sistemas organizacionais de gestão de projetos, ou o modelo de gerenciamento de projetos ou os modelos escolhidos para a implementação dos projetos, podem ser considerados mais uma estratégia do que uma preocupação operacional.

Com o intuito de comprovar tal relação entre o sistema de gerenciamento de projetos e a estratégia corporativa, Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009) propuseram um modelo baseado nessas três vertentes de pesquisa, associando-as às vantagens de diferenciação (novo

mix de produtos no mercado, uma breve janela de oportunidade, curto ciclo de vida do produto, intensidade da competição levando à inovação) e de eficiência em economia de processos (pressão para reduzir o ciclo de vida do produto, redução dos resíduos, minimização dos custos) propostas por Porter.

O modelo em questão, denominado originalmente *Strategic PMS – Value Driver Portfolio* ou SGP Estratégico – Portfólio de *Driver* de Valor, cuja sigla PMS significa *Project Management System* (Sistema de Gerenciamento de Projeto), apresenta quatro sistemas conforme Figura 1, e pode ser utilizado para relacionar tipos específicos de projetos a determinados *drivers* de valor estratégicos, de acordo com uma estratégia específica.

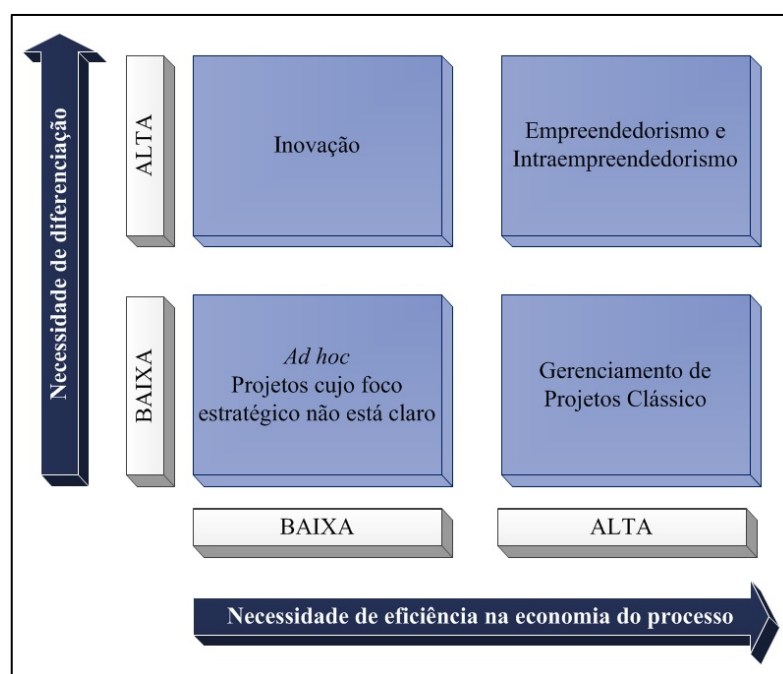


Figura 1: Modelo SGP Estratégico - Portfólio de *Driver* de Valor.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Cada cenário apresentado no modelo define uma série singular de fatores para a implementação de um sistema de gerenciamento de projetos e cada um desses requisitos necessários ao gerenciamento dos projetos deve estar em harmonia com a estratégia organizacional (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009).

No primeiro sistema, *Ad hoc*, o gerenciamento de projetos não é reconhecido como tendo um papel importante na estratégia organizacional, por não criar nem valor de diferenciação nem eficiência na economia do processo; constituem-se de organizações

basicamente operacionais e cujas ações são focadas na continuidade dos negócios, não havendo necessidade de um sistema de gerenciamento de projetos mais forte (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009).

No segundo sistema, Gerenciamento de Projetos Clássico, é possível detectar a presença de grandes empresas de engenharia que trabalham com projetos complexos, que requerem um processo de aprendizagem radical para atingir eficiência em seus processos (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009). A vantagem competitiva pode ser obtida por meio de excelência operacional e alto grau de eficiência. Esse cenário exige um sistema de gerenciamento de projetos altamente eficiente quanto à implementação de processos.

No terceiro sistema, Inovação, o foco estratégico da organização está na diferenciação estratégica por meio de inovação constante de seus produtos e serviços (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009). O sistema de gerenciamento de projetos aqui relacionado contempla projetos focados na geração de esforços para a criação de novos mercados e a satisfação de mercados já atendidos pela organização. A diferenciação pode ser obtida por meio de excelência em inovação e alto grau de criatividade. Convém ressaltar que esse é o cenário melhor compreendido pelos gestores de projeto.

No quarto e último sistema, Empreendedorismo e Intraempreendedorismo, evidencia-se a preocupação com a obtenção de vantagem competitiva em diferenciação e em eficiência em economia do processo. Excelência em liderança e alto grau de autonomia empreendedora são os principais focos das organizações que se encontram nesse cenário. Segundo Kanter (1985, como citado em Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009), os comportamentos empreendedor e intraempreendedor devem ser desenvolvidos simultaneamente da mesma forma que a excelência operacional e a inovação. Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009) afirmam que os gerentes de projetos precisam atuar de forma empreendedora a fim de identificar e explorar oportunidades de mercado. Nesse cenário, o ponto mais importante é combinar os resultados econômicos com a necessidade de criatividade e inovação tanto no atendimento aos objetivos (fins) como na forma como estes objetivos são alcançados (meios). O sistema de gerenciamento de projetos presente nesse cenário apresenta elevado grau de complexidade, porém ainda é carente de pesquisas (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009).

Tendo em vista que o SGP envolve a governança corporativa que, por sua vez, considera o escritório de gerenciamento de projetos como um elemento-chave ao seu sucesso

(Too & Weaver, 2013), e tendo em vista ser um dos principais eixos teóricos desse estudo, atenção maior será dada ao tema EGP na próxima seção.

2.2 ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)

As organizações atuam sob ambiente de instabilidade e, para sobreviverem, há necessidade de garantirem uma gestão ótima de vários projetos. Assim, por vezes é necessário que elas utilizem Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) ou *Project Management Office* (PMO), ou seja, unidades organizacionais especializadas cuja missão é criar e oferecer as soluções mencionadas acima (Mariusz, 2014).

Verifica-se há algum tempo que uma crescente preocupação com a implementação desses escritórios de projetos assola o ambiente organizacional, principalmente em razão dos resultados desfavoráveis dos projetos implementados (Rabechini, Carvalho, Rodrigues, & Sbragia, 2011). Nesse sentido, EGPs estão sendo implantados com o objetivo de aumentar as taxas de sucesso do projeto, que ainda permanecem baixas (Richer, Marchionni, Lavoie-Tremblay, & Aubry, 2013).

Um dos motivos que levam as organizações a adotarem PMOs em suas estruturas organizacionais diz respeito ao fato que a existência de PMOs torna as atividades relacionadas a projetos mais visíveis, facilitando sua investigação (Aubry, Hobbs, & Thuiller, 2008). Acrescenta-se ainda que a correção de problemas relacionados à inexistência de processos adequados e padronizados de gerenciamento de projetos está entre as responsabilidades atribuídas aos EGPs (Maximiano & Anselmo, 2006); trata-se de uma estratégia que pode ser utilizada para a solução de problemas persistentes, inclusive os problemas de gerenciamento de projetos mais desafiantes ao capturar e transferir conhecimento (Desouza & Evaristo, 2006).

Escritórios de gerenciamento de projetos (EGPs) ou *Project Management Offices* (PMOs) podem ser considerados entidades construídas a partir de um sistema organizacional completo (Aubry, Hobbs, & Thuiller, 2008), ou entidades responsáveis pela realização de um gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob o seu domínio (Richer, Marchionni, Lavoie-Tremblay, & Aubry, 2013). Cabe aos EGPs responsabilizarem-se pelos processos de gerenciamento de projeto e pelo elo entre o gerente de projetos e a alta administração (Rabechini, Carvalho, Rodrigues, & Sbragia, 2011). Portanto, as

responsabilidades de um EGP podem variar desde o exercício de funções de suporte ao gestor de projetos até o próprio gerenciamento de um projeto (Richer, Marchionni, Lavoie-Tremblay, & Aubry, 2013). Nesse contexto, assim como o gerenciamento de projetos, o PMO apresenta diferentes conceitos, os quais são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) - alguns conceitos.

Autor(es)	Conceito
Dai e Wells (2004)	Organização criada para auxiliar tanto os gerentes de projetos como suas equipes na implementação do gerenciamento de projetos, incluindo seus princípios, práticas, metodologias, ferramentas e técnicas.
Kerzner (2006: 268)	É responsável por toda a propriedade intelectual relativa à gestão de projetos e de ativamente sustentar o planejamento estratégico da organização.
Aubry, Hobbs e Thuillier (2008)	Entidade socialmente construída, parte de um sistema organizacional complexo.
Aubry, Hobbs, Müller e Blomquist (2010)	Entidade organizacional dinâmica, que frequentemente está em transição, mudando de uma estrutura a outra.
Carvalho e Rabechini (2011)	Entidade que integra esforços das diversas áreas existentes em uma empresa, com vistas à aplicação dos conceitos de gerenciamento de projetos, permitindo transformar estratégias em resultados efetivos.
Cleland e Ireland (2012: 68)	Conjunto de funções que servem aos gerentes de projeto para o desempenho de suas obrigações.
Richer, Marchionni, Lavoie-Tremblay e Aubry (2013)	Organização que possui diversas responsabilidades relacionadas a um gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos sob seu domínio.
PMI (2013: 10; tradução própria)	Estrutura de gestão que padroniza os processos de governança relacionados ao projeto e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os conceitos apresentados no Quadro 2 constituem apenas algumas das diversas definições encontradas na literatura a respeito de EGP, cujo estudo vem ganhando cada vez mais importância (Aubry, Hobbs, Müller, & Blomquist, 2010). Uma das razões para tal refere-se ao fato de que EGPs estão à frente dos projetos de inovação, uma vez que tendem a gerar novas ideias e assuntos antes de se iniciarem as fases formais de desenvolvimento de projetos (Artto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, 2011). Segundo Alves, Costa, Quelas, Silva e Pimentel (2013), o EGP é considerado “um instrumento de confiança da alta direção cujo objetivo é implementar as estratégias por meio de projetos”.

Ao analisar cada uma das conceituações apresentadas no Quadro 3, é possível afirmar que EGPs partem de um sistema organizacional complexo (Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2008), dinâmico e em constante transição (Aubry, Hobbs, Müller, & Blomquist, 2010), possuem relação com a estratégia organizacional (Kerzner, 2006; Carvalho & Rabechini, 2011), apresentando padronização de seus processos de governança (PMI, 2013), e compartilham metodologias, ferramentas e técnicas (Dai & Wells, 2004; PMI, 2013) entre os envolvidos, evidenciando-se a relação entre EGP e SGP.

Face ao exposto, convém esclarecer e elencar quais são os principais motivos que levam as organizações a implementarem EGPs, assunto objeto da próxima seção.

2.2.1 Implementação de EGPs

Na academia são encontrados com certa frequência estudos que tratam dos motivos que direcionam as organizações à implementarem ou não EGPs (Spelta & Albertin, 2010; 2012), conforme sintetizado no Quadro 3.

Quadro 3: Motivos que levam à implementação ou não de EGPs.

Por que implementar?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Melhora o gerenciamento dos projetos; reduz o número de projetos problemáticos; melhora a qualidade e satisfação do cliente. 2. Leva a um uso mais eficiente dos recursos em um ambiente multi-projeto. 3. Necessário para implementar projetos estratégicos. 4. Atenção às melhores práticas de gerenciamento de projetos. 5. Melhora o status de controle e de comunicação do projeto. Facilita a transferência de conhecimento sobre o gerenciamento de projetos em toda a organização.
Por que não implementar?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Não há evidências de ganhos em desempenho do projeto. 2. Aumenta a sobrecarga sem compensar os benefícios; aumento da burocracia. 3. Ambiente estável, sem projetos importantes para a implementação. 4. Cria conflito entre os setores da organização, gera ressentimento entre os gerentes de projeto e provoca a perda de talentos para o gerenciamento de projetos. 5. Os métodos de gerenciamento de projetos e os resultados obtidos são satisfatórios.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Spelta e Albertin (2010; 2012).

Em pesquisa realizada junto a cinco organizações com cerca de 1000 colaboradores, Andersen, Henriksen e Aarseth (2007) identificaram que diferentes fatores desencadearam os processos de implementação de EGP, dentre os quais as diferenças na forma como os projetos são executados, os problemas com custos e excesso de tempo em projetos, a falta de gerentes de projetos qualificados e a falta de práticas holísticas que diz respeito à seleção dos projetos e as sinergias entre eles.

No entanto, a implementação de um EGP também pode ser analisada sob o ponto de vista das transições por ele sofridas ao longo de sua existência, uma vez que EGPs são arranjos temporários com uma expectativa de vida bastante curta, de aproximadamente dois anos (Aubry, Hobbs, Müller, & Blomquist, 2010; Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist, 2010). Segundo esses autores, fatores decorrentes de ambientes internos e externos tendem a gerar transformações nos EGPs, quanto a sua estrutura e tipologia, dentre os quais se destacam como fatores:

- Externos – fatores industriais e de marketing; reorganização; novo CEO (*Chief Executive Officer*); novo gerente de EGP; relações entre clientes e *stakeholders*; nova estratégia; responsabilidade por projetos.
- Internos – controle de portfólio de projeto; padronização de processos de gerenciamento de projetos; desenvolvimento de habilidades de gerenciamento de projetos; desempenho dos projetos.

Outro aspecto de suma importância diz respeito a melhores práticas na área, no que se refere à implantação de EGPs (Alves, Costa, Quelas, Silva, & Pimentel, 2013), as quais são: (i) obter patrocínio da alta administração; (ii) conduzir projetos pilotos com a metodologia desenvolvida; (iii) alocar profissionais sêniores e experientes no EGP; (iv) gerar o maior valor possível no menor espaço de tempo; (v) integrar os sistemas de informação e os processos/procedimentos existentes na empresa; (vi) reconhecer a implantação como uma mudança cultural; (vii) entender, atender e compartilhar as necessidades e expectativas dos *stakeholders*; (viii) elaborar e controlar o plano de implantação do EGP; (ix) manter a implantação o mais simples possível; (x) estabelecer objetivos incrementais, dúvidas em fases ao longo da implantação; (xi) fornecer apoio especializado aos projetos (não somente recursos); (xii) demandar serviços antes de prover.; (xiii) utilizar as lições aprendidas, conhecimentos e procedimentos existentes; e (ix) não esquecer as partes interessadas.

Por fim, deve-se considerar que a implementação de um escritório de projetos deve ser composta das seguintes ações (Cleland & Ireland, 2012): (i) definir os serviços que serão prestados; (ii) definir as habilidades e os papéis dos integrantes do escritório de projetos; (iii) decidir e anunciar o início do funcionamento do escritório de projetos; (iv) cooperar e trabalhar em conjunto com os gerentes de projetos e os gerentes seniores, para fins de compreensão e atendimento de suas necessidades; (v) expandir os serviços por meio de atendimento contínuo das necessidades da organização; (vi) revisar as habilidades e os papéis do escritório de projetos; e (vii) ofertar apenas os melhores produtos aos usuários.

Nesse contexto, ressalta-se o fato de que a implantação de um EGP em uma determinada organização está atrelada aos objetivos estratégicos dessa mesma organização, assim como as funções dos EGPs auxiliam para implementar o EGP adequado ao cenário delineado. Em razão desse fato, as funções do SGP são abordadas na seção seguinte.

2.2.2 Funções dos EGPs

Face ao contexto delineado, EGPs podem apresentar diversas funções dentro das mais diferentes organizações (Hobbs & Aubry, 2007; Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist, 2010; Artto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, 2011). Uma das funções mais evidentes diz respeito ao monitoramento e o controle do desempenho do próprio EGP, conforme estudo realizado junto a 500 escritórios de projetos (Hobbs & Aubry, 2007). Cada resposta obtida possibilitou que os autores descrevessem um EGP e seu contexto.

Ao todo os autores obtiveram 500 visões acerca de um determinado EGP, os quais foram por eles analisados quanto: (i) ao fornecimento da descrição da população total e das variações na estrutura, na função e no valor percebido do EGP; (ii) à identificação de modelos que permitem descrever um dado número de EGPs; (iii) à identificação de relações entre os vários EGPs e os diversos contextos nos quais atuam; e, (iv) à identificação das correlações entre as características dos EGPs e seu valor percebido.

Com base em 27 diferentes funções identificadas na literatura a respeito de EGPs, Hobbs e Aubry (2007) elaboraram um instrumento de pesquisa que lhes permitisse identificar a manifestação de tais funções nos 500 escritórios de projetos estudados. Como resultado desta fase inicial, os autores verificaram que, dos 500 EGPs analisados, aproximadamente 54% possuíam até 2 anos, 31% de 3 a 5, e 15% mais de 5 anos. Em seguida, Hobbs e Aubry

(2007) agruparam 24 das 27 funções nos chamados grupos de funções, considerando-se a relação lógica entre a identificação dos conceitos e suas práticas, conforme Quadro 4.

Quadro 4: Funções e Grupos de Funções do EGP segundo Hobbs e Aubry (2007).

Grupos de funções	Funções
Grupo 1 Monitoramento e Controle do Desempenho do Projeto	1.1. Relatório de status do projeto para a alta gerência 1.2. Monitoramento e controle de desempenho do projeto 1.3. Implementar e operar um sistema de informações sobre o projeto 1.4. Desenvolver e manter um painel de avaliação do projeto
Grupo 2 Desenvolvimento das Competências e das Metodologias de GP	2.1. Desenvolver e implementar uma metodologia padrão 2.2. Promover a gestão dos projetos dentro da organização 2.3. Desenvolver competências de pessoal, incluindo a formação 2.4. Fornecer orientação para gerentes de projeto 2.5. Fornecer um conjunto de ferramentas sem um esforço para padronizar
Grupo 3 Gerenciamento de Múltiplos Projetos	3.1. Coordenar entre projetos 3.2. Identificar, selecionar e priorizar novos projetos 3.3. Gerenciar uma ou mais carteiras 3.4. Gerenciar um ou mais programas 3.5. Alocar recursos entre projetos
Grupo 4 Gerenciamento Estratégico	4.1. Orientar a alta gerência 4.2. Participar no planejamento estratégico 4.3. Gerenciar benefícios 4.4. Fornecer rede e varredura ambiental
Grupo 5 Aprendizagem organizacional	5.1. Monitorar e controlar o desempenho do EGP 5.2. Gerenciar arquivos de documentação do projeto 5.3. Conduzir revisões pós-projeto 5.4. Conduzir auditorias de projeto 5.5. Implementar e gerenciar um banco de dados de lições aprendidas 5.6. Implementar e gerenciar um banco de dados de riscos
Funções Adicionais	A. Executar tarefas especializadas para gerentes de projetos B. Gerenciar interfaces de clientes C. Recrutar, selecionar, avaliar e determinar os salários dos gerentes de projetos

Fonte: elaborado pela autora com base em Hobbs e Aubry (2007).

Conforme é possível verificar por meio do Quadro 4, que as funções dos escritórios de projetos foram consolidadas em grupos de acordo com o foco associado a cada função. No caso do primeiro grupo, as funções exercidas pelo EGP servem de apoio às funções de governança do projeto (Hobbs & Aubry, 2007), remetendo à visão de Dinsmore e Rocha

(2014) e de Too e Weaver (2013) sobre SGP e governança de projetos. Em relação ao segundo grupo, as funções elencadas envolvem ferramentas, metodologias e desenvolvimento de competências em projetos (Hobbs & Aubry, 2007), aspectos abordados por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009) ao tratar sobre a definição e sistematização de estruturas, normas e procedimentos.

No que se refere ao terceiro grupo, são apresentadas funções relacionadas a gerenciamento e tomadas de decisão, envolvendo gerenciamento de programas e portfólios de projetos (Hobbs & Aubry, 2007), sendo possível identificar o sistema de gerenciamento de projetos por meio de programas e portfólios (Too & Weaver, 2013). O quarto grupo, por sua vez, denota o envolvimento do EGP com questões estratégicas, em prol da obtenção de um maior alinhamento dos projetos às estratégias organizacionais (Hobbs & Aubry, 2007). Tal fato vem ao encontro dos resultados obtidos nos estudos sobre gerenciamento dos projetos de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009) e Too e Weaver (2013), para os quais é fundamental que o gerenciamento de projetos esteja em consonância com a estratégia organizacional.

Em atenção ao quinto grupo, as funções elencadas possuem estreita relação com o processo de aprendizagem organizacional (Hobbs & Aubry, 2007), uma vez que todo processo de monitoramento e controle, aliado ao acompanhamento das lições aprendidas, envolve um acompanhamento de projetos já realizados (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009), influenciados por sua história (Engwall, 2003), que podem dar origem a novas práticas de projetos (Engwall, 2003). Novamente configura-se a existência do SGP nesse contexto.

Por fim e não menos importante, encontram-se as chamadas funções adicionais. Estas funções podem ou não ser realizadas pelos EGPs, a depender do cliente a ser atendido (Hobbs & Aubry, 2007), e decorrem da existência ou não de uma visão sistêmica por parte dos *stakeholders* (Too & Weaver, 2013).

Da mesma forma, o EGP possui responsabilidades que lhe são inerentes e que podem contribuir para seu desempenho, destacando-se as responsabilidades propostas por Andersen, Henriksen e Aarseth (2007) e Kerzner (2006), conforme segue:

- estabelecer, continuar a desenvolver e gerenciar metodologias e processos de forma compartilhada para fins de influenciar os projetos na organização;
- treinar e desenvolver competências relacionadas ao gerenciamento de projetos, seja por recursos próprios, seja mediante treinamento externo;

- oferecer apoio aos projetos, mediante apresentação de metodologias, participação em reuniões e fornecimento de sugestões de melhoria;
- contribuir para a governança corporativa, principalmente de projetos, de sorte a garantir a qualidade das decisões e seleções de projetos;
- assegurar a qualidade dos projetos, em seus diferentes estágios e passos, desde a avaliação da decisão com base em documentos até sua efetiva decisão; e,
- oferecer suporte para o gerenciamento da organização e de seus projetos.

Convém elucidar que as responsabilidades apresentadas podem ocorrer de forma dissociada, pois o EGP pode configurar-se sob diversas formas no universo organizacional, motivo pelo qual é importante considerar as estruturas organizacionais e a tipologia de EGPs. Tais temáticas serão apresentadas na seção seguinte, a fim de fornecer subsídios para atender ao objetivo do presente estudo.

2.2.3 Estruturas de Gerenciamento de Projetos

A implantação de um determinado tipo de EGP provavelmente dependerá da estrutura de gerenciamento de projeto, uma vez que a escolha de um tipo de escritório de projetos precisa estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização. De igual maneira, a escolha de uma estrutura organizacional de projetos deve estar alinhada com a estratégia da empresa (Patah & Carvalho, 2002; 2009). Os autores salientam que a tipologia de projetos pode se apresentar sob diferentes formas e o seu uso não deve ser aleatório. O grau de envolvimento da alta gerência, dos gerentes funcionais e dos gerentes de projetos com a metodologia de gerenciamento de projetos e com os benefícios do uso da estrutura escolhida deve ser considerado. No Quadro 5 são apresentadas as principais características de cada tipo de estrutura de projetos existente.

Quadro 5: Estruturas de Projetos - principais características.

Estrutura	Características
Funcional	O projeto é executado no interior da organização, dentro de um dos departamentos da empresa e conta com um gerente funcional como responsável. Nessa estrutura, há a tendência a compartilhar os recursos humanos com outros projetos desenvolvidos pela organização, assim como o controle do orçamento e dos custos dos projetos é facilitado.
Projetizada	Um único indivíduo possui autoridade completa sobre o projeto. Além de buscar maior integração das atividades de projeto, permite a aplicação de uma abordagem holística do projeto, não há necessidade de compartilhar os recursos humanos entre os diversos projetos e há maior flexibilidade no que se refere à determinação de prazos, custos e desempenho dos projetos.
Matricial	Combina duas estruturas: funcional e projetizada; criando assim uma estrutura híbrida. Uma de suas maiores vantagens está na sua flexibilidade, o que lhe permite usar e desenvolver toda a capacidade técnica da organização. Apesar de sua autoridade e suas responsabilidades serem compartilhadas, políticas e procedimentos podem ser desenvolvidos de forma independente para cada projeto. Pode ser: (a) fraca – similar à tradicional, uma vez que os gerentes funcionais possuem maior poder do que os gerentes de projeto; (b) forte – mais próxima à projetizada, ou seja, os gerentes de projeto possuem maior grau de influência do que os gerentes funcionais das empresas; e (c) equilibrada – tanto os gerentes de projeto como os gerentes funcionais possuem o mesmo grau de influência sobre os funcionários da organização.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Patah e Carvalho (2002; 2009).

No que se refere à estrutura de projetos, Carvalho e Rabechini (2011) afirmam que “para o efetivo gerenciamento de um projeto, a equipe que irá executá-lo necessita estar organizada segundo uma estrutura”. A estrutura deve ser dinâmica (Patah & Carvalho, 2002; 2009), não havendo um modelo específico ou único (Kerzner, 2006; 2011).

O mais importante é que a estrutura escolhida seja adequada ao tipo de projeto. Para tanto, Meredith e Mantel (2000, como citado em Patah & Carvalho, 2002) propõem que o processo de escolha da estrutura de gerenciamento de projetos atenda a seis passos:

- definição dos resultados específicos que se deseja obter com os projetos;
- determinação de quais são as tarefas-chave necessárias ao atingimento dos resultados definidos no primeiro passo e identificação dos departamentos da organização que precisarão ser acionados;
- mapeamento do sequenciamento das tarefas-chave, bem como seu agrupamento lógico;

- determinação dos subsistemas do projeto aos quais as tarefas-chave estarão alocadas;
- identificação das características especiais do projeto e da organização que poderão afetar a forma de organização do projeto; e
- considerar todos os itens anteriores para fins de decisão final, sem descartar a análise das vantagens e desvantagens propiciadas por cada estrutura organizacional.

Por outro lado, considerando que a implementação de um EGP tem relação com a estrutura de projetos, tal como afirmado por Patah e Carvalho (2002; 2009), torna-se necessário esclarecer que existem algumas tipologias disponíveis sobre o modelo de atuação do EGP, podendo este ser caracterizado como suporte ou item estratégico (Rodrigues, Rabechini, & Csillag, 2006).

2.2.4 Tipologias de EGPs

Diversos estudos versam sobre a tipologia de escritórios de projetos. De acordo com Hill (2004), o EGP possui cinco estágios de capacidade ao longo de um *continuum* de competência, que contemplam níveis particulares de capacidade funcional passíveis de serem alcançados se implementados integralmente. A cada estágio corresponde um tipo de escritório de projetos:

- Estágio 1 – Escritório do Projeto. Corresponde à unidade básica do ambiente de gerenciamento de projetos. Sua função é supervisionar o projeto, fornecendo meios para garantir profissionalismo e excelência na aplicação dos princípios e práticas de gerenciamento de projetos, bem como para alcançar os resultados do projeto quanto aos custos, cronograma e utilização de recursos. Conta com um ou mais projetos e um gerente de projetos.
- Estágio 2 – EGP Básico. Tem como função controlar o processo, fornecendo a capacidade de propiciar a supervisão e o controle de múltiplos projetos relativos ao desempenho de vários gerentes de projeto agregados. Este EGP promove a padronização e a repetição das metodologias de gerenciamento de projetos, conta com múltiplos projetos e gerentes de projetos, um gerente de

programa e apoio de sua equipe em tempo parcial. Em algumas indústrias, é denominado de Escritório de Programas.

- Estágio 3 – EGP Padrão. Representa a essência de uma capacidade de EGP completa e abrangente, abordando não somente a supervisão e o controle de gerenciamento de projetos, mas também o apoio ao processo. Sua função é estabelecer a capacidade e a infraestrutura para suportar e governar o desenvolvimento do projeto em um ambiente coeso. Possui múltiplos projetos, gerentes de projetos e de programas, um diretor ou gerente de programa sênior, além do apoio de sua equipe em tempo parcial ou integral.
- Estágio 4 – EGP Avançado. Representa a maturidade do negócio, permitindo criar um ambiente de negócios projetizado. Seu objetivo é integrar os interesses e objetivos de negócios no ambiente de gerenciamento de projetos. Aplica uma capacidade integrada e abrangente de GP para atingir os objetivos dos negócios, introduzindo práticas comuns aplicáveis a todos os processos, seja de gerenciamento de projetos ou de negócios. Possui múltiplos projetos, gerentes de projetos e de programas, um diretor de EGP e uma equipe de suporte técnico dedicada ao EGP.
- Estágio 5 – Centro de Excelência. Considerada uma unidade de negócios independente dentro da organização, representa o alinhamento estratégico entre o gerenciamento de projetos e a organização. É responsável por todas as operações do GP da organização e tem como função gerenciar processos de melhoria contínua e de colaboração entre os departamentos a fim de atingir os objetivos estratégicos dos negócios. Possui múltiplos programas, um vice-presidente ou diretor de gerenciamento de projetos, uma equipe técnica dedicada ao EGP e pessoas de apoio em toda a organização.

Para Kezner (2006) os EGPs podem ser classificados em escritórios de projetos funcionais, de grupo de clientes ou corporativos. Os primeiros são utilizados em uma determinada área ou departamento de uma organização e têm como responsabilidade o gerenciamento de recursos, enquanto os segundos podem configurar-se como diferentes escritórios estabelecidos para atender um determinado grupo de clientes e possuem como foco o gerenciamento e a comunicação de tais clientes. O terceiro escritório de projetos, por sua vez, tem foco estratégico e atende à organização como um todo.

Desouza e Evaristo (2006), por sua vez, propõem classificar os EGPs em níveis estratégicos, táticos e operacionais. EGPs alocados no nível estratégico têm como função garantir que seus projetos estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, ao desenvolvimento estratégico da organização e a um gerenciamento do conhecimento efetivo e eficiente. Por sua vez, EGPs de nível tático devem garantir o estreitamento da integração entre os diversos projetos realizados pela organização, além de garantir a consistência na qualidade de produtos e serviços gerados pelos projetos e o compartilhamento de conhecimento entre os membros dos projetos, garantindo clareza na comunicação.

Mais recentemente, em razão da falta de consenso sobre a estrutura e os papéis dos EGPs, Hobbs e Aubry (2008) realizaram uma pesquisa junto a 500 escritórios de projetos de nível mundial, a fim de identificarem padrões que permitissem formar as bases para uma ou mais tipologias de EGPs. Mediante a realização de análise quantitativa, seguida de análise qualitativa dos dados, os quais foram obtidos ao longo de três fases da pesquisa, os autores identificaram três tipos de EGPs:

- EGPs com muitos projetos e gerentes de projetos, porém com considerável poder de decisão.
- EGPs com poucos projetos e alguns gerentes de projeto, se houver, e com menor poder de decisão.
- EGPs com poucos (ou nenhum) gerentes de projeto, porém que supervisionam a maioria dos projetos da organização, e que possuem moderado poder de decisão.

Segundo Verzuh (1999), a classificação dos escritórios de projetos dá-se com base no nível de autoridade exercido por tais escritórios nos projetos realizados pela organização quanto às responsabilidades exercidas pelos EGPs, culminando em cinco tipos de escritórios de projetos:

- *Center of Excellence* (CE), cuja responsabilidade se dá em relação à metodologia de projetos, uma vez estes escritórios concentram competências em gestão de projetos e têm como objetivo manter os padrões em gerenciamento de projetos e disseminá-los na organização. Em determinadas ocasiões o CE participa de atividades relacionadas a treinamentos, apoio e orientação em projetos.

- *Project Support Office* (PSO), cujas responsabilidades são relacionadas à metodologia de projetos e aos serviços de apoio e orientação em projetos. O PSO também é responsável pelos prazos e custos dos projetos, assim como tende a participar do processo de tomada de decisões em razão da responsabilidade que exerce frente aos sistemas de informações relacionados a projetos.
- *Project Management Office* (PMO), além de possuir as mesmas responsabilidades do PSO, é responsável pelos gerentes de projetos e pelo desenvolvimento destes. Tanto o sucesso como o insucesso dos projetos são de responsabilidade do PMO.
- *Program Management Office* (PrgMO), cuja responsabilidade não está atrelada a um único projeto, mas a um conjunto de projetos realizados pela organização, participando do processo decisório no âmbito do programa. O PrgMO participa das decisões relacionadas ao portfólio de projetos da organização.
- *Accountable Project Office* (APO), o qual apresenta total responsabilidade pelos projetos da organização, executando e participando de cada etapa.

Diante do exposto, verifica-se que há uma constante pesquisa acerca da tipologia de EGPs, no entanto ainda são os estudos de Dinsmore (1998) que tem permeado as pesquisas sobre os tipos de escritório de projetos, motivo pelo qual a tipologia de EGPs proposta por este autor será objeto da próxima seção.

Tipologia de EGPs à luz de Dinsmore (1998)

Embora existam diversas vertentes de pesquisa a respeito da tipologia de escritórios de projetos, não há como deixar de salientar que os tipos de EGPs propostos por Verzuh (1999) e Dinsmore (1998) delinearão alguns desses estudos, a exemplo de Hill (2004), uma vez que “observa-se forte semelhança nos modelos de Dinsmore (1998) e Hill (2004)” (Patah & Carvalho, 2009: 306).

O mesmo ocorre com os modelos de Verzuh (1999) e Dinsmore (1998). No entanto, embora Verzuh (1999) apresente uma tipologia de escritório de projetos, na sua percepção não há necessidade de implantar um EGP, a não ser que o mesmo seja vital para a estratégia

da organização. Dinsmore (1998), por sua vez, afirma que a implementação de um EGP na organização faz parte de um processo evolutivo, tendo em vista que um escritório de projetos pode reconfigurar-se a depender do contexto em que a organização se encontrar e do grau de participação do EGP na estratégia corporativa e na tomada de decisões.

A tipologia proposta por Dinsmore (1998) considera a forma como os projetos são realizados e o nível de responsabilidade exercido pelo EGP, e contempla cinco tipos de escritórios de projetos:

- *Autonomous Project Team* (APT), cuja função é gerenciar todos os projetos, sendo o sucesso ou insucesso dos referidos projetos de total responsabilidade de seu gerente de projeto. O APT tende a ser implementado quando os projetos realizados pela organização são autônomos e o gerenciamento de projetos está localizado dentro do próprio projeto.
- *Project Support Office* (PSO), que tem como função fornecer apoio técnico e administrativo aos vários gerentes de projeto, prestando-lhes auxílio para planejar, programar e controlar mudanças no projeto, principalmente em relação a escopo e a custos.
- *Project Management Center of Excellence* (PMCOE), encarregado de disseminar conhecimento e metodologias de gerenciamento de projetos, bem como servir de “ponte” entre os projetos e seus *stakeholders*. Pode ser considerado o núcleo de experiência em projetos, mas não assume responsabilidade por eles. Sua missão mais importante é convencer a todos da utilidade das metodologias.
- *Program Management Office* (PrgMO), cujo papel é gerenciar os gerentes de cada um dos projetos realizados pela organização. Suas funções englobam aquelas realizadas pelo PMCOE e, em alguns casos, as do PSO. Em outras palavras, o PrgMO exerce a atividade de coordenação dos gerentes de projetos, sendo responsável pela realização de todos os projetos da organização.
- *Chief Project Office* (CPO), cuja função é cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização, desde seu estágio inicial até a sua finalização, envolvendo-se em atividades relacionadas à tomada de decisões de negócio que resultem em novos projetos, ao planejamento estratégico, à priorização e

negociação quanto aos recursos necessários aos projetos, à supervisão da implementação de projetos estratégicos, ao desenvolvimento da conscientização e da capacidade em GP, à avaliação periódica de projetos, descontinuando-os, se for o caso, ao gerenciamento de *stakeholders* de alto nível, à facilitação e à orientação.

Segundo Carvalho e Rabechini (2011), é possível sintetizar as formas e as responsabilidades da tipologia de EGPs proposta por Dinsmore (1998) por meio de um quadro no qual cada tipo de EGP é associado a uma área do GP, sendo então indicada sua forma de atuação e responsabilidade mediante o uso dos termos ‘executa’, ‘apoia’, ‘educa’, ‘articula’, ‘promove’, ‘supervisiona’, ‘coordena’ e ‘responsável final’. Em atenção ao exposto e com vistas a obter uma melhor identificação do tipo de EGP existente em uma dada organização, o quadro em questão é apresentado (Quadro 6), tal como constante do estudo de Carvalho & Rabechini (2011: 343).

Quadro 6: Formas e responsabilidades dos EGPs.

Áreas do GP	Tipos de EGPs				
	APT	PSO	PMCOE	PrgMO	CPO
Prazo	Executa	Apoia	Educa	Supervisiona	Responsável final
Escopo	Executa	Apoia	Educa	Supervisiona	Responsável final
Custos	Executa	Apoia	Educa	Supervisiona	Responsável final
Qualidade	Executa	Apoia	Educa	Supervisiona	Responsável final
Riscos	Executa	Apoia	Educa	Supervisiona	Responsável final
Suprimentos	Executa	Apoia	Educa	Supervisiona	Responsável final
Comunicações	Executa	Apoia	Educa	Supervisiona	Responsável final
Recursos Humanos	Executa	Apoia	Educa	Supervisiona	Responsável final
Integração	Executa	Apoia	Educa	Supervisiona	Responsável final

Áreas do GP	Tipos de EGPs				
	APT	PSO	PMCOE	PrgMO	CPO
Múltiplos projetos		Apoia	Articula	Coordena	
Consistência do GP em toda a organização			Articula		Responsável final
Desenvolvimento da competência de GP			Articula/ Promove	Coordena	Responsável final
Alinhamento das estratégias de negócios com os projetos					Articula
Acompanhamento dos projetos no âmbito empresarial					Executa

Fonte: Adaptado de Dinsmore (1998, como citado em Carvalho & Rabechini, 2011: 343).

Analisando o Quadro 6, é possível verificar que o escritório de projetos do tipo APT executa todas as atividades relacionadas às áreas de GP, provavelmente por atuarem com projetos considerados autônomos. Diferentemente do APT, o PSO tem como forma de atuação o apoio, não somente às atividades relacionadas às áreas do GP, como também no que se refere aos múltiplos projetos e à consistência do GP em toda a organização.

No que diz respeito ao PMCOE, este tem como principal forma de atuação, educar os envolvidos no projeto em relação às áreas do GP, realizar articulações relativas aos múltiplos projetos e à consistência do GP em toda a organização, bem como articular e promover o desenvolvimento da competência em GP. O PrgMO, por sua vez, supervisiona as atividades ligadas às áreas do GP e coordena múltiplos projetos e o desenvolvimento da competência em GP. Em relação ao CPO, o mesmo é o responsável final por todas as atividades realizadas pelas áreas do conhecimento do GP, bem como pela consistência do GP em toda a organização e pelo desenvolvimento da competência em GP; também articula em prol do alinhamento das estratégias de negócios com os projetos e executa o acompanhamento dos projetos no âmbito corporativo.

Por fim, considerando as classificações apresentadas, tanto para estruturas de GP como para EGPs, Patah e Carvalho (2009) apresentaram um *framework* na tentativa de relacionar as estruturas do gerenciamento de projetos propostas por Dinsmore (1998) com as estratégias de manufatura, tomando como base a matriz volume-variedade. Em geral, os

resultados indicaram que, à medida que aumenta a variedade de projetos realizados na organização, há necessidade de uma estrutura de projetos mais robusta, na qual o gerente de projetos tenha maior autoridade sobre os projetos realizados, até chegar à estrutura projetizada, da mesma forma que a adoção de uma metodologia de gerenciamento de projetos torna-se mais importante, levando à implementação de um EGP. No entanto, não foram encontradas evidências de que exista relação direta entre os tipos de estruturas de projeto e os tipos de EGPs. Nesse contexto, de acordo com Patah e Carvalho (2009), a decisão acerca da implementação ou não de um EGP, independentemente de seu tipo, está imbuída em controvérsias e dúvidas.

Independente do tipo de escritório adotado, o EGP é “considerado o guardião da propriedade intelectual em gestão de projetos” (Kerzner, 2006). Para fins de manutenção de garantir tal propriedade intelectual, informações devem ser obtidas junto aos envolvidos, assim como dados devem ser divulgados aos *stakeholders*, configurando-se a necessidade de um sistema de gerenciamento de projetos (Kerzner, 2006), assim corroborando com Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), Kerzner (2011), Kapsali (2011) e Too e Weaver (2013), quanto à implementação de um SGP. O processo de escolha do tipo de EGP a ser adotado pela organização dependerá do estágio de maturidade do gerenciamento de projetos na organização (Rodrigues, Rabechini, & Csillag, 2006).

Analisando as relações existentes entre o contexto organizacional e as características dos EGPs, é possível verificar que (Hobbs & Aubry, 2008): (i) a maturidade do gerenciamento de projetos está de fato relacionada às características dos EGPs; (ii) a complementaridade da cultura organizacional está relacionada ao poder de decisão e ao percentual de projetos sob responsabilidade do EGP; (iii) a complementaridade e a autoridade do gerenciamento de projeto estão relacionadas entre si; e (iv) os arranjos organizacionais não estão relacionados com a matriz de características do EGP.

As organizações têm reconhecido a importância e a necessidade de implementar EGPs a fim de não somente compreender e aplicar modernas práticas de gerenciamento de projetos, como também para adaptar e integrar tais projetos aos interesses corporativos (Hill, 2004).

Acrescenta-se a esse contexto o fato de que as organizações escolhem EGPs adequados aos tipos de projetos que são por ela gerenciados, existindo uma relação entre a estratégia organizacional, o SGP escolhido para ser implementado e o tipo de projeto a ser executado (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009).

Uma vez finalizada a revisão da literatura a respeito de gerenciamento de projetos, especialmente em relação ao SGP e ao EGP, a fim de atender à questão de pesquisa norteadora deste estudo, torna-se necessário abarcar aspectos conceituais, estratégicos e as características relacionadas ao empreendedorismo, principalmente no âmbito corporativo. Face ao exposto, serão abordados na próxima seção os temas empreendedorismo e orientação empreendedora.

2.3 EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE)

Na presente seção serão abordados temas relacionados a empreendedorismo, com especial atenção à orientação empreendedora (OE), tendo em vista que esta constitui um dos temas desse estudo. Conceitos, dimensões e o papel estratégico da OE serão apresentados a fim de obter subsídios que permitam relacionar a OE aos EGPs.

2.3.1 Empreendedorismo

Estudos relacionados ao empreendedorismo têm apresentado um ritmo acelerado de crescimento (Short, Ketchen, Combs, & Ireland, 2010), constituindo-se este um tema presente tanto no meio acadêmico como no corporativo, principalmente desde o início da década de 80 quando suas pesquisas apresentaram desenvolvimento significativo (Landström, Harirchi, & Aström, 2012). Uma das características relacionadas ao campo do empreendedorismo diz respeito à amplitude com a qual este pode ser definido e estudado (Miller, 1983). Nesse sentido, verifica-se o desenvolvimento de novas linhas de pesquisa (Grégoire, Noël, Déry, & Béchar, 2006; Schildt, Zahra, & Sillanpää, 2006), apresentando diversos conceitos e temas relacionados ao empreendedorismo, bem como contribuindo para que este seja um dos mais promissores campos de estudos, com um crescente e cumulativo corpo de conhecimento (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009).

A diversidade de conceitos a respeito do empreendedorismo decorre do fato de que este apresenta origens variadas (Berglann, Moen, Roed, & Skogstrom, 2011). Segundo esses autores, os motivos que levaram à fragmentação teórica acerca do empreendedorismo estão inter-relacionados, bem como dizem respeito ao conhecimento do que de fato constitui o empreendedorismo e à fragmentação no nível ontológico desse constructo, a qual gera consequências epistemológicas.

O foco corporativo está presente nos estudos acerca do empreendedorismo desde a década de 90 (Cornelius, Landström, & Persson, 2006). Verifica-se também que há a convergência entre empreendedorismo e economia, bem como a sociologia e a inovação são associações presentes nos *clusters* (pólos teóricos), corroborando com os estudos de Grégoire, Noël, Déry e Bécharde (2006). A Figura 2 permite visualizar quais são os principais *clusters* identificados por Cornelius, Landström e Persson (2006).

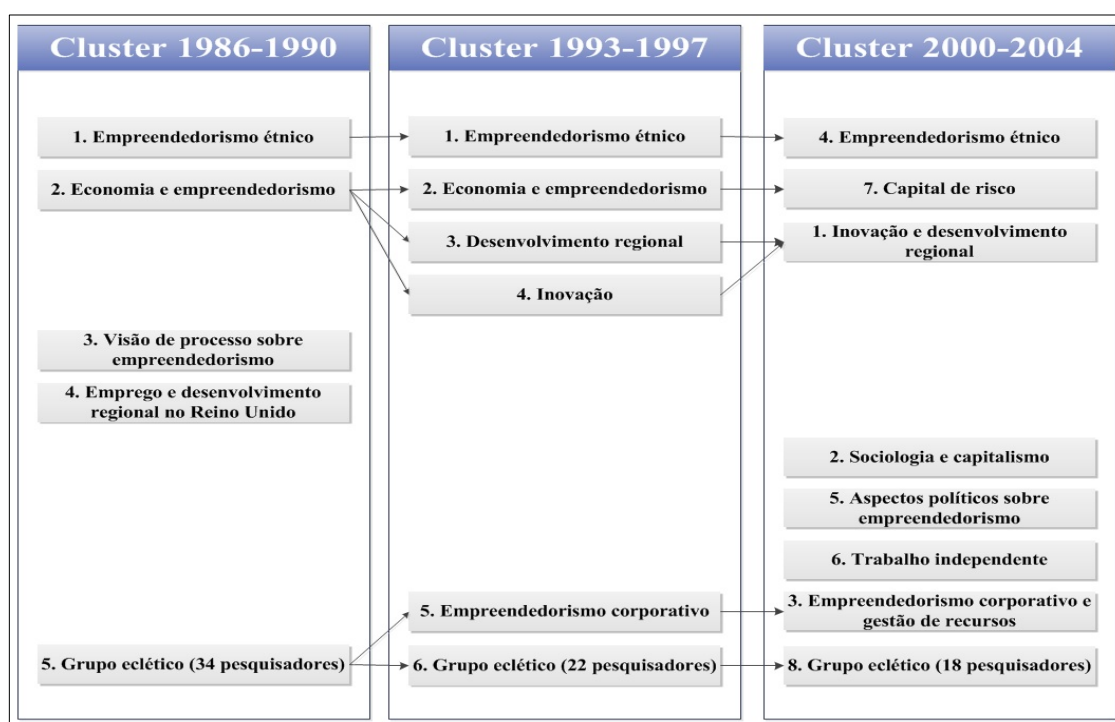


Figura 2: Principais *clusters* identificados por Cornelius, Landström e Persson (2006).

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Cornelius, Landström e Persson (2006).

Conforme a Figura 2, fica evidente que na medida em que o tempo passa, ocorre maior especialização e maior participação do empreendedorismo em outras áreas gerenciais (Cornelius, Landström, & Persson, 2006). Estudos mais recentes a respeito do empreendedorismo têm buscado compreender essa evolução, inclusive alguns considerando a pesquisa sobre empreendedorismo como a própria realização empreendedora (Landström, Harirchi, & Aström, 2012). Verifica-se, então, que o campo do empreendedorismo está consolidando uma base própria de conhecimento, com diferentes áreas de investigação, porém inter-relacionadas (Cornelius, Landström, & Persson, 2006; Grégoire, Noël, Déry, & Bécharde, 2006; Landström, Harirchi, & Aström, 2012).

Morris (1998) realizou uma análise junto a periódicos bem avaliados de 77 conceituações existentes para o termo empreendedorismo, a fim de defini-lo. Tal pesquisa culminou com 18 termos mencionados cinco ou mais vezes nos estudos analisados. Ainda hoje alguns dos termos-chave identificados por Morris (1998) permeiam estudos a respeito do empreendedorismo. Criação de novos negócios, inovação, oportunidade, assunção de riscos, incerteza, gerenciamento, criação de valor, crescimento, proatividade, responsabilidade e estratégia são termos presentes no dia-a-dia das organizações, da mesma forma como estão relacionados ao empreendedorismo.

O empreendedorismo sofre influências tanto dos indivíduos, em razão de suas características pessoais, como do ambiente no qual a organização está inserida, uma vez que o comportamento empreendedor decorre de ameaças e oportunidades do ambiente (Shane & Venkataraman, 2000). Nesse sentido, pode-se afirmar que a existência de empreendedorismo nas organizações decorre de sua orientação empreendedora, que por sua vez é influenciada por fatores individuais, organizacionais e ambientais (Lumpkin & Dess, 1996).

A Orientação Empreendedora (OE) emerge como um importante campo de estudo do empreendedorismo no contexto organizacional, uma vez que tende a afetar o desempenho da organização (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009), preenchendo uma lacuna importante na literatura a respeito de empreendedorismo organizacional (Covin & Lumpkin, 2011).

Nesse contexto, considerando que a Orientação Empreendedora (OE) é tema presente tanto em estudos que tratam de estratégia quanto de empreendedorismo, sendo amplamente adotada por essas áreas (Basso, Fayole, & Bouchard, 2009), aliado ao fato de que se trata de um dos eixos norteadores do presente estudo, atenção maior será dada à sua abordagem na próxima seção.

2.3.2 Orientação Empreendedora (OE)

Conforme abordado na seção anterior, a Orientação Empreendedora (OE) tem sido considerada uma importante temática no campo do empreendedorismo, sobretudo em relação ao empreendedorismo corporativo, merecendo atenção de pesquisadores nacionais e internacionais quanto à sua forma de manifestação. Pesquisada há décadas (Covin & Lumpkin, 2011), a Orientação Empreendedora passou a ter maior visibilidade a partir dos estudos de Miller (1983), Covin e Slevin (1991) e Lumpkin e Dess (1996).

Segundo Covin e Lumpkin (2011), o termo Orientação Empreendedora havia sido referenciado em 256 artigos publicados em periódicos científicos até o final de 2010; destes 256 artigos, 109 foram publicados no período compreendido entre janeiro de 2008 e dezembro de 2010. Tal fato demonstra o crescente interesse em pesquisas com foco nessa temática (Covin & Lumpkin, 2011).

A Orientação Empreendedora de uma organização pode ser definida a partir da existência de comportamento de assunção de riscos, da busca por mudanças e inovação com vistas à obtenção de vantagem competitiva e de uma atuação proativa, antecipando-se ao mercado (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989). Diz respeito à postura empreendedora de uma organização (Covin & Slevin, 1991), na qual há a adoção de determinados comportamentos que atingem todas as esferas organizacionais, refletindo a orientação estratégica empreendedora dos gestores da organização, com base em três dimensões: a assunção de risco, a inovatividade e a proatividade.

Lumpkin e Dess (1996), por sua vez, afirmam que a Orientação Empreendedora refere-se ao gerenciamento do processo empreendedor, ou seja, à adoção de métodos, práticas e estilos gerenciais ou de tomada de decisão com a finalidade de atuar de forma empreendedora. Ou ainda, é possível considerar a Orientação Empreendedora como um conjunto de comportamentos distintos, mas relacionados que envolvem características de inovatividade, proatividade, agressividade competitiva, assunção de riscos e autonomia (Pearce II, Fritz, & Davis, 2010).

A Orientação Empreendedora também pode ser conceituada como a orientação estratégica do gestor de uma organização que reflete a vontade da organização engajar-se em um comportamento empreendedor (Wiklund, 1999; Ferreira, 2007a; 2007b; 2007c). Outro conceito diz respeito à disposição da organização em envolver-se em comportamentos que propiciem mudanças internas ou no seu mercado de atuação (Voss, Voss, & Moorman, 2005).

Acrescenta-se às definições acerca da Orientação Empreendedora o fato de que a mesma é considerada um constructo estratégico, cujo domínio conceitual inclui resultados almejados pela organização, além de estilos de gerenciamento, crenças e comportamentos organizacionais expressos entre os componentes da alta gestão da organização (Covin, Green, & Slevin, 2006).

Ações e fenômenos empreendedores permitem às organizações adotarem novas estratégias ou realinharem as estratégias já existentes (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009), da

mesma forma que permitem às organizações renovarem a si mesmas e aos seus mercados por meio de características relacionadas ao pioneirismo, à inovação e à assunção de riscos (Miller, 1983). Ireland, Covin e Kuratko (2009) afirmam ainda que a Orientação Empreendedora pode ser definida por meio de dimensões comportamentais diversas, porém não especificam quais são essas dimensões; tratam apenas de como a OE manifesta-se na organização.

Nesse sentido, verifica-se que a Orientação Empreendedora pode manifestar-se em toda a organização e de variadas formas ao longo do tempo, mediante a adoção de ações e comportamentos empreendedores diversos (Wales, Monsen, & McKelvie, 2011). Da mesma forma, ações consideradas como orientadas ao empreendedorismo podem estar relacionadas ao grau de relevância dos processos internos, dos comportamentos e dos antecedentes organizacionais (Green, Covin, & Slevin, 2008), fazendo conexão da Orientação Empreendedora tanto com o desempenho organizacional (Covin, Green, & Slevin, 2006; De Clercq, Dimov, & Thongpapanl, 2010) como com os resultados organizacionais (Anderson, Covin, & Slevin, 2009).

De acordo com Wales, Monsen e McKelvie (2011), as atitudes e os comportamentos associados à Orientação Empreendedora manifestam-se heterogeneamente e de diferentes maneiras, a depender da abrangência com a qual o empreendedorismo é vislumbrado. No que tange à dimensionalidade da manifestação da Orientação Empreendedora, esta pode ocorrer na dimensão horizontal, vertical ou temporal (Wales, Monsen, & McKelvie, 2011):

- No caso de haver igualdade de oportunidades entre os diferentes níveis organizacionais e da Orientação Empreendedora permear tanto os grupos gerenciais como não gerenciais, a manifestação da OE se dá na dimensão vertical, ou seja, atinge diferentes níveis hierárquicos e grupos organizacionais;
- Caso a OE se manifeste entre as unidades de negócios e as oportunidades sejam iguais em todas as áreas funcionais, pode-se dizer que a manifestação ocorre na dimensão horizontal, ou melhor, entre diferentes divisões e áreas organizacionais; e,
- Se a OE ocorrer entre estágios dinâmicos de uma organização, sendo considerada como um fator contingencial de mudança pode-se afirmar que a manifestação da OE ocorreu na dimensão temporal, ou seja, a qualquer tempo ou estágio de desenvolvimento.

A manifestação da Orientação Empreendedora é passível de ocorrer em diversas situações e ambientes, podendo apresentar-se tanto de forma homogênea como heterogênea, bem como manifestar-se de diferentes formas dentro das organizações; porém, a abrangência da OE pode ser considerada heterogênea e multidimensional (Wales, Monsen, & McKelvie, 2011).

No entanto, o modo como ocorre a manifestação da OE caracteriza a forma como uma organização apresenta crenças e comportamentos e como a própria OE é gerida pela organização (Wales, Monsen, & McKelvie, 2011), mas não a intensidade de sua manifestação. Na realidade, é a presença das dimensões da OE que retratará o quão orientado ao empreendedorismo é a organização, independente do grau em que essas dimensões se apresentem (Miller, 1983).

Retomando os estudos de Miller (1983) e de Lumpkin e Dess (1996) a respeito de Orientação Empreendedora, verifica-se que o ambiente no qual a organização se insere, a estrutura organizacional, a orientação estratégica da organização e a personalidade do líder da mesma constituem elementos influenciadores da OE. Da mesma forma, variáveis culturais influenciam a OE de uma organização, pois a tanto a OE como a cultura desempenham um papel fundamental tanto nas decisões gerenciais como nas ações que motivam as organizações a tornarem-se orientadas ao empreendedorismo (Fayolle, Basso, & Bouchard, 2010).

Em resposta a situações e oportunidades delineadas no ambiente no qual a organização está inserida, o engajamento em comportamentos empreendedores torna-se presente (Shane & Venkataraman, 2000). Portanto, uma organização pode ser considerada como orientada ao empreendedorismo quando comportamentos tidos como empreendedores são manifestados de forma contínua ou sustentada, de tal modo que esse padrão de comportamento seja reconhecido como um atributo marcante da empresa (Covin & Lumpkin, 2011). Assim, é possível afirmar que a Orientação Empreendedora pode ser considerada uma escolha de orientação estratégica, por tratar-se de um constructo de estratégia cujo domínio conceitual incorpora resultados organizacionais relacionados às preferências, crenças e comportamentos expressados pelos executivos da organização (Covin, Green, & Slevin, 2006).

No intuito de compreender com mais propriedade as dimensões que norteiam a Orientação Empreendedora, a fim de responder à questão de pesquisa que motivou o presente estudo, bem como seus objetivos, atenção maior a cada uma das dimensões da OE será dada na próxima seção.

2.3.3 As dimensões da OE

Diferentes abordagens a respeito de OE são encontradas na literatura, porém merecem destaque duas principais: a de Covin e Slevin (1989), que afirma que a OE é unidimensional, sendo caracterizada pela presença de três dimensões, de forma conjunta, no contexto organizacional: inovatividade, assunção de riscos e proatividade; a abordagem de Lumpkin e Dess (1996), que considera a OE como um constructo multidimensional, constituído de cinco dimensões, mas que não obrigatoriamente devem estar presentes no contexto organizacional: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva.

Segundo Covin e Lumpkin (2011), considerando a visão unidimensional, a OE somente ocorre quando as organizações adotam, simultaneamente, comportamentos que as levem a admitir a existência de riscos, a atuar proativamente e a buscar práticas inovativas. No caso de considerar-se a visão multidimensional, os autores afirmam que a OE existe como um conjunto de dimensões independentes, cujas características tendem a moldar a postura estratégica empreendedora das organizações (George & Marino, 2011).

Nesse sentido, a Orientação Empreendedora está relacionada à tendência na tomada de decisão organizacional favorecendo atividades empresariais, sendo composta de um conjunto de variáveis sobre o qual todas as organizações podem ser posicionadas (Lumpkin & Dess, 1996). No entanto, ainda é uma constante no meio acadêmico a dúvida acerca de qual abordagem adotar para proceder à caracterização da Orientação Empreendedora. Enquanto alguns acadêmicos defendem a unidimensionalidade da OE (Covin & Slevin, 1989; 1991; Covin & Covin, 1990; Zahra & Covin, 1995; Wiklund, 1999; Mello, Paiva, Souza, & Lubi, 2006; Wiklund & Shepherd, 2005; Covin, Green, & Slevin, 2006; George & Marino, 2011), outros são adeptos da multidimensionalidade da OE (Lumpkin & Dess, 1996; Martens, Freitas, & Andres, 2011; Pearce II, Fritz, & Davis, 2010; Carneiro & Martens, 2012; Martens, Carneiro, Bergmann, & Freitas, 2013).

Apesar de sua diferença, a adoção deste ou daquele constructo pode contribuir significativamente para a teoria e para a prática da Orientação Empreendedora (Covin & Lumpkin, 2011). Os pesquisadores são livres para escolher qual a melhor visão para os seus propósitos de pesquisa, pois, tanto os modelos de mensuração unidimensionais, como os multidimensionais são consistentes com as diferentes conceituações acerca da Orientação Empreendedora (Covin & Wales, 2012).

A decisão pelo uso das cinco dimensões da OE é decorrente do fato de que a visão multidimensional envolve a adoção de métodos, práticas e estilos gerenciais ou de tomada de decisão com a finalidade de atuar de forma empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996); cujo domínio conceitual inclui obtenção de resultados, estilos de gerenciamento, crenças e comportamentos organizacionais (Covin, Green, & Slevin, 2006). Sob esse prisma, pode-se afirmar que a OE é um constructo mais completo.

Para a realização do presente estudo, será adotado o constructo multidimensional da Orientação Empreendedora proposto por Lumpkin e Dess (1996), motivo pelo qual as dimensões inovatividade, assunção de riscos, proatividade, agressividade competitiva e autonomia serão abordados individualmente nessa seção.

2.3.3.1 Inovatividade

A primeira dimensão a ser analisada é a inovatividade, que se refere à capacidade de inovação, à propensão para inovar, utilizar a criatividade para desenvolver produtos, serviços e processos organizacionais (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013).

Segundo Schumpeter (1934, 1942, como citado em Lumpkin & Dess, 1996), práticas inovadoras impulsionaram a dinâmica da evolução econômica, permitindo a entrada de novos *players* no mercado em razão de sua participação na chamada ‘destruição criativa’ do processo econômico, deslocando recursos das organizações existentes para novos entrantes. A manifestação da inovatividade pode ser percebida a partir do momento em que a organização engaja-se e apoia novidades, ou seja, novas ideias, experimentos e processos criativos que resultem em novos produtos, serviços ou processos (Lumpkin & Dess, 1996; Dess & Lumpkin, 2005; Martens, Freitas, & Andres, 2011).

Nesse sentido, verifica-se que a inovação pode apresentar-se sob a forma de inovação tecnológica, cujo foco é desenvolver novos produtos e processos; inovação de produtos destinados ao mercado, cujas atividades incluem a realização de pesquisa de mercado, *design* de produtos e inovações em publicidade e promoção; e inovação administrativa, cujo objetivo é inovar em sistemas de gerenciamento, técnicas de controle e estrutura organizacional (Dess & Lumpkin, 2005).

A presença da inovatividade na organização também pode ser determinada por meio de dois modelos estratégicos (Miller & Friesen, 1978). Segundo os autores, caso a inovatividade ocorra apenas em ambientes em que pressões do mercado sejam constantes, o modelo conservador está presente; caso os elementos da inovatividade sejam presença constante nas organizações, levando-as a assumirem riscos, é possível identificar o modelo empreendedor.

Com base em estudos realizados em organizações de *software*, Martens, Freitas e Andres (2011) identificaram cinco categorias da dimensão inovatividade, bem como seus respectivos elementos. Tais categorias e elementos são:

- Produtos e serviços – envolve o lançamento de novos produtos e serviços no mercado, bem como de novas linhas de produtos e serviços. Mudanças em tais itens e suas linhas também são consideradas nessa categoria.
- Processos – diz respeito à inovações tanto administrativas quanto tecnológicas em produtos, serviços e até mesmo mercados.
- Recursos financeiros – refere-se aos investimentos realizados em inovação, P&D (Pesquisa & Desenvolvimento), novas tecnologias, melhoria contínua e liderança tecnológica, mesmo em períodos econômicos difíceis.
- Pessoas – os recursos humanos estão envolvidos e comprometidos com a inovação e em atividades relacionadas à inovação.
- Processos criativos – aplicação da criatividade e experimentação de novas ideias nos processos da organização.
- Diferenciação – envolve a aplicação de iniciativas inovadoras e diferenciadas, de difícil imitação.

No intuito de clarear aspectos relativos à inovatividade no contexto da orientação empreendedora elaborou-se a Figura 3, na qual é possível entender quais as categorias que compõem essa dimensão, suas principais variáveis e os principais elementos que permitem realizar sua mensuração.

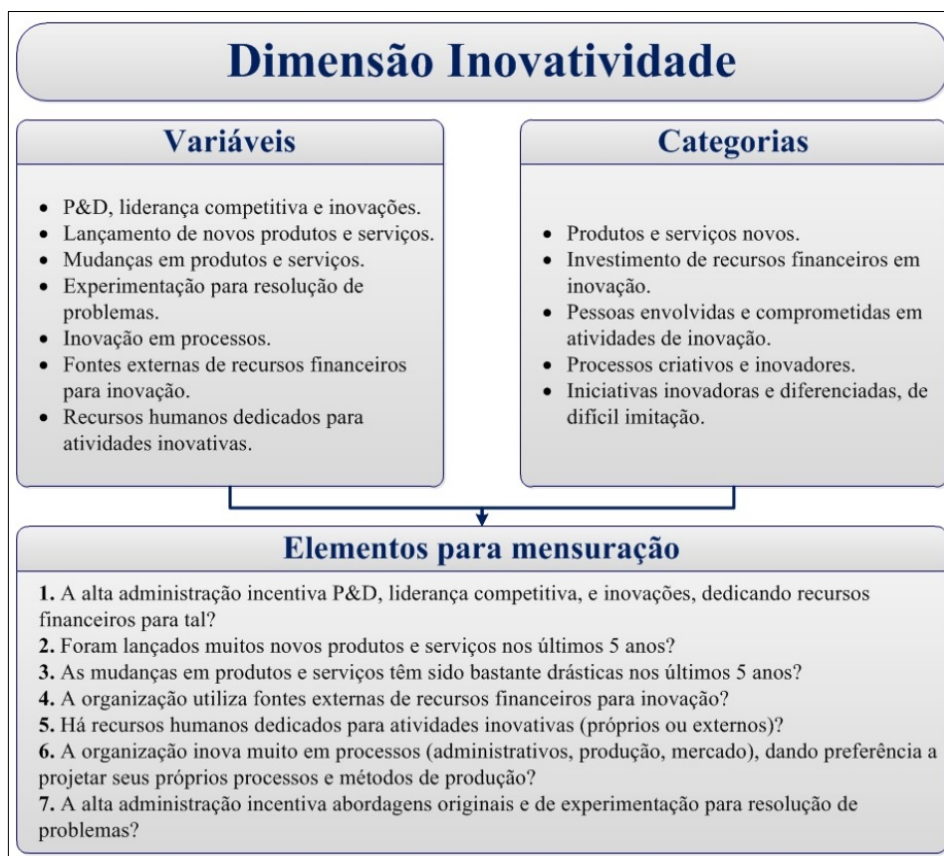


Figura 3: Dimensão Inovatividade - categorias, variáveis e elementos de mensuração.

Fonte: Elaborado com base em Martens, Freitas e Andres (2011) e Martens, Carneiro, Bergmann e Freitas (2013).

Por meio da Figura 3 é possível constatar que a dimensão inovatividade pode ser percebida em uma determinada organização a partir do momento em que as categorias e as variáveis da inovatividade são identificadas. A associação entre tais aspectos permitiu elencar os elementos que devem ser considerados para fins de mensurar a manifestação da inovatividade na organização.

Portanto, a partir do momento em que a organização cria novos produtos e serviços; realiza inovações em seus processos organizacionais e administrativos, conta com colaboradores comprometidos em realizar inovações, busca diferenciar seus produtos, serviços e processos, bem como recorre a recursos financeiros de terceiros para investir em inovação, é possível afirmar que a dimensão inovatividade manifesta-se na organização.

2.3.3.2 Assunção de riscos

A segunda dimensão a ser analisada, assunção de riscos, diz respeito a um comportamento ousado na decisão acerca dos riscos para alcançar os objetivos organizacionais almejados, envolvendo um alto investimento em projetos cujos resultados são incertos (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; 1991) e contando com uma visão não conservadora no que diz respeito à tomada de decisões (Venkataraman, 1989).

Organizações orientadas ao empreendedorismo são frequentemente caracterizadas por comportamentos de assunção de riscos, visando à obtenção de retornos financeiros elevados, aproveitando oportunidades no mercado (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013). Os referidos autores associam a assunção de riscos à adoção de um comportamento ousado no momento de assumir riscos, seja do negócio, financeiros ou riscos pessoais (quando os executivos da organização adotam comportamentos arriscados). Os primeiros são perceptíveis quando a organização aventura-se em uma seara desconhecida, inclusive em relação à probabilidade de sucesso (Lumpkin & Dess, 1996), ou quando decidem alterar sua estratégia de negócio (Wiklund & Shepherd, 2005; 2011). Por sua vez, os riscos financeiros relacionam-se à captação de recursos financeiros junto a terceiros com vistas ao crescimento da organização (Lumpkin & Dess, 1996), buscando retornos financeiros diferentes do esperado (Öreller & Taspinar, 2006). Por fim, os riscos pessoais dizem respeito aos comportamentos arriscados adotados pelos gestores das organizações (Lumpkin & Dess, 1996).

Considerando que a maior parte dos estudos acerca da dimensão assunção de riscos está associada ao comportamento dos indivíduos, Martens, Freitas e Boissin (2011) identificaram as principais categorias de riscos e os elementos a elas associados, originando uma base conceitual a respeito da dimensão assunção de riscos no contexto de organizações de *software*. Tais categorias de riscos identificadas são denominadas riscos gerais, de tomada de decisão, financeiros e do negócio. Os elementos que compõem cada categoria são:

- Risco geral – organização caracterizada por comportamento de assunção de riscos, operações geralmente caracterizadas por alto risco e forte inclinação a engajar-se em projetos de alto risco.
- Risco de tomada de decisão – visão não conservadora quando está tomando decisões, postura forte e agressiva na tomada de decisão com vistas a

maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades, preferência do gerenciamento para atuar com ousadia na busca dos objetivos organizacionais e assunção de riscos pessoais.

- Risco financeiro – assunção de riscos financeiros.
- Risco do negócio – assunção de riscos empresariais e realização de grandes ações para atingir os objetivos da organização.

A tipologia proposta por Lumpkin e Dess (1996), associada às categorias de riscos propostas por Martens, Freitas e Boissin (2011), permitiram a elaboração da Figura 4, na qual são apresentadas as categorias que compõem a assunção de risco, suas principais variáveis e os principais elementos que permitem realizar sua mensuração.

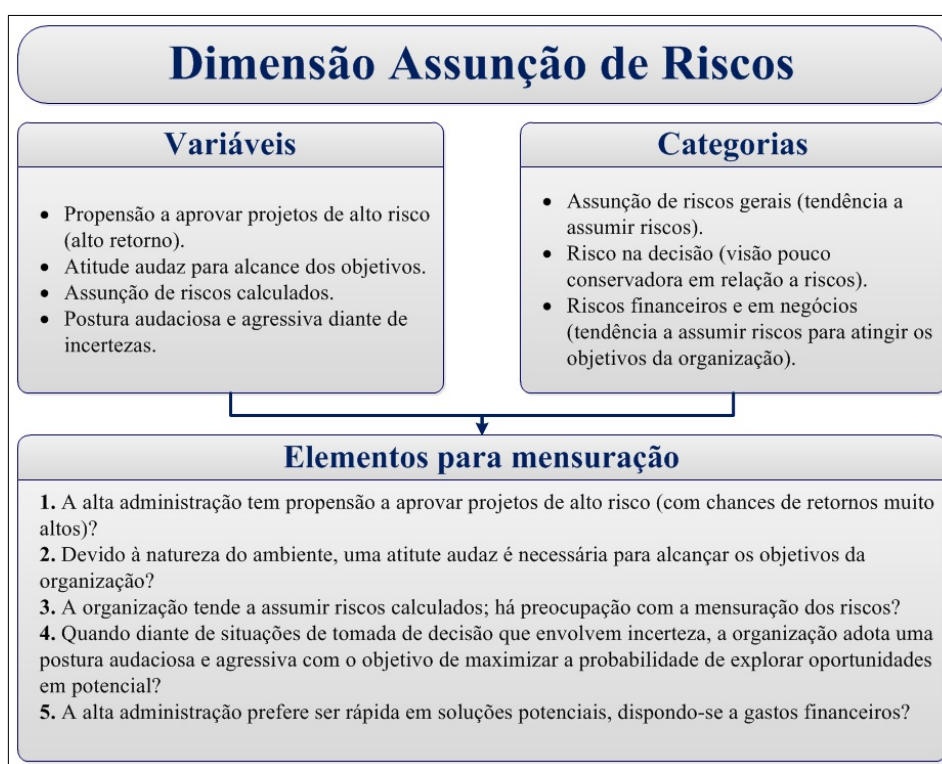


Figura 4: Dimensão Assunção de Riscos - categorias, variáveis e elementos de mensuração.

Fonte: Elaborado com base em Martens, Freitas e Andres (2011), Martens, Freitas e Boissin (2011) e Martens, Carneiro, Bergmann e Freitas (2013).

Com base no exposto na Figura 4, é possível considerar que a dimensão assunção de riscos manifesta-se em uma organização a partir do momento em que suas categorias e variáveis são identificadas. O encontro de ambos possibilitou elencar os elementos a serem considerados para fins de mensurar a manifestação da assunção de riscos na organização.

Verifica-se, portanto, que as organizações que possuem uma tendência a assumir riscos no processo de tomada de decisão; que apresentam um comportamento pouco conservador, de assunção de riscos financeiros, formais e pessoais, podem ser consideradas organizações com tendência a assumir riscos no contexto da orientação empreendedora. Todos os empreendimentos envolvem algum grau de risco, o que impossibilita pensar em inexistência de riscos (Lumpkin & Dess, 1996). A assunção de risco está associada à tendência da organização em assumir projetos arriscados, bem como às ações ousadas de seus gestores a fim de atingir os objetivos organizacionais (Martens, Freitas, & Andres, 2011; Martens, Freitas, & Boissin, 2011).

2.3.3.3 Proatividade

A terceira dimensão, proatividade, é também considerada uma dimensão muito importante no contexto da Orientação Empreendedora dada sua postura diante das oportunidades do mercado (Martens, Freitas, & Boissin, 2010). Associada à agressividade competitiva por Covin e Slevin (1989), a proatividade relaciona-se ao modo como a organização encara as oportunidades (Lumpkin & Dess, 1996). Ao passo que a agressividade competitiva diz respeito a reagir frente às ações dos competidores em prol da demanda, a proatividade age perante as oportunidades a fim de atender a demanda. Enquanto a primeira é reativa, a segunda é proativa, ou seja, antecipa-se a uma determinada ação.

Nesse sentido, verifica-se que a dimensão proatividade consiste na busca de oportunidades, antecipando-se ao mercado mediante a introdução de novos produtos/serviços e na identificação de demandas futuras do mercado, criando mudanças e moldando o ambiente (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013). Ademais, a proatividade também se preocupa com a implementação, com a assunção de responsabilidade e em fazer o que for preciso para produzir um conceito empreendedor que possa ser concretizado (Morris, 1998).

A proatividade pode manifestar-se mediante três ações (Miller, 1983): (i) seguindo os principais concorrentes em relação à inovação; (ii) favorecendo a tentativa e erro *versus* enfatizando crescimento, inovação e desenvolvimento; e (iii) tentando cooperar/colaborar com os concorrentes em vez de tentar arruiná-los. Venkataraman (1989), por sua vez, afirma que a proatividade manifesta-se quando há uma busca constante por novos negócios e novas

oportunidades, as quais podem estar ou não relacionadas à introdução de novos produtos em antecipação à concorrência, ou à inserção ou eliminação de operações no processo organizacional. Seguindo a mesma linha de Venkataraman (1989), Covin e Slevin (1989) afirmam que a proatividade pode ser percebida em uma determinada organização quando esta é pioneira na introdução de novos produtos, serviços, técnicas administrativas ou tecnologias operacionais.

Mediante estudo realizado junto a organizações de *software*, Martens, Freitas e Andres (2011) identificaram quatro categorias da dimensão proatividade, bem como seus elementos, permitindo caracterizar a manifestação da proatividade nessas organizações. As categorias e os elementos a ela associados fazem parte do presente estudo e são elencados a seguir:

- Monitoramento do ambiente – monitoramento contínuo do mercado, identificação de futuras necessidades dos clientes, antecipação a mudanças e problemas, constante busca por novas oportunidades e por negócios que podem ser adquiridos.
- Atitude de antecipação – pioneira na introdução de novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais, organização criativa e inovativa, frequentemente inicia ações às quais os competidores respondem, geralmente antecipam-se à concorrência expandindo capacidades, possuem tendência a iniciar ataques competitivos e apresentam produtos e serviços mais inovativos.
- Participação e resolução de problemas – realizam procedimentos de controle descentralizados e participativos, seu planejamento é orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades e eliminam operações em avançados estágios do ciclo de vida.
- Flexibilidade tecnológica – permitem disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços, contam com múltiplas tecnologias e as pessoas possuem habilidade em termos tecnológicos.

Com base nas categorias e nos elementos propostos por Martens, Freitas e Boissin (2010), associados aos demais aspectos presentes na dimensão proatividade, foi possível elaborar a Figura 5, na qual constam os principais elementos que permitem mensurar a

manifestação da proatividade no âmbito organizacional, bem como as categorias e os elementos que compõem tal dimensão.

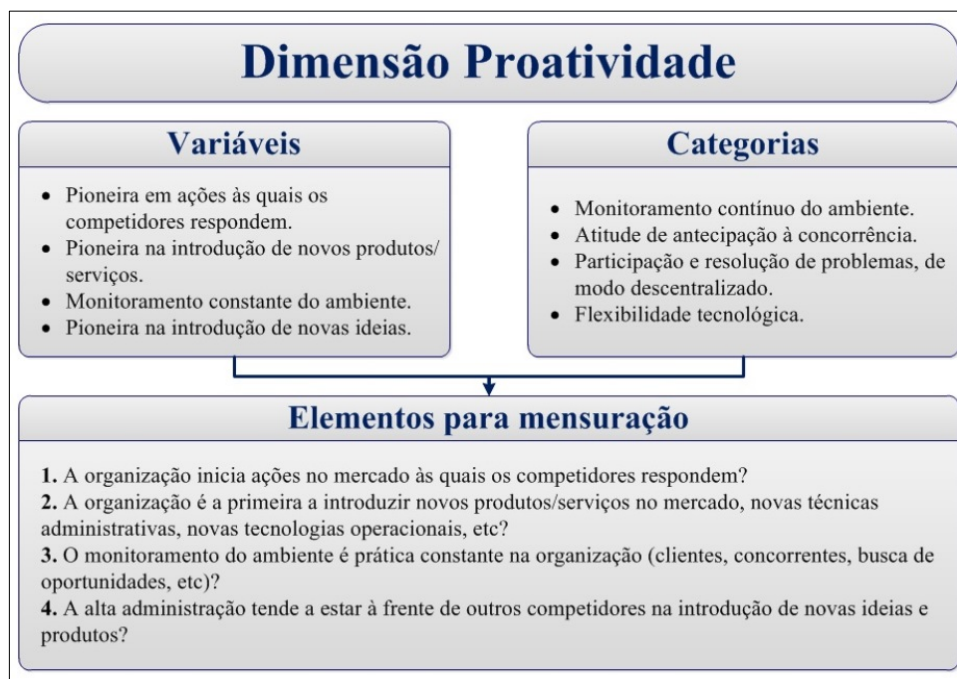


Figura 5: Dimensão Proatividade - categorias, variáveis e elementos de mensuração.

Fonte: Elaborado com base em Martens, Freitas e Boissin (2010), Martens, Freitas e Andres (2011) e Martens, Carneiro, Bergmann e Freitas (2013).

A Figura 5 permite constatar que a proatividade torna-se perceptível em uma organização quando esta apresenta em suas ações as categorias e as variáveis relacionadas à dimensão proatividade, sendo possível mensurar a manifestação dessa dimensão por meio dos elementos elencados para esse fim. Tais elementos resultam da associação entre as categorias e as variáveis da proatividade.

Nesse sentido, é possível afirmar que a manifestação da proatividade na organização se dá mediante a antecipação na introdução de novos produtos, serviços, técnicas administrativas e tecnologias operacionais no mercado, assim como a realização de determinadas ações antes de seus competidores. Da mesma forma, é clara a manifestação da proatividade quando a organização monitora/acompanha o ambiente interno e externo a fim de vislumbrar oportunidades e quando há a tendência da alta administração estar a frente de seus competidores na introdução de novas ideias e produtos.

2.3.3.4 Agressividade competitiva

A quarta dimensão, agressividade competitiva, diz respeito à propensão da organização em desafiar de modo direto e intenso seus concorrentes a fim de obter nova posição no mercado, ou ainda para melhorar uma posição já existente, superando seus concorrentes (Lumpkin & Dess, 1996). Diz respeito a esforços intensivos da organização com o objetivo de superar rivais, sendo caracterizada por uma forte postura ofensiva (Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013).

Estudos de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) não consideravam a agressividade competitiva como uma dimensão isolada, mas sim como parte integrante da proatividade. No entanto, diferentemente da proatividade, a agressividade competitiva reage ao mercado, respondendo às ações de seus concorrentes muitas vezes com certa agressividade (Lumpkin & Dess, 1996), como se quisesse se defender das ações da concorrência (Lumpkin & Dess, 2001). Empreendedores são orientados a desafiar concorrentes ou melhorar a sua posição em relação a empreendedores bem-sucedidos (Lee & Peterson, 2000).

Segundo Venkataraman (1989), a organização que possui a dimensão agressividade competitiva busca superar seus concorrentes mediante ações financeiras, à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade, reduzindo preços, diminuindo lucratividade, enfim atuando agressivamente para que possa se sobressair perante seus opositores. Tal afirmativa é corroborada por Lumpkin e Dess (1996; 2001) e Dess e Lumpkin (2005).

Nesse sentido, tomando por base os estudos de Lumpkin e Dess (2001), Martens, Freitas e Andres (2011) identificaram quatro categorias e elementos da dimensão agressividade competitiva, os quais permitem caracterizar sua manifestação no âmbito organizacional. As categorias e os elementos associados à dimensão em questão são:

- Reação à concorrência – mover-se em função das ações dos concorrentes, responder agressivamente às ações dos concorrentes, organização muito agressiva e intensamente competitiva e geralmente adota postura muito competitiva, desqualificando os competidores.
- Competição financeira – busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade, corta preços para aumentar participação no mercado, coloca preços abaixo da competição e entra em mercados com preços muito baixos.

- **Competição em negócios** – apresenta postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva, copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso e usa métodos não convencionais para competir no mercado.
- **Marketing** – realiza marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias, gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura.

Com vistas a clarear a manifestação da dimensão agressividade competitiva no contexto organizacional, elaborou-se a Figura 6, a qual considera as categorias e os elementos propostos por Martens, Freitas e Andres (2011) e os demais aspectos relacionados à dimensão em questão, acrescida dos respectivos elementos, necessários à mensuração da agressividade competitiva.



Figura 6: Dimensão Agressividade Competitiva - categorias, variáveis e elementos de mensuração.

Fonte: Elaborado com base em Martens, Freitas e Andres (2011) e Martens, Carneiro, Bergmann e Freitas (2013).

Por meio da Figura 6, pode-se constatar que a dimensão agressividade competitiva é perceptível a medida que uma organização apresenta os elementos elencados para esse fim, os

quais foram obtidos mediante a integração entre as categorias e as variáveis da mencionada dimensão.

Considerando que a agressividade competitiva é uma importante dimensão da Orientação Empreendedora, dado que novos empreendimentos possuem mais probabilidade de falharem, podemos afirmar que a manifestação da agressividade competitiva decorre de uma postura agressiva e de intensa concorrência. Nesse sentido, Lumpkin e Dess (2001) afirmam que uma postura agressiva competitivamente forte fornece à organização a possibilidade de tornar-se uma peça importante para dominar e garantir sua posição no mercado.

2.3.3.5 Autonomia

Por fim, a quinta dimensão, autonomia, tem seu conceito relacionado à ação independente realizada por indivíduos ou por um time com o objetivo de disseminar um conceito de negócio ou uma visão até seu término, inexistindo qualquer pressão organizacional (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009; Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013). Sua inserção como uma das dimensões da Orientação Empreendedora decorre do fato de que a autonomia figura na literatura a respeito de estratégia e de postura estratégica, a exemplo dos estudos de Mintzberg (1973, como citado em Lumpkin & Dess, 1996). “A autonomia não é simplesmente uma maneira de projetar ou estruturar uma equipe, mas sim uma orientação estratégica, reflexo de um clima empresarial” (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009:54, tradução própria).

Uma das características da autonomia se refere à existência de liberdade para agir de forma independente, tal como mencionado por Lumpkin e Dess (1996: 141), corroborando com Bailyn (1985) e Hart (1992). A autonomia tem como foco incentivar iniciativas individuais, melhorar a produtividade e inovação (Hart, 1992), permitindo a liberdade de escolha (Bailyn, 1985) e beneficiando as organizações por propiciarem ambientes favoráveis à criatividade e à autonomia para buscar ideias e oportunidades (Zahra & Covin, 1995). Nesse sentido, mesmo não tendo incorporado a autonomia como uma das dimensões da Orientação Empreendedora, Miller (1983) afirmou que quanto maior o grau de empreendedorismo das organizações mais líderes autônomos elas possuem.

Considerando que Lumpkin e Dess (1996) haviam incorporado a autonomia como uma dimensão da Orientação Empreendedora, porém ainda não haviam apresentado elementos para mensurá-la, Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009) realizaram uma pesquisa junto a estudantes de graduação em negócios e de MBA em duas grandes universidades públicas nos Estados Unidos. Dividida em duas fases, a pesquisa propiciou identificar quatro elementos para medir a manifestação da autonomia no ambiente organizacional, a saber (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009): (i) minha empresa apoia os esforços dos indivíduos e/ou equipes que trabalham de forma autônoma; (ii) em geral, os gestores de topo da minha empresa acreditam que os melhores resultados ocorrem quando os indivíduos e/ou equipes decidem por si mesmos quais as oportunidades de negócios a seguir; (iii) na minha organização, os indivíduos e/ou equipes que buscam oportunidades de negócios tomam decisões por conta própria, sem recorrer constantemente a seu supervisor; e (iv) na minha organização o presidente têm um papel importante na identificação e seleção de oportunidades empreendedoras que minha organização persegue.

Com base nos estudos de Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009) e em pesquisa realizada junto a organizações de *software*, Martens, Freitas e Andres (2011) identificaram quatro categorias e elementos da dimensão autonomia, propiciando meios para caracterizar sua manifestação nas organizações. As categorias e os elementos associados à autonomia são:

- Equipe – líderes com comportamento autônomo, times de trabalho autônomos, coordenação e monitoramento das atividades autônomas.
- Centralização – centralização da liderança, delegação de autoridade e propriedade da organização.
- Empreendedorismo – pensamento e iniciativas empreendedoras.
- Ação independente – pensamento e ação independente, pensamento criativo, estímulo a novas ideias e cultura que promova a ação independente.

Considerando as categorias e os elementos propostos por Martens, Freitas e Andres (2010), bem como nos pontos relacionados à dimensão autonomia, emerge a Figura 7 e os elementos para mensurar a manifestação da autonomia na organização, bem como as categorias e os elementos que a compõem.

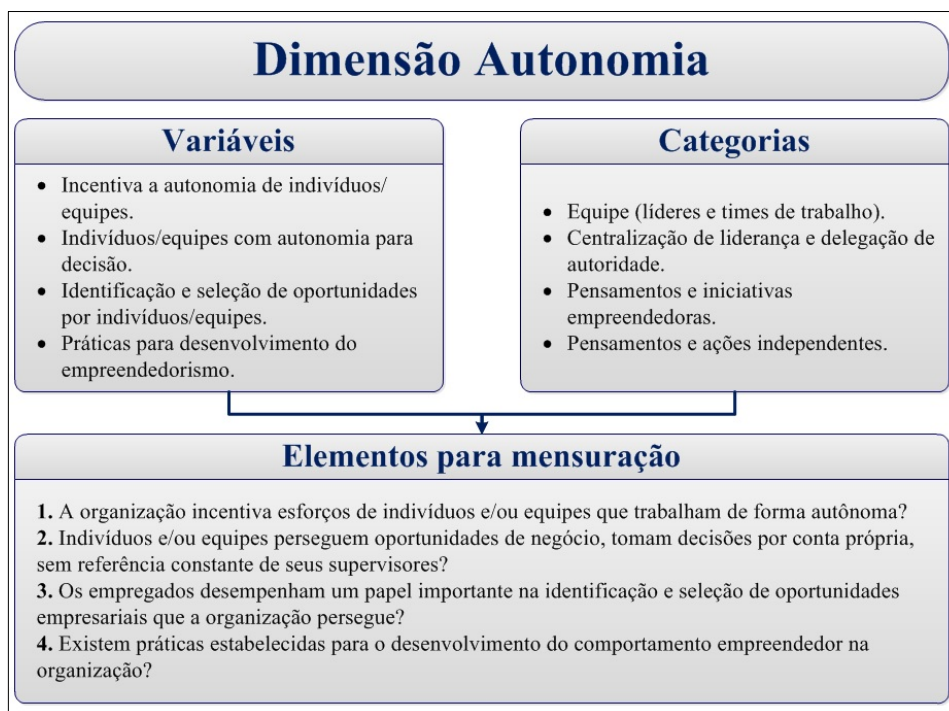


Figura 7: Dimensão Autonomia - categorias, variáveis e elementos de mensuração.

Fonte: Elaborado com base em Martens, Freitas e Andres (2011) e Martens, Carneiro, Bergmann e Freitas (2013).

Mediante análise da Figura 7 é possível verificar que os elementos que permitem mensurar a manifestação da dimensão autonomia no contexto corporativo foram obtidos por meio da associação entre as categorias e as variáveis relacionadas à própria dimensão. Nesse sentido, pode-se afirmar que a dimensão autonomia manifesta-se em uma organização quando esta propicia aos indivíduos e às equipes liberdade para atuarem e tomarem decisões por conta própria, bem como mecanismos que permitam aos funcionários identificarem e selecionarem oportunidades de negócios para a organização.

Com base no exposto nessa seção e para fins de realização do presente estudo, serão adotados os elementos propostos por Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012), conforme Quadro 7, no intuito de identificar a manifestação da OE nas organizações (segundo objetivo específico deste estudo).

Quadro 7: Dimensões e elementos da OE.

Dimensões		Elementos para mensuração
Inovatividade	1	A alta administração incentiva P&D, liderança competitiva, e inovações, dedicando recursos financeiros para tal.
	2	Foram lançados muitos novos produtos e serviços nos últimos 5 anos.
	3	As mudanças em produtos e serviços têm sido bastante drásticas nos últimos 5 anos.
	4	A alta administração incentiva abordagens originais e de experimentação para resolução de problemas.
	5	A organização inova muito em processos (administrativos, produção, mercado), dando preferência a projetar seus próprios processos e métodos de produção.
	6	A organização utiliza fontes externas de recursos financeiros para inovação.
	7	Há recursos humanos dedicados para atividades inovativas (próprios ou externos).
Assunção de riscos	8	A alta administração tem propensão a aprovar projetos de alto risco (com chances de retornos muito altos).
	9	Devido à natureza do ambiente, uma atitude audaz é necessária para alcançar os objetivos da organização.
	10	A organização tende a assumir riscos calculados; há preocupação com a mensuração dos riscos.
	11	Quando diante de situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a organização adota uma postura audaciosa e agressiva com o objetivo de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial.
	12	A alta administração prefere ser rápida em soluções potenciais, dispondo-se a gastos financeiros.
Proatividade	13	A organização inicia ações no mercado às quais os competidores respondem.
	14	A organização é a primeira a introduzir novos produtos/serviços no mercado, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, etc.
	15	O monitoramento do ambiente é prática constante na organização (clientes, concorrentes, busca de oportunidades, etc).
	16	A alta administração tende a estar à frente de outros competidores na introdução de novas ideias e produtos.

Dimensões		Elementos para mensuração
Agressividade Competitiva	17	A organização é muito agressiva e intensamente competitiva.
	18	A organização move-se em função das ações da concorrência, respondendo agressivamente a elas.
	19	A organização utiliza-se de métodos de competição não convencionais.
	20	É realizado <i>benchmarking</i> competitivo (copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, etc).
	21	A alta administração considera ações agressivas em marketing importantes para a organização (imagem institucional, produtos e serviços, etc).
Autonomia	22	A organização incentiva esforços de indivíduos e/ou equipes que trabalham de forma autônoma.
	23	Indivíduos e/ou equipes perseguem oportunidades de negócio, tomam decisões por conta própria, sem referência constante de seus supervisores.
	24	Os empregados desempenham um papel importante na identificação e seleção de oportunidades empresariais que a organização persegue.
	25	Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização.

Fonte: Elaborado com base em Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012).

Convém ressaltar que a mera existência de todas as dimensões no contexto organizacional não garante o sucesso do negócio, uma vez que este pode ocorrer mesmo em organizações que apresentem apenas algumas das cinco dimensões (Lumpkin & Dess, 1996). O quanto uma organização é inovadora, é predisposta a correr riscos, antecipa-se ao mercado e aproveita oportunidades de forma proativa, atua com equipes autônomas e responde rapidamente à concorrência e ameaças do mercado, depende de inúmeros fatores (Martens, Belfort, & Freitas, 2014).

As diferenças decorrentes da manifestação da Orientação Empreendedora nas organizações podem ser atribuídas a várias combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais, que influenciam o como e o porquê do empreendedorismo em cada organização (Lumpkin & Dess, 1996). A influência das situações e do ambiente é relevante, uma vez que o engajamento em comportamentos empreendedores geralmente

responde a situações e oportunidades do ambiente (Shane & Venkataraman, 2000). Portanto, variáveis ambientais, estruturais, estratégicas e a própria personalidade do líder podem influenciar a forma como o empreendedorismo se desenvolve no contexto organizacional (Miller, 1983).

Com base no exposto, verifica-se que a OE atua como um importante direcionador estratégico das organizações, assim como o gerenciamento de projetos e o próprio EGP. No entanto, para responder à questão de pesquisa deste estudo torna-se necessário estudar os dois eixos teóricos de forma conjunta, motivo pelo qual na próxima seção apresenta-se uma síntese dos principais elementos considerados para fins desta pesquisa.

2.4 APROXIMAÇÃO CONCEITUAL E PROPOSIÇÕES DE PESQUISA

Conforme verificado por meio da literatura, alguns estudos têm buscado aproximar o tema gerenciamento de projetos ao empreendedorismo, a exemplo de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), bem como à temática orientação empreendedora, tal como nos estudos de Carneiro e Martens (2012) e Martens, Carneiro, Bergman e Freitas (2013). Também é possível verificar, com base na pesquisa bibliográfica, a existência de estudos que buscaram identificar a manifestação da OE em organizações pertencentes ao segmento da tecnologia da informação, a exemplo de Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012); acrescenta-se, ainda, que a tecnologia da informação é um dos setores que mais se destacou na implementação de EGPs desde o ano de 1994 (Dai & Wells, 2004). Diante desse contexto, é possível pressupor a existência de relação entre EGP e OE.

Nesse sentido, considerando que o presente estudo busca analisar como o EGP se relaciona com a OE em organizações do segmento de tecnologia da informação, foi necessário elencar alguns elementos associados a cada constructo, bem como elaborar um quadro conceitual representativo da relação entre ambos e, na sequência, analisar tal relação. Portanto, a presente seção tem como foco apresentar os principais elementos que permitirão tanto caracterizar o EGP existente nas organizações como identificar as dimensões da OE em tais EGPs. Adicionalmente, são fornecidos subsídios para identificar o sistema de gerenciamento de projetos adotado pelas organizações que permeia seus EGPs, a fim de analisar a relação entre a OE em EGPs com base no Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Caracterização dos EGPs

No que diz respeito à caracterização dos EGPs, a literatura possibilitou verificar que estes podem configurar-se de diferentes formas, a depender dos projetos que realiza e da estrutura da organização, dentre outros fatores. Diante desse contexto, é preciso considerar que a estratégia da empresa tende a delinear tanto a escolha de uma estrutura organizacional de projetos (Patah & Carvalho, 2002; 2009), como a própria tipologia do escritório de projetos a ser implantada na organização (Dinsmore, 1998; Verzuh, 1999; Hill, 2004; Kerzner, 2006; Desouza & Evaristo, 2006; Hobbs & Aubry, 2008). Para fins deste estudo, optou-se por adotar a tipologia de EGPs proposta por Dinsmore (1998).

Ante o exposto e considerando que o EGP é um dos pólos teóricos norteadores do presente estudo, buscou-se sintetizar os principais elementos de cada um dos cinco tipos de escritórios de projeto referentes à tipologia de EGPs proposta por Dinsmore (1998), no Quadro 8. Para tanto, foram utilizados os seguintes critérios:

- Função – indicação de quais são as funções exercidas pelo EGP.
- Responsabilidade pelo sucesso – indicação de quem é a responsabilidade pelo sucesso.
- Participação nas decisões – indicação de como o EGP participa das decisões, bem como quais as decisões envolvidas.
- Formas e responsabilidades – indicação de como o EGP atua, utilizando a classificação proposta no Quadro 6.
- Especificidades – indicação de algumas particularidades de cada tipo de EGP, uma vez que apresentam diferenças entre si.

Convém ressaltar que a escolha da tipologia proposta por Dinsmore (1998) decorre do fato de que este autor considera possível a reconfiguração de um escritório de projetos conforme o contexto no qual está inserido, inclusive no que diz respeito à sua participação no processo decisório da organização.

Quadro 8: Tipologia de EGPs - critérios para sua classificação.

Critério	APT	PSO	PMCOE	PrgMO	CPO
Função	Gerenciar o projeto na sua totalidade	Fornecer apoio técnico e administrativo aos gerentes de projeto; prestar-lhes auxílio para planejar, programar e controlar mudanças no projeto.	Disseminar conhecimento e metodologias de gerenciamento de projetos, bem como servir de “ponte” entre os projetos e seus <i>stakeholders</i> .	Gerenciar os gerentes de cada um dos projetos realizados pela organização. Incluem funções realizadas pelo PMCOE e, em alguns casos, as do PSO.	Cuidar e alimentar o portfólio de projetos da organização, desde seu estágio inicial até a sua finalização.
Responsabilidade pelo sucesso	Gerente de projeto.	Gerente de projeto usuário do PSO.	Não tem responsabilidade sobre os projetos.	Responsável pela realização de todos os projetos da organização.	Responsável pelos projetos globais, inclusive em termos decisórios.
Participação no processo decisório	Integral.	Em razão da responsabilidade que exerce frente aos sistemas de informações relacionados a projetos.	Não participa.	No âmbito do programa, ou seja, das decisões relacionadas ao portfólio de projetos da organização.	Em questões de cunho estratégico.
Formas de atuação	Execução.	Apoio.	Educação, Articulação e Articulação/ Promoção.	Supervisão e Coordenação.	Responsabilidade final, Articulação e Execução.
Especificidades	Projetos autônomos. GP localizado dentro do próprio projeto. Não possui apoio da organização	Os recursos envolvidos são alocados nos projetos, a depender de sua natureza e estrutura contratual. Seus membros podem ser emprestados no início ou durante o projeto	Considerado o núcleo de experiência em projetos. Sua missão é convencer a todos da utilidade das metodologias de GP. Suas despesas não são alocadas diretamente no projeto.	Coordenação dos gerentes de projetos. Concentra seus esforços em projetos prioritários, os demais são gerenciados por departamentos ou unidades, com o apoio do PrgMO.	Amplia a visão dos projetos a todas as áreas de uma organização, tornando-as conectadas às estratégias da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Dinsmore (1998).

Nota: * Considerada a classificação constante do Quadro 6 – Formas e responsabilidades dos EGPs

Identificação das dimensões da OE em EGPs

Para fins de identificar as dimensões da OE em escritórios de projetos, adotaram-se como base os elementos das dimensões da OE propostas por Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012), uma vez que estes elementos foram identificados em organizações de *software*, as quais compõem o segmento de tecnologia da informação.

Tais elementos são apresentados na seção 2.3.2.1 e deram origem ao Quadro 9, no qual são apresentados os elementos para mensuração da OE em PMOs.

Quadro 9: Dimensões e elementos para mensuração da OE em EGPs.

Dimensões	Elementos para mensuração segundo Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012)	Elementos para mensuração da OE em EGPs, propostos por este estudo	
Inovatividade (IN)	A alta administração incentiva P&D, liderança competitiva, e inovações, dedicando recursos financeiros para tal.	O EGP é incentivado pela alta administração a realizar projetos de P&D e que envolvam inovações, bem como a adotarem práticas de liderança competitiva, disponibilizando recursos financeiros para tal.	IN-01
	Foram lançados muitos novos produtos e serviços nos últimos 5 anos.	Nos últimos 5 anos, o EGP tem atuado com muitos projetos novos.	IN-02
	As mudanças em produtos e serviços têm sido bastante drásticas nos últimos 5 anos.	As mudanças nos projetos realizados pelo EGP têm sido bastante drásticas nos últimos 5 anos.	IN-03
	A alta administração incentiva abordagens originais e de experimentação para resolução de problemas.	A organização incentiva o EGP a adotar abordagens originais e de experimentação para a resolução de problemas.	IN-04
	A organização inova muito em processos (administrativos, produção, mercado), dando preferência a projetar seus próprios processos e métodos de produção.	É permitido ao EGP inovar muito em seus processos, preferencialmente projetando seus próprios processos e métodos de trabalho.	IN-05
	A organização utiliza fontes externas de recursos financeiros para inovação.	O EGP conta com recursos financeiros de terceiros para realizar projetos de inovação.	IN-06
	Há recursos humanos dedicados para atividades inovativas (próprios ou externos).	O EGP conta com recursos humanos (próprios ou externos) dedicados a atividades inovativas.	IN-07

Dimensões	Elementos para mensuração segundo Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012)	Elementos para mensuração da OE em EGPs, propostos por este estudo	
Assunção de riscos (AR)	A alta administração tem propensão a aprovar projetos de alto risco (com chances de retornos muito altos).	Os projetos com os quais o EGP atua são de alto risco e apresentam chances de retorno muito altos.	AR-01
	Devido à natureza do ambiente, uma atitude audaz é necessária para alcançar os objetivos da organização.	A natureza do ambiente propicia ao EGP atuar com uma atitude audaz para alcançar os objetivos almejados.	AR-02
	A organização tende a assumir riscos calculados; há preocupação com a mensuração dos riscos.	O EGP tende a assumir riscos calculados na realização de seus projetos, preocupando-se com a mensuração dos riscos.	AR-03
	Quando diante de situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, a organização adota uma postura audaciosa e agressiva com o objetivo de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial.	Mediante situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, é permitido ao EGP adotar uma postura audaciosa e agressiva a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial.	AR-04
	A alta administração prefere ser rápida em soluções potenciais, dispondo-se a gastos financeiros.	O EGP prefere ser rápido em soluções potenciais para seus projetos, dispondo-se a gastos financeiros.	AR-05
Proatividade (PR)	A organização inicia ações no mercado às quais os competidores respondem.	O EGP participa de forma proativa em ações que a organização realiza no mercado, às quais os competidores respondem.	PR-01
	A organização é a primeira a introduzir novos produtos/serviços no mercado, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, etc.	O EGP participa da introdução de novos projetos de produtos/ serviços no mercado, novas técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais, etc.	PR-02
	O monitoramento do ambiente é prática constante na organização (clientes, concorrentes, busca de oportunidades, etc).	O EGP realiza monitoramento contínuo do ambiente em busca de novas ideias e produtos para seus projetos.	PR-03
	A alta administração tende a estar à frente de outros competidores na introdução de novas ideias e produtos.	O EGP contribui para que a alta administração esteja à frente de seus competidores na introdução de novas ideias e produtos (projetos).	PR-04
Agressividade Competitiva (AC)	A organização é muito agressiva e intensamente competitiva.	O EGP atua de modo agressivo e intensamente competitivo.	AC-01
	A organização move-se em função das ações da concorrência, respondendo agressivamente a elas.	O EGP atua em função das ações da concorrência.	AC-02
	A organização utiliza-se de métodos de competição não convencionais.	Os métodos de competição utilizados pelo EGP são considerados não convencionais.	AC-03
	É realizado <i>benchmarking</i> competitivo (copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, etc).	O EGP realiza <i>benchmarking</i> competitivo (copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, etc).	AC-04
	A alta administração considera ações agressivas em marketing importantes para a organização (imagem institucional, produtos e serviços, etc).	Ações agressivas em marketing de novos projetos ou produtos que envolvam o EGP são realizadas pelo EGP/organização.	AC-05

Dimensões	Elementos para mensuração segundo Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012)	Elementos para mensuração da OE em EGPs, propostos por este estudo	
Autonomia (AU)	A organização incentiva esforços de indivíduos e/ou equipes que trabalham de forma autônoma.	O EGP incentiva esforços de indivíduos e/ou equipes que trabalham de forma autônoma.	AU-01
	Indivíduos e/ou equipes perseguem oportunidades de negócio, tomam decisões por conta própria, sem referência constante de seus supervisores.	O EGP permite que seus indivíduos e/ou equipes persigam oportunidades de negócio, tomem decisões por conta própria, sem referência constante de seus supervisores.	AU-02
	Os empregados desempenham um papel importante na identificação e seleção de oportunidades empresariais que a organização persegue.	Os colaboradores do EGP desempenham um papel importante na identificação e seleção de projetos e oportunidades que a organização persegue.	AU-03
	Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização.	Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização e no EGP.	AU-04

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível verificar, por meio do Quadro 9, que a cada elemento proposto por Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012), conferiu-se uma nova redação, incorporando o EGP, uma vez que este pode ser configurado como um grupo organizacional, um departamento ou até mesmo uma divisão ou área organizacional. E, segundo Wales, Monsen e McKelvie (2011), a manifestação da OE pode ocorrer em diferentes níveis hierárquicos e grupos organizacionais, entre diferentes divisões e áreas organizacionais, ou a qualquer tempo ou estágio de desenvolvimento.

Por fim, considerando que o presente estudo adota a abordagem proposta por Lumpkin e Dess (1996), na qual a OE é apresentada como um constructo multidimensional; convém elucidar que a manifestação das dimensões pode ocorrer mesmo em organizações que apresentem apenas algumas das cinco dimensões (Lumpkin & Dess, 1996). Também é importante ressaltar que esta manifestação decorre de várias combinações de inúmeros fatores (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996; Shane & Venkataraman, 2000; Martens, Belfort, & Freitas, 2014), motivo pelo qual se deve considerar o ambiente no qual a organização está inserida, bem como a sua estratégia.

Identificação do SGP utilizado pelas organizações

Para fins de identificação do sistema utilizado pelas organizações para gerenciamento de seus projetos, adotou-se neste estudo o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), conforme apresentado na seção 2.1.2.1. O mencionado modelo apresenta quatro configurações de sistema, cujos principais elementos associados a cada sistema encontram-se sintetizados no Quadro 10.

Quadro 10: Modelo SGP Estratégico – sistemas e seus respectivos elementos.

Sistemas	Elementos
Ad Hoc	<ol style="list-style-type: none"> 1. A organização acredita que o GP não cria valor de diferenciação e nem de eficiência na economia do processo. 2. A organização é basicamente operacional. 3. As ações da organização são focadas na continuidade do negócio.
GP Clássico	<ol style="list-style-type: none"> 1. A organização trabalha com projetos complexos, que requerem um processo de aprendizagem radical para atingir eficiência em seus processos. 2. A organização obtém vantagem competitiva por meio de excelência operacional e alto grau de eficiência.
Inovação	<ol style="list-style-type: none"> 1. O foco estratégico da organização está na diferenciação estratégica por meio de inovação de produtos e serviços. 2. A organização trabalha com projetos focados na geração de esforços tanto para a criação de novos mercados como para a satisfação de mercados já atendidos por ela. 3. A diferenciação pode ser obtida por meio da excelência em inovação e do alto grau de criatividade.
Empreendedorismo e Intraempreendedorismo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evidencia-se a preocupação com a obtenção de vantagem competitiva tanto em diferenciação como em eficiência na economia do processo. 2. Os principais focos da organização estão em obter excelência em liderança e alto grau de autonomia. 3. O gerente de projetos identifica e explora oportunidades de mercado. 4. As ações da organização visam combinar os resultados econômicos com a necessidade de criação e inovação tanto no atendimento dos objetivos como na forma como estes são alcançados. 5. O gerenciamento de projetos apresenta elevado grau de complexidade.

Fonte: Elaborado com base em Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Conforme é possível verificar por meio do Quadro 10, a cada sistema foram associados elementos que os caracterizam. Tais elementos constituem a base para classificar as organizações quanto aos seus sistemas de gerenciamento de projetos, bem como servem de subsídio para analisar a OE em EGPs considerando o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Os principais autores e aspectos considerados para realização do estudo empírico são sintetizados no Quadro 11, assim possibilitando analisar a relação entre EGPs e OE em organizações do setor de TI.

Quadro 11: Quadro conceitual do estudo.

Objetivo	Referência Bibliográfica		Algumas reflexões iniciais quanto à análise da relação entre os temas EGP e OE
(a) identificar o Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) existente nas empresas	Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009)	Modelo SGP Estratégico: <i>Ad hoc</i> ; Gerenciamento de Projetos Clássico; Inovação; e Empreendedorismo/ Intraempreendedorismo.	Com base na literatura pesquisada, pode-se sugerir que o SGP tende a apresentar diferentes manifestações de orientação empreendedora, a depender do sistema adotado e em que quadrante se encontrar. É possível sugerir que sistemas classificados como Empreendedorismo/Intraempreendedorismo tendem a possuir as cinco dimensões da OE, dada suas características empreendedoras.
(b) caracterizar os EGPs nas empresas de <i>software</i>	Dinsmore (1998)	Tipologia de EGPs: Autonomous Project Team (APT); Project Support Office (PSO); Project Management Center of Excellence (PMCOE); Program Management Office (PrgMO); e Chief Project Office (CPO).	A depender do tipo de escritório de projetos existente na organização, poderá ocorrer a manifestação de diferentes dimensões da OE. Por exemplo: o tipo APT tende a atuar de forma autônoma, ao passo que o PrgMO pode apresentar a dimensão proatividade da OE, dada suas características.
(c) identificar as dimensões da OE nos EGPs das empresas pesquisadas	Lumpkin e Dess (1996)	Dimensões da OE: inovatividade (IN); assunção de riscos (AR); proatividade (PR); agressividade competitiva (AC); e autonomia (AU).	Uma vez que o EGP pode ser um organismo à parte ou integrado à organização, o mesmo pode apresentar os elementos caracterizadores da OE, com base nas alterações propostas por este estudo, conforme Quadro 9.
	Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012)	Elementos caracterizadores das dimensões da OE em organizações de <i>software</i>	É possível que as dimensões da OE se manifestem de diferentes formas nos EGPs, a depender inclusive da tipologia adotada e da estratégia da organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

As reflexões iniciais dispostas no Quadro 11, permitem identificar uma relação entre os temas EGPs e OE, assim atendendo a três objetivos específicos do presente estudo. Da mesma forma, é possível analisar a OE em EGPs, considerando o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), pois uma vez identificados os sistemas adotados pelas organizações, estas podem ser alocadas em um dos quadrantes do Modelo; possibilita também inferir que um dado sistema tende a possuir um determinado tipo de EGP e que este tende a apresentar a manifestação de um ou mais dimensões da OE.

No entanto, estas são reflexões iniciais acerca da relação entre EGPs e OE em organizações do segmento de tecnologia da informação, as quais necessitam ser testadas empiricamente. Assim, a proposição de pesquisa a ser testada neste estudo é:

P1: *A depender do tipo de escritório de gerenciamento de projetos adotado pela organização, a orientação empreendedora pode manifestar-se de diferentes maneiras.*

Na próxima seção serão apresentados os aspectos metodológicos do presente estudo, incluindo informações que originaram o protocolo de pesquisa.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente capítulo tem como finalidade apresentar os aspectos metodológicos deste estudo, com vistas a responder à seguinte questão de pesquisa: *Como os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) se relacionam com a Orientação Empreendedora (OE) em empresas de software?*

Antes, portanto, convém esclarecer o significado do termo pesquisa. De acordo com Ander-Egg (1978:28, como citado em Marconi & Lakatos, 2010; 2012), trata-se de um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Ao realizar uma pesquisa pretende-se responder a problemas que não dispõem de informações suficientes para sua solução ou cujas informações disponíveis não são consideradas adequadas à solução do problema (Gil, 2010).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A escolha da abordagem a ser desenvolvida em uma pesquisa é fundamental para o seu sucesso. Considerando o campo das Ciências Sociais Aplicadas, caso os fenômenos analisados sejam caracterizados por alta complexidade e dificuldade de sua mensuração, o tratamento contextual e a operacionalização desses fenômenos conduzem as pesquisas a abordagens qualitativas (Martins & Theóphilo, 2009). A abordagem exploratória é sugerida quando há a busca por uma definição mais precisa e com maior relevância na obtenção de dados adicionais antes de desenvolver uma abordagem mais adequada (Malhotra, 2006), além de obter maior familiarização com o tema para fins de realização de pesquisas futuras (Martins & Theóphilo, 2009; Marconi & Lakatos, 2010).

Nesse sentido, a pesquisa adotada no presente estudo possui abordagem exploratória, dado que o objetivo é familiarizar-se com as temáticas de EGP e OE, em empresas de *software*, com vistas a responder a questão de pesquisa e atingir os objetivos propostos por este estudo. O método qualitativo também é adotado em razão de ser considerada a melhor abordagem para realizar uma análise, interpretação e descrição dos fenômenos abarcados

(Marconi & Lakatos, 2011), acrescida da preocupação com os processos envolvidos (Martins & Theóphilo, 2009).

Partindo do pressuposto que a ciência surge do raciocínio sistemático e da inferência a respeito de fenômenos que se deseja investigar, que permitem buscar conhecimentos verdadeiros ou prováveis acerca de um dado assunto (Marconi & Lakatos, 2011); e que o conhecimento científico é o resultado dessa investigação metódica e sistemática de fatos reais (Martins & Theóphilo, 2009), pode-se considerar que a pesquisa permite a construção da ciência e do conhecimento científico. Marconi e Lakatos (2011) afirmam que o conhecimento científico deve ser racional, objetivo, factual, transcendente aos fatos, analítico, claro, preciso, comunicável, verificável, dependente de investigação metódica, sistemático, acumulativo, falível, geral, explicativo, preditivo, aberto e útil. Segundo os mesmos autores, mediante o atendimento a essas premissas, a ciência factual (ou o estudo dos fatos) é gerada.

Outro aspecto que deve ser considerado na ciência diz respeito ao fato de que “não há ciência sem o emprego de métodos científicos” (Marconi & Lakatos, 2011: 44), tendo em vista que “pesquisar não é apenas procurar a verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos” (Martins & Theóphilo, 2009: 39).

Em relação às estratégias de pesquisa adotou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é indispensável a qualquer trabalho científico, uma vez que pretende explicar e discutir a respeito de um assunto, tema ou problema (Martins & Theóphilo, 2009). A aplicação de estudo de caso se faz necessária em razão da escolha da avaliação qualitativa, uma vez que busca-se estudar uma unidade social que se analisa profunda e intensamente, por meio de uma investigação empírica e que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (Martins & Theóphilo, 2009).

A fim de reduzir as críticas e o ceticismo presentes no estudo de caso único (Yin, 2010) propõe-se a realização de uma pesquisa que contemple casos múltiplos. A escolha do estudo de casos múltiplos como abordagem metodológica pode ser justificada por tratar-se de uma investigação empírica na qual um fenômeno contemporâneo é investigado de modo profundo e em seu contexto de vida real em mais de uma unidade de análise (Yin, 2010). O uso de estudo de casos múltiplos possibilita: (i) evidências mais vigorosas; (ii) novo conjunto de questões; (iii) benefícios analíticos substanciais; e (iv) replicação direta, desde que os casos tenham sido escolhidos atendendo a critérios inerentes ao que se deseja pesquisar.

Na Figura 8, encontram-se representados todos os passos pertinentes ao delineamento da pesquisa.

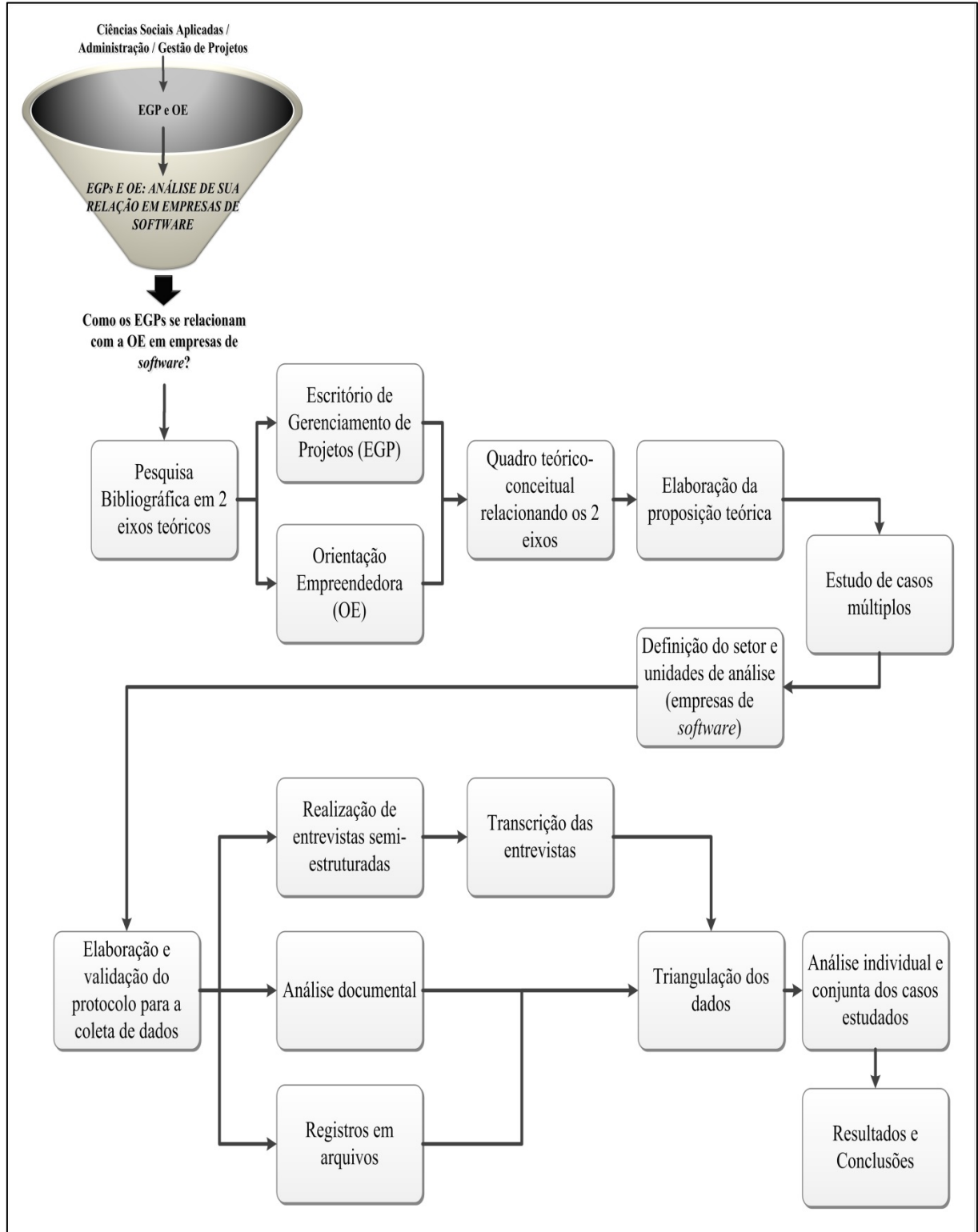


Figura 8: Delineamento da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Não há um número ideal de casos, porém é preciso cautela na escolha desse número, sendo necessário considerar que (Eisenhardt, 1989): (i) menos de 4 casos pode dificultar a geração de uma teoria complexa, e sua fundamentação empírica é susceptível de ser convincente, a não ser que o caso contemple vários mini casos; (ii) um número entre 4 e dez casos, geralmente funciona bem; (iii) acima de 10 casos se torna difícil lidar com a complexidade e volume de dados. Como o objetivo deste estudo é estudar um contexto ainda pouco explorado pela literatura, a relação entre EGP e OE, adotou-se o estudo de caso múltiplo em quatro empresas de *software*, que atuem com projetos e possuam escritórios de projetos.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A escolha da unidade de análise depende do modo como foi definida a questão de pesquisa e as proposições que norteiam o estudo; quanto mais específicas, mais o estudo de caso permanecerá dentro dos limites viáveis para a pesquisa (Yin, 2010). O autor afirma, inclusive, quer seja um indivíduo, um grupo, um departamento ou um evento, a escolha de uma unidade de análise não deve ser considerada definitiva, pois há necessidade de sua revisão continuamente a fim de que o estudo seja finalizado adequadamente.

Nesta pesquisa a unidade de análise considerada foi um grupo, ou seja, 4 empresas pertencentes ao mercado de *software*, que atuam com consultoria e desenvolvimento. Tal escolha decorre do fato de que o setor de TI é considerado um dos setores prioritários para a política industrial brasileira face às suas características dinâmicas e ao seu constante crescimento (Martens & Freitas, 2007), assim como é uma área fundamental para diversos setores, seja tanto do ponto de vista operacional como estratégico (Albertin, 2001). Acrescenta-se a esse fato que as organizações e o setor de TI se destacaram na implementação de EGPs a partir de 1994 (Dai & Wells, 2004). Dados recentes mostram que o mercado brasileiro de TI movimentou US\$ 61,6 bilhões em 2013, dos quais US\$ 10,7 bilhões são provenientes do mercado de *software* e US\$ 14,4 bilhões de serviços, ou seja, mais de 40% de todo o mercado de TI (ABES, 2014).

Do mesmo modo, empresas pertencentes ao setor de TI tendem a possuir uma “orientação empreendedora acima da média, se comparada com outros setores da economia” (Martens, Freitas, & Andres, 2011: 446). Corroboram com tal afirmação os estudos de Martens, Carneiro, Bergmann e Freitas (2013), por meio do qual verificou-se que

organizações pertencentes ao setor de TI, mais precisamente na área de *software*, apresentam elementos característicos das dimensões da OE: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva.

Considerando, portanto, que as organizações do setor de TI estão inseridas em um ambiente dinâmico e que necessitam estar a frente de seus concorrentes para manterem-se no mercado, tais organizações também buscam metodologias de trabalho que as tornem mais competitivas, levando tais empresas a reestruturarem-se. É nesse contexto que emergem os conceitos de EGPs e de OE como importantes ferramentas estratégicas à disposição das mais diversas organizações, inclusive as que atuam no setor de TI e, mais precisamente, com consultoria e desenvolvimento de *softwares*.

A escolha das organizações se deu por conveniência, respeitados os seguintes critérios: (i) pertencer ao mercado de *software*; (ii) realizar trabalhos de consultoria e desenvolvimento de *software*; (iii) atuar com gerenciamento de projetos; (iv) possuir um escritório de projetos; (v) possuir sede em São Paulo; e (vi) facilidade de acesso à organização e aos entrevistados, preferencialmente aos gestores e membros dos EGPs.

Os critérios elencados permitiram chegar a 4 empresas de *software*, conforme Quadro 12.

Quadro 12: Empresas de *software* analisadas.

Empresa	A	B	C	D
Origem	Americana	Brasileira	Brasileira	Uruguaia
Sede	São Paulo	São Paulo	São Paulo	São Paulo
Tempo de mercado	36 anos, 13 no Brasil	31 anos	27 anos	36 anos, 11 no Brasil
Receita operacional bruta anual (base exercício de 2013)	Acima de R\$ 300 milhões	Acima de R\$ 300 milhões	Acima de R\$ 300 milhões	Acima de R\$ 300 milhões
Nº de colaboradores	Acima de 1.000	Acima de 6.000	Acima de 15.000	Acima de 500
Principal área de negócios	Desenvolvimento de <i>software</i> e aplicativos	Desenvolvimento de <i>software</i> e aplicativos	Desenvolvimento de <i>software</i> e aplicativos	Consultoria em TI e correlatos
Entrevista	1 entrevistado	1 entrevistado	1 entrevistado	1 entrevistado

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Com base nas informações contidas no Quadro 12, verifica-se que as empresas selecionadas para o presente estudo atuam há mais de 20 anos no mercado de *software*. Também é possível afirmar que as quatro empresas podem ser classificadas como de grande porte, uma vez que, segundo o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento, considera-se grande empresa aquela que auferir receita operacional bruta anual superior a R\$ 300 milhões (BNDES, 2010).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Em estudos de caso, os procedimentos de coleta de dados não seguem uma rotina pré-estabelecida, sendo desaconselhável terceirizar o trabalho de campo (Martins & Theóphilo, 2009), ao mesmo tempo em que atenção maior deve ser dada à fase de preparação para a coleta de dados (Yin, 2010); tal fase deve contemplar as habilidades do pesquisador, o treinamento para o estudo de caso específico, o desenvolvimento de um protocolo de pesquisa, a triagem dos candidatos ao caso e, caso necessário, a condução do caso-piloto.

Um importante tópico nesse processo diz respeito ao protocolo do estudo de caso (ou protocolo de pesquisa). Esse documento deve conter os procedimentos e as regras que deverão ser seguidas e é considerado um incentivador da confiabilidade da pesquisa de estudo de caso (Yin, 2010). No protocolo deverão constar informações como introdução ao estudo de caso e finalidade do protocolo, procedimentos de coleta de dados, esboço do relatório de estudo de caso e questões relacionadas ao estudo de caso.

Convém ressaltar que o protocolo de pesquisa que se encontra no Apêndice A foi elaborado com base na literatura revisitada a respeito dos eixos teóricos deste estudo. As informações que permitiram a elaboração do protocolo foram obtidas por meio das informações contidas nos quadros 8, 9, 10 e 11, constantes da seção 2.4 (aproximação conceitual e proposições de pesquisa).

No que se refere às estratégias de coleta de dados, Yin (2010) propõe o uso de múltiplas fontes de evidências, convergindo sobre as mesmas descobertas, um banco de dados e a realização de um encadeamento de evidências. O autor salienta ainda que existem seis fontes de evidências que são de uso comum em estudos de caso: (i) documentação; (ii) registros em arquivo; (iii) entrevistas; (iv) observações diretas; (v) observação participante; e (vi) artefatos físicos.

A fim de coletar dados e evidências que possibilitem analisar a relação entre EGP e OE nas organizações de TI pesquisadas, em atenção a Yin (2010), foram utilizadas múltiplas fontes de evidências. Como fonte de dados primários adotou-se a entrevista semiestruturada; como fontes secundárias, optou-se pelo uso de análise de documentação e registros em arquivos. Também se utilizou um diário de pesquisa para fins de registrar toda e qualquer informação que pudesse vir a contribuir com a pesquisa.

Inicialmente foram realizadas entrevistas semiestruturadas com um gestor do escritório de projetos (em cada empresa analisada). Tais entrevistas foram pautadas em um roteiro que permitiu seu direcionamento (Apêndice B), porém sem perder sua fluidez, mediante a formulação de elementos que possibilitem ao pesquisador interpretar, sem qualquer viés, as respostas obtidas. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, resultando em 78 páginas (uma média de 19,5 páginas por entrevista).

A análise de documentos administrativos da organização foi sugerida como uma segunda fonte de evidência (Martins & Theóphilo, 2009), a exemplo de termos de abertura de projetos, e-mails, correspondências, anotações (em agendas e em aplicativos de notas, por exemplo), e propostas e relatórios de acompanhamento e de gerenciamento dos projetos. Por fim, como terceira fonte de evidência foram analisados registros em arquivos, a exemplo de orçamentos, de fluxogramas e de outros registros organizacionais (Yin, 2010). Tais instrumentos e técnicas permitiram integrar múltiplas fontes de dados, os quais convergiram de maneira triangular, constituindo uma estratégia de análise de dados (Yin, 2010; Martins & Theóphilo, 2009).

No Quadro 13 é apresentada uma síntese das fontes de evidências pesquisadas para fins de realização deste estudo.

Quadro 13: Fontes de evidências pesquisadas.

Empresa	A	B	C	D
Entrevistados	Gerente de EGP Entrevista presencial	Gerente de EGP Entrevista presencial	Gerente de EGP Entrevista por Skype	Gerente de Projetos Entrevista por Skype
Documentos administrativos analisados	Anúncios, propostas, relatórios, e-mails e outros documentos.			
Registros em arquivos analisados	Dados estatísticos de uso público (CVM), registros diversos (serviços, organizacionais, orçamentos, etc), dentre outros.			

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Convém ressaltar que a coleta de dados ocorreu no período de 04 a 20 de dezembro de 2014, período esse considerado crítico dado o volume de projetos em fase de encerramento nas empresas analisadas.

Na próxima seção são apresentados os procedimentos utilizados para a análise de dados dos resultados.

3.4 PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi realizada mediante a redução dos dados e, na sequência, procedeu-se à sua apresentação e ao delineamento e à busca das conclusões (Martins & Theóphilo, 2009). Em seguida, conforme sugerido por Yin (2010), para a concretização da análise dos dados, foi executada a estratégia geral de descrição do caso, que auxilia no desenvolvimento de uma estrutura analítica descritiva para organizar o estudo de caso.

Seguindo as recomendações de Eisenhardt (1989), inicialmente foi realizada uma análise intracasos, por meio da qual cada caso é analisado individualmente, a fim de obter familiaridade com os dados. Em seguida, procedeu-se à realização da análise intercasos, na busca por identificar similaridades e diferenças entre os casos, permitindo enxergar de diversas lentes.

Na sequência, executou-se a técnica analítica de adequação ao padrão (Yin, 2010), fazendo a comparação entre os procedimentos adotados no caso estudado e a base conceitual sobre os escritórios de gerenciamento de projetos e a orientação empreendedora, identificados na literatura e sintetizados no modelo conceitual apresentado na seção 2.4.

Em resumo, as fases da análise dos dados foram:

1. Transcrição e leitura das entrevistas;
2. Caracterização do entrevistado e da organização, inclusive do sistema de gerenciamento de projetos adotado por esta última;
3. Identificação tanto dos tipos de EGPs como das dimensões da OE presentes, nos textos das entrevistas individualmente transcritas. As anotações do pesquisador contribuíram com essa atividade;

4. Consolidação das entrevistas sobre cada temática, possibilitando que cada aspecto considerado fosse contemplado com as respectivas falas dos entrevistados;
5. Reunidas às falas, procedeu-se uma leitura atenciosa buscando verificar na visão dos entrevistados, como os EGPs se relacionam com a OE em empresas de *software*, procedendo-se à análise de conteúdo;
6. A redação da análise dos resultados também seguiu o modelo conceitual. A análise dos dados coletados por meio da análise de documentos, dos registros em arquivos e trechos das entrevistas, conduziu à abordagem de cada elemento identificado das dimensões. As evidências convergiram de modo triangular o que permite validar os dados.

Verifica-se, portanto, que os procedimentos sugeridos por Martins e Theóphilo (2009) e Yin (2010) para conduzir a análise de dados no estudo de caso foram seguidos, possibilitando alcançar o objetivo principal do estudo: analisar a relação entre os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) e a Orientação Empreendedora (OE) em empresas de *software*.

O próximo capítulo apresenta os resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com vistas a atender ao objetivo proposto por este estudo, analisar a relação entre EGPs e OE em empresas de *software*, o presente capítulo foi dividido em três seções: a primeira apresenta uma breve caracterização a respeito do mercado de *software*, sendo dada atenção especial à caracterização das quatro empresas participantes desta pesquisa e aos quatro gestores de EGPs entrevistados; a segunda contempla os resultados provenientes das entrevistas realizadas e da coleta das demais fontes de evidências, considerando cada empresa de *software* pesquisada, de forma individualizada; a terceira, por sua vez, apresenta a análise conjunta dos casos, ou seja, os resultados obtidos mediante a coleta de evidências realizada em cada empresa são analisados de forma conjunta.

É importante ressaltar que as seções 4.2 e 4.3 dividem-se em cinco partes. Nas quatro primeiras, os objetivos específicos do presente estudo são atendidos; na quinta parte, os resultados obtidos são apresentados de forma sintetizada.

Tanto as fontes de evidências que permitiram a coleta de dados como a análise dos resultados foram guiadas pela base conceitual apresentada na seção 2.4, sintetizada nos Quadros 8, 9, 10 e 11. Ao longo deste capítulo, partes da base conceitual serão retomadas a fim de orientar a análise dos resultados e atender aos objetivos específicos propostos neste estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO, DAS EMPRESAS DE *SOFTWARE* E DOS GESTORES DE EGP ENTREVISTADOS

Esta seção apresenta informações acerca do mercado de *software* no Brasil, principalmente no estado de São Paulo, sede das quatro empresas pesquisadas, assim delineando a importância desse mercado para o presente estudo. Na sequência, as principais características de cada empresa de *software* escolhida para compor a unidade de análise deste estudo são apresentadas, a fim de propiciar maior conhecimento acerca de cada uma delas. Ao final desta seção, cada um dos quatro entrevistados é caracterizado.

Esta seção tem como foco caracterizar o mercado de *software* brasileiro, principalmente no que se refere ao Estado de São Paulo, bem como caracterizar as empresas pertencentes a ele. Para tanto, são apresentadas informações atuais que demonstrem a

relevância desse mercado, cuja evolução é considerada uma das mais promissoras no País. O Brasil ocupa o 7^a lugar quando se fala em investimentos no setor de TI e é considerado uma das economias que mais privilegia o mercado de *software*, ocupando o 8^o lugar no mercado mundial de *software* e serviços (ABES, 2014). Tais dados são contemplados na Tabela 1.

Tabela 1: Brasil e sua posição no mercado mundial TI e de *software* e serviços
Ano 2013 (US\$ bilhões)

Mercado Mundial de TI			Mercado de <i>software</i> e serviços		
Posição	País	Valor	Posição	País	Valor
1º	Estados Unidos	659,0	1º	Estados Unidos	412,0
2º	Japão	178,0	2º	Japão	95,0
3º	China	175,0	3º	Reino Unido	74,0
4º	Reino Unido	115,0	4º	Alemanha	60,0
5º	Alemanha	96,0	5º	França	44,0
6º	França	70,0	6º	Canadá	33,0
7º	Brasil	61,6	7º	China	28,0
8º	Canadá	52,0	8º	Brasil	25,1
9º	Austrália	43,0	9º	Austrália	24,0
10º	Índia	42,0	10º	Itália	19,1
	Outros	558,0		Outros	224,8
	Total	2.050,0		Total	1.039,0

Fonte: Elaborado pela autora com base em ABES (2014).

Conforme é possível verificar na Tabela 1, o Brasil ocupa posição de destaque, estando entre os dez países mais atuantes tanto no segmento de TI como no mercado de *software* e serviços. Tal cenário corrobora com a afirmação de Martens e Freitas (2007) quanto ao setor de TI ser considerado prioritário para o país.

No que diz respeito especificamente ao mercado brasileiro de *software*, verifica-se que 64,63% do valor movimentado estão concentrados na região Sudeste (ABES, 2014), conforme Tabela 2.

Tabela 2: Mercado brasileiro de *software* por região
Ano 2013 (US\$ bilhões / %)

Região	Hardware		Software		Serviços		Total	
	US\$ bilhões	%	US\$ bilhões	%	US\$ bilhões	%	US\$ bilhões	%
Norte	0,8	2,14%	0,2	2,23%	0,3	2,17%	1,3	2,16%
Nordeste	3,0	8,12%	0,9	8,68%	1,2	8,53%	5,2	8,41%
Sul	4,2	11,58%	1,4	13,43%	1,8	12,41%	7,6	12,31%
Centro-oeste	5,1	13,93%	1,2	11,03%	2,0	13,73%	8,1	13,21%
Sudeste	23,4	64,23%	6,9	64,63%	9,1	63,16%	39,4	63,91%
Brasil	36,5	59,25%	10,7	17,37%	14,4	23,38%	61,6	100,00%

Fonte: Adaptado de ABES (2014).

Nota: O percentual que consta na última linha da tabela se refere à porcentagem de cada mercado (*hardware*, *software* e serviços) em relação ao mercado total de US\$ 61,6 bilhões.

Ao analisar os dados da Tabela 2, também se verifica que a região Sudeste participa de uma grande fatia do mercado nacional de *hardware* (64,23%) e de serviços (63,16%). A posição privilegiada da região Sudeste nesse mercado é corroborada por estudo realizado pela Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade), instituição vinculada à Secretaria Estadual de Planejamento e Desenvolvimento Regional do Estado de São Paulo.

O estudo realizado pelo Seade buscava analisar a distribuição do setor de TI, principalmente em relação a *software* e serviços, no Estado de São Paulo. Resultados indicaram que a cidade de São Paulo configura-se como um importante pólo tecnológico do Estado em se tratando do mercado de *software*, com 19 das 25 empresas com mais de 500 colaboradores localizadas no Estado, que contava com 9.500 empresas de *software* e serviços no ano de 2012 (Araújo & Adduci, 2014).

Diante desse cenário, evidencia-se a legitimidade na escolha das quatro empresas de *software* que compõem este estudo, cujas principais características são apresentadas na subseção 4.1.1.

4.1.1 Empresas de *software* analisadas

O objetivo desta seção é apresentar cada uma das quatro empresas de *software* que compõem a presente pesquisa. Convém ressaltar que por questões éticas e para fins de garantir a confidencialidade de seus dados, tais empresas são aqui denominadas de “Empresa A”, “Empresa B”, “Empresa C” e “Empresa D”.

As quatro empresas analisadas têm escritório na cidade de São Paulo, atuam no mercado de *software* há mais de 20 anos, possuem mais de 500 colaboradores e, segundo critérios adotados pelo BNDES, enquadram-se na categoria de grande porte por apresentarem receita operacional bruta anual superior a R\$ 300 milhões (BNDES, 2010). Todas possuem como principal área de negócios o desenvolvimento de *softwares* e aplicativos, atuam com gerenciamento de projetos e contam com um escritório de projetos, legitimando a sua escolha por atenderem aos critérios elencados na seção 3.2 (Unidade de análise).

Empresa A. Criada no ano de 1978, mais precisamente há 36 anos, na cidade de Cambridge, Massachusetts (EUA), possui escritório em diversos países e está no Brasil desde 2001. Com sede brasileira na cidade de São Paulo, seu foco consiste em fornecer *software* principalmente à organizações governamentais e também da área de saúde. Segundo o gestor do escritório de projetos da Empresa A, aqui denominado Entrevistado 1 (E1), “o grande negócio da empresa até hoje é vender licença de *software*, um banco de dados e outras aplicações que complementam isso!”.

Empresa B. Fundada em 1983 e com matriz na cidade de São Paulo, tornou-se a primeira empresa brasileira do setor de TI a abrir seu capital. Segundo o gestor de seu EGP, aqui denominado Entrevistado 2 (E2), a principal área de negócios da Empresa B é “desenvolvimento de *softwares*, com certeza, mas tem também a questão de projetos de implementação e consultoria”.

Empresa C. Instituída em 1987, atualmente conta com aproximadamente 19 mil colaboradores, cerca de 60% alocados no Brasil e os demais distribuídos em 29 países nos quais mantém escritórios. De origem nacional, suas atividades iniciais eram focadas em treinamentos na área de tecnologia da informação; à medida que o tempo foi passando e a o mercado de TI evoluindo, a Empresa C foi se expandindo e hoje, esta multinacional brasileira é considerada uma das mais conceituadas empresas de tecnologia e *software* do país e possui diversas empresas em seu grupo.

Empresa D. De origem uruguaia iniciou suas atividades em 1978, com o propósito de se tornar uma empresa de conhecimentos que fornece a seus clientes meios para a incorporação de tecnologias avançadas para o seu negócio. Tendo em vista o foco no serviço ao cliente, propiciando-lhe vantagem competitiva, a Empresa D enveredou-se em todos os campos da tecnologia, incluindo o desenvolvimento e a implementação de *software*, realização de treinamentos e outras soluções.

4.1.2 Caracterização dos entrevistados

Em cada empresa foi entrevistado um gestor de EGP. Para fins de análise, eles são aqui nominados “Entrevistado E1”, “Entrevistado E2”, “Entrevistado E3” e “Entrevistado E4”. Os principais elementos que serviram para caracterizar os entrevistados são apresentados no Quadro 14.

Quadro 14: Caracterização dos entrevistados.

Entrevistado	E1	E2	E3	E4
Empresa	A	B	C	D
Formação	MBA	Pós-graduação	MBA	Mestrado (em curso)
Área de formação	Engenharia	TI	TI	Ciências Contábeis
Função atual	Gerente de EGP	Gerente de EGP	Gerente de EGP	Gerente de projetos
Tempo de atuação com projetos	15 anos	17 anos	14 anos	18 anos
Tempo de atuação com EGP	2 anos	4 anos	9 anos	6 anos
Tempo na organização	2 anos	4 anos	16 anos	3 anos

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Como é possível verificar no Quadro 14, dos quatro entrevistados, dois possuem MBA (E1 e E3), um cursou pós-graduação (E2) e o outro está cursando mestrado (E4). Apenas os entrevistados E2 e E3 possuem formação específica (graduação) na área de TI, enquanto os demais são formados em engenharia (E1) e ciências contábeis (E4).

No que se refere à sua função nas organizações em que atuam, os quatro entrevistados são gerentes corporativos do EGP de suas respectivas empresas. O tempo médio de atuação dos entrevistados na área de projetos é de 15 anos. Em relação ao tempo de

atuação com EGP, verifica-se diferença entre os entrevistados: enquanto o E3 é o entrevistado que atua há mais tempo com EGP, o E1 atua a apenas 2 anos com EGP. O mesmo ocorre quando considerado o tempo que o entrevistado atua na organização.

Cabe ressaltar um aspecto em específico, quanto ao entrevistado E3. Considerando que o tempo de atuação do referido profissional na empresa é de 16 anos e que o mesmo atua há 14 anos com projetos, é possível afirmar que toda a sua experiência com projetos foi adquirida na própria empresa, onde há 9 anos ocupa a função de gerente de PMO.

Na próxima seção são apresentados os resultados da pesquisa considerando cada empresa de *software*, de forma individual.

4.2 AS EMPRESAS DE *SOFTWARE* E SEUS RESULTADOS INDIVIDUAIS

Esta seção visa apresentar os resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores do EGP das quatro empresas, bem como da análise de documentos e registros em arquivos de cada empresa. Ao longo da seção é analisada a relação entre EGP e OE em cada caso, de forma individual.

Para fins de atender ao proposto nesta seção, a mesma foi estruturada em subseções, onde cada subseção corresponde a cada uma das empresas de *software* analisadas; em seguida, optou-se por apresentar os resultados obtidos em cada empresa segundo os objetivos específicos elencados na seção 1.2 deste estudo, conforme os seguintes itens:

- (a) Identificação do SGP existente nas empresas;
- (b) Caracterização dos EGPs em empresas de *software*;
- (c) Identificação das dimensões da OE nos EGPs das empresas de *software* analisadas; e,
- (d) Análise da OE em EGPs, segundo o Modelo SGP Estratégico.

4.2.1 Empresa A

Ao longo dos 36 anos, a Empresa A adquiriu companhias, enfrentou reestruturações culturais e operacionais, passando a não somente preocupar-se com os produtos e serviços

oferecidos, mas também com os projetos necessários ao sucesso de suas atividades junto aos seus principais clientes: governo e empresas da área de saúde. Dentre as inúmeras mudanças ocorridas nesse período e a fim de retomar seu crescimento, em 2010 a Empresa A decidiu criar uma estrutura voltada a projetos e um EGP, o que lhe permite hoje participar de licitações tanto no mercado nacional como no mercado internacional.

Atualmente, a Empresa A conta com mais de 1.200 colaboradores, apresenta 10% de seu faturamento proveniente da América Latina e é considerada referência quando se fala em sistemas e infraestrutura tecnológica para a área de saúde. Com vários *cases* de sucesso, a Empresa A busca renovar-se constantemente a fim de manter sua posição no mercado e garantir a seus clientes *softwares* de qualidade, principalmente por se tratarem de hospitais, clínicas e outras instituições públicas ou privadas da área da saúde.

Nesse sentido, a Empresa A tem fechado parcerias com instituições de ensino e empresas tanto de tecnologia como da área da saúde; dividiu sua operação em três unidades de negócios, todas relacionadas com a área de saúde; e está realizando novos investimentos no mercado da América Latina, no qual o Brasil tem forte participação. Soluções *mobile* (móveis) também fazem parte de seu portfólio, sendo utilizados tanto por profissionais como por instituições da saúde.

Em 2012, em meio a um simpósio, um dos executivos da Empresa A afirmou que a empresa encontrava-se em “um momento mágico, não só no Brasil como global”. Tal cenário pode ser atribuído aos resultados positivos que decorreram das mudanças pelas quais a empresa passou desde 2007, as quais contribuíram para que a Empresa A ocupe hoje uma posição de destaque junto ao nicho de mercado que atua.

(a) Identificação do SGP existente na Empresa A

Desde sua fundação, em 1978, a Empresa A tem passado por momentos de reestruturação, porém foi em 2007 que ela começou sua caminhada rumo ao sucesso. Nesse ano, após a aquisição de uma empresa de tecnologia cuja aplicação era voltada para a saúde pública e privada, a Empresa A percebeu que deveria realizar mudanças em sua estrutura, conforme afirma E1:

Em 2007, a gente [Empresa A] comprou outra empresa ... que tem uma aplicação que a gente usa na área de saúde pública e privada, e a partir daí precisou desenvolver algo, porque *para esse tipo de produto precisa de um projeto* (ênfase adicionada). Até então, *o projeto era sempre uma responsabilidade dos parceiros* (ênfase adicionada), a gente [Empresa A] vendia licença para os parceiros ou então diretamente para os clientes, daria treinamento para eles [...] e a partir daí, essa parte toda de gerenciamento, o que eles iriam fazer com a licença, a gente não se envolvia. (E1)

Em decorrência dessa necessidade de mudar a estrutura que já estava de certa forma arraigada na empresa, tornou-se fundamental realizar também uma mudança cultural. A Empresa A perdeu clientes no período compreendido entre 2007 e 2008. Para E1, tal fato ocorreu por dois motivos: “não soube lidar com projeto” e “tentou entregar o projeto achando que era o produto”.

Diante desse contexto, é possível sugerir que se desconhecia o real conceito do termo projeto, uma vez que produtos são entregas do projeto (Patah & Carvalho, 2009; Carvalho & Rabechini, 2011; PMI, 2013) e não o projeto em si, como erroneamente pensava-se na Empresa A.

No entanto, em 2009, após ganhar uma licitação em Brasília, a Empresa A se viu diante da necessidade de adquirir conhecimento e competência para lidar com o gerenciamento de projetos e assim atender aos ditames inerentes a essa licitação. Para tanto, a Empresa A montou uma estrutura organizacional focada em projetos, contratando profissionais de mercado e criando internamente uma solução que permitiu à empresa realizar a implementação rápida de sistemas de *software* complexos e em grande escala, incluindo sistemas nacionais, regionais e multifuncionais.

Atuando com clientes complexos, uma vez que estes são, em sua maioria, instituições públicas e de saúde, a característica da complexidade também assola seus projetos. Inclusive este é um fato que foi ressaltado algumas vezes por E1 quando questionado sobre a complexidade dos projetos com os quais atua:

Eles são *complexos* (ênfase adicionada), porque os tipos de clientes são complexos. [...] só tem duas maneiras de fazer um servidor público aderir a um

projeto: ele faz a adoção do projeto porque viu um benefício ou porque ele está no constrangimento. (E1)

O panorama delineado tanto em relação a complexidade dos projetos realizados pela Empresa A como em relação à forma como ela teve que lidar após ganhar a licitação de 2009, corrobora com a afirmação de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009) quanto ao fato de que projetos complexos necessitam de um processo de aprendizagem radical para obter eficiência em seus processos.

No que diz respeito à sua estrutura, a Empresa A apresenta uma estrutura híbrida, pois segundo afirma E1:

A gente [Empresa A] tem uma unidade de negócios focada em saúde e outra [no]... *core*, que são os produtos genéricos. Cada pessoa [que] está em uma unidade, responde quase que funcionalmente dentro de uma estrutura [estrutura funcional], que passa por pelo menos um gerente de programa e daí o diretor de cada unidade. Só que o escritório de projetos estando dentro da unidade de saúde, acaba trabalhando também para a unidade *core* quando tem projetos de *core* [estrutura matricial]. (E1)

Quanto às normas e procedimentos relacionados a projetos, a Empresa A conta com uma metodologia própria, “baseada em uma premissa distinta que tem como base o preceito de que os problemas complexos de informação são melhor resolvidos com produtos de *software* sofisticados que podem adaptar-se às exigências exclusivas do cliente”, conforme consta em um dos registros que tratam dessa metodologia. Tal afirmação permite identificar a preocupação da empresa em inovar seus produtos e realizar esforços que propiciem satisfação a seus clientes.

Acrescenta-se a este aspecto, o fato de que a Empresa A obtém vantagem competitiva por meio de excelência operacional e alto grau de eficiência em processos, uma vez que buscam atualizar sua tecnologia continuamente, conforme afirmado por um de seus executivos no *site* da empresa: “Atualizamos e evoluímos continuamente nossa tecnologia para possibilitar aos nossos clientes o melhor gerenciamento, registro e análise de dados

massivos, em qualquer indústria que eles atuem, no Brasil e no mundo”. Em outro trecho da entrevista, E1 afirma que “a ideia é melhorar sempre o produto e ter uma equipe de projeto pra quando o produto precise de um projeto para ser entregue”.

Portanto, com base no exposto e considerando o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), é possível sugerir que a Empresa A figura no sistema **GP Clássico**. Apesar de ser considerada inovadora, seu sistema não foi enquadrado como Inovação por não terem sido encontradas evidências de que o foco estratégico da empresa está na diferenciação estratégica por meio de inovação de produtos e serviços.

(b) Caracterização do EGP da Empresa A

Em razão do crescimento de 4.700 para 25.000 usuários em um período de apenas 3 anos (2010-2012), a Empresa A deparou-se com a necessidade de criar um escritório de projetos, a fim de obter um maior controle em relação ao faturamento advindo dos contratos celebrados, sobretudo com o governo. Segundo E1:

A empresa basicamente teve que criar escritório de projetos por causa do faturamento. Em função de todas essas denúncias, escândalos da política, dos contratos públicos e tudo mais, como nossos principais clientes são públicos, a gente [EGP] criou uma metodologia onde a gente [Empresa A] garante [ao cliente] que o sistema está em uso antes de receber. (E1)

Outro motivo para a criação do EGP na Empresa A foi a necessidade de transparência na documentação, na realização dos projetos e no envio da fatura para o cliente, no caso, instituições públicas ou o próprio governo. Para tanto, a empresa optou por adotar o uso de ferramentas como o *SharePoint*, o qual consiste em uma plataforma de aplicações *web* que permite arquivar, gerenciar e compartilhar documentos e arquivos. A adoção do *SharePoint* e, principalmente, a implantação do EGP trouxe benefícios para a Empresa A, conforme afirmou o entrevistado E1:

A empresa monta uma série de documentos antes de enviar para faturamento junto ao governo. [...] a empresa já foi submetida a pelo menos 4 auditorias lá em Brasília e tudo foi totalmente conforme o que se esperava. (E1)

A empresa usa a ferramenta do *SharePoint* para armazenar esses documentos e a fornece para os governos senhas de auditor para poder navegar e ver o que está sendo faturado, fazer pesquisas, coletar evidências de que o processo está ok. Então a gente trabalha com bastante transparência e *o escritório de projetos nasceu pra suprir isso* (ênfase adicionada). (E1)

Ante o exposto, pode-se afirmar que os motivos que levaram à criação de um EGP pela Empresa A estão relacionados a dois dos motivos apresentados por Spelta e Albertin (2010; 2012): melhorar a qualidade e a satisfação do cliente e melhorar o *status* de controle e de comunicação do projeto.

Por ocasião de seu início, o escritório de projetos da Empresa A tinha como função controlar o faturamento dos projetos, ou seja, era basicamente operacional e não havia qualquer envolvimento com a elaboração do projeto em si ou com eventual auxílio nesse processo. No entanto, com o passar do tempo, o EGP da empresa passou a contemplar em suas funções: organizar a documentação dos projetos; apoiar equipes e gerentes de projetos; solucionar problemas; e, eventualmente, realizar ações educativas.

Nesse sentido, o entrevistado E1 afirma que as principais funções do EGP da Empresa A se resumem, “basicamente, a organizar a documentação e evitar que a gente tenha problemas nos projetos”. Acrescenta ainda que o papel do EGP “é preparar toda a documentação que vai dar suporte, todos os documentos que precisam ser assinados e enviar [ao gerente de projetos], antes que a unidade inicie os trabalhos”.

Em relação às responsabilidades do EGP, o entrevistado (E1) enfatiza ser puramente documental e de controle, ou seja, “o que a gente faz no dia-a-dia é cobrar o gerente que está lá na implantação para devolver os documentos nos prazos acordados para que a gente possa fazer o faturamento”. O escritório de projetos da Empresa A não possui responsabilidade sobre os projetos, porém pode contribuir como um elo de comunicação entre os projetos e seus *stakeholders*, conforme afirma E1, “hoje a gente [EGP] atua em desenvolvimento de parceiro; ... a gente [EGP] acaba indo, visitando, conversando com pessoas de lá, e acaba às

vezes gerando oportunidade”. A responsabilidade é do gerente de projetos usuário do escritório.

No que se refere à forma como o EGP lida com as áreas de conhecimento da gestão de projetos, apenas há o apoio deste aos gerentes e às equipes de projeto, por vezes prestando-lhes auxílio no planejamento, programação e controle dos projetos, conforme se depreende de trecho de entrevista com E1: “é aquela versão do secretário: a gente [EGP] faz, o gerente olha e assina. Na prática é isso”.

O EGP da Empresa A se responsabiliza pela execução de alguns projetos, porém estes são voltados basicamente a treinamentos e acontecem em momentos de baixa, ou seja, quando não existem muitos projetos em andamento na empresa que necessitem de apoio do escritório. “A gente faz ações educativas, mas são pontuais porque esse não é o objetivo da área”, afirmou E1.

Quanto aos membros que compõem o escritório de projetos, estes são em sua maioria terceirizados e compartilhados com os projetos e as unidades da empresa. De fato, há apenas um membro efetivo na área: o gestor do EGP. Quando perguntado a respeito, o entrevistado (E1) respondeu: “Totalmente. Assim, os membros oficiais, eu, no caso. Porque os demais, que são de projetos, eles estão lá [alocados no projeto] com essa finalidade, de suportar realmente a implantação, eles são dedicados; não são da empresa, são terceiros”.

Apesar de apresentar alguns elementos característicos do PMCOE e do gestor do EGP (E1) desejar que o EGP se tornasse um “escritório estratégico de projetos, [...] cuidar, inclusive, de recursos humanos, treinamento e tudo o que diz respeito à equipe do projeto”, o foco do escritório da Empresa A ainda é fornecer apoio técnico e administrativo aos gerentes de projeto (Dinsmore, 1998). O trecho abaixo do depoimento de E1 evidencia essa visão da empresa a respeito do EGP.

A organização como um todo vê só que [o EGP] é um mal necessário. [...] tanto que oficialmente na companhia, no mundo todo, existem três pessoas só em escritório de projeto, os demais são todos contratados ou subcontratados. (E1)

Portanto, diante do cenário delineado e considerando os critérios apresentados no Quadro 10, seção 2.4, para fins de classificar o EGP existente na empresa segundo a tipologia

proposta por Dinsmore (1998), é possível afirmar que a Empresa A possui um escritório de projetos do tipo **PSO ou Project Support Office**, conforme se verifica no trecho abaixo da entrevista com seu gestor (E1).

A gente [EGP] aqui hoje dá suporte a todos os projetos no Brasil e no Chile ... participamos da elaboração de cronograma, do treinamento, dos termos de abertura, termos de encerramento, ... acabamos fazendo toda essa atividade mínima possível do projeto. (E1)

(c) Identificação das dimensões da OE no EGP da Empresa A

Conforme já mencionado no início nessa seção, a Empresa A é uma das empresas de *software* mais conceituadas no mercado de TI, principalmente em se tratando de tecnologia destinada à saúde. Para manter-se nesse mercado, realiza ações que remetem à inovação continuamente e buscam estar conectadas às novidades do mercado, inclusive agindo proativamente de sorte a lançar novos produtos e serviços antes de seus concorrentes.

Da mesma forma, a Empresa A tende a assumir riscos, dada a complexidade dos projetos que realiza e por atuarem com instituições hospitalares ligadas ao governo, as quais estão continuamente sujeitas a mudanças de comando frequentes originárias de alterações políticas e governamentais. Essas são apenas algumas das possíveis evidências que levam a sugerir a existência de OE na Empresa A, as quais podem sugerir a manifestação de algumas dimensões da OE no EGP da mencionada empresa.

Na entrevista realizada com o gestor do EGP (E1) foi possível perceber que a organização permite ao EGP e seus membros atuar de forma empreendedora, porém existem barreiras invisíveis que levam a concentrar um esforço maior na realização de uma ação empreendedora por parte do EGP. Tal fato é retratado em trecho do depoimento realizado por E1 quando questionado a respeito.

Bom, de forma geral, sim. Porque a gente [EGP] pega essas iniciativas aleatórias e acaba direcionando, não encontra barreiras de execução. Às vezes a gente [EGP] quer fazer as coisas [mudanças nas normas, procedimento, etc.], não tem

orçamento, mas a gente acaba fazendo de algumas outras maneiras para conseguir. Mas sim, existe uma possibilidade, a empresa não é contra ações inovadoras ou empreendedoras. (E1)

A empresa não faz objeções a ações empreendedoras dentro do EGP, desde que não interfiram em suas atividades diárias, o que fica claro quando analisada a dimensão **inovatividade** à luz dos elementos propostos por Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012). O EGP não adota práticas de liderança competitiva e nem é incentivado a realizar projetos de P&D, apesar de participar do desenvolvimento de novas parcerias de negócios. No entanto, o EGP é incentivado a inovar em seus processos e métodos de trabalho e a adotar abordagens originais e de experimentação para a resolução de problemas, a exemplo da adoção do *SharePoint*, tema já abordado anteriormente. O escritório não realiza quaisquer mudanças nos projetos e tampouco atua diretamente com projetos. Alguns trechos da conversa com E1 evidenciam esses aspectos.

Na verdade, o aceitável é “o dia-a-dia está resolvido? Então vai inventando algumas coisas e a gente vê se dá resultado ou não”. Mas tem que garantir que o dia-a-dia não vai ter problema. (E1)

Hoje, a gente [EGP] atua com desenvolvimento de parceiro; porque como se está em contato para ajudar a fazer a parte de projeto, o escritório acaba indo, visitando, conversando com pessoas de lá, e acaba às vezes gerando oportunidade. (E1)

Se não tiver inovação pra conseguir o que não é trabalhar com papel, a gente vai ficar só nisso, trabalhar com papel a vida toda. (E1)

Às vezes a gente [EGP] quer fazer as coisas [mudanças nas normas, procedimento, etc.], não tem orçamento, mas a gente acaba fazendo de algumas outras maneiras para conseguir. (E1)

Hoje o faturamento público é feito por nós [EGP], porque a gente deixa a equipe de projeto trabalhar, eles fecham o mês, então na semana seguinte sempre se desloca uma equipe prá lá ... e a gente [EGP] faz uma auditoria nos entregáveis e aí define “estão ok, vai dar um valor de tanto e pode ser faturado”. (E1)

Face o exposto, pode-se sugerir que três dos sete elementos da dimensão inovatividade estão presentes no EGP da Empresa A, conforme Quadro 15.

Quadro 15: Dimensão Inovatividade no EGP da Empresa A.

Elementos para mensuração da dimensão Inovatividade da OE em EGPs		Presença
O EGP é incentivado pela alta administração a realizar projetos de P&D e que envolvam inovações, bem como a adotarem práticas de liderança competitiva, disponibilizando recursos financeiros para tal.	IN-01	⊗
Nos últimos 5 anos, o EGP tem atuado com muitos projetos novos.	IN-02	○
As mudanças nos projetos realizados pelo EGP têm sido bastante drásticas nos últimos 5 anos.	IN-03	○
A organização incentiva o EGP a adotar abordagens originais e de experimentação para a resolução de problemas.	IN-04	●
É permitido ao EGP inovar muito em seus processos, preferencialmente projetando seus próprios processos e métodos de trabalho.	IN-05	●
O EGP conta com recursos financeiros de terceiros para realizar projetos de inovação.	IN-06	●
O EGP conta com recursos humanos (próprios ou externos) dedicados a atividades inovativas.	IN-07	○

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊗ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

No que se refere à dimensão **assunção de riscos**, é possível sugerir que o EGP da empresa ora analisada atua com projetos complexos e que envolvem riscos; no entanto, essa atuação não ocorre de forma direta, uma vez que o EGP não possui responsabilidade sobre os projetos da empresa. O fato é que grande parte dos clientes da empresa pertencem ao governo e estão sujeitos tanto a mudanças de gestão como de direcionamento em seus projetos, levando o EGP a assumir a responsabilidade pelo faturamento da empresa junto aos clientes, conforme evidenciado em alguns trechos abaixo da entrevista realizada com E1.

Na verdade a empresa não quer ter dor de cabeça de ser questionada. (E1)

A gente [EGP] quis transparência. ... a empresa já demora prá receber dos governos, se eles têm margem de duvidar do processo, de desconfiar, isso se arrasta por meses. Então, [...] a gente [EGP] fornece uma evidência de que

muitas pessoas já viram e conferiram aquilo, ele [o cliente] é só uma pessoa que pega um *check list* [...] validando o que foi entregue e não ele [cliente] tentando criar um processo de auditoria para saber se aquilo está certo ou não. (E1)

Quando é área de saúde, precisa ter um escritório de projeto porque os clientes são complicados. (E1)

No Quadro 16 são apresentados os elementos da dimensão assunção de riscos identificados no EGP da Empresa A.

Quadro 16: Dimensão Assunção de Riscos no EGP da Empresa A.

Elementos para mensuração da dimensão Assunção de Riscos da OE em EGPs		Presença
Os projetos com os quais o EGP atua são de alto risco e apresentam chances de retorno muito altos.	AR-01	⊗
A natureza do ambiente propicia ao EGP atuar com uma atitude audaz para alcançar os objetivos almejados.	AR-02	⊗
O EGP tende a assumir riscos calculados na realização de seus projetos, preocupando-se com a mensuração dos riscos.	AR-03	●
Mediante situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, é permitido ao EGP adotar uma postura audaz e agressiva a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial.	AR-04	○
O EGP prefere ser rápido em soluções potenciais para seus projetos, dispondo-se a gastos financeiros.	AR-05	○

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊗ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Em relação à **proatividade**, terceira dimensão da OE, o EGP tende a realizar ações consideradas proativas, uma vez que contribui com a alta cúpula na inserção de novos projetos no mercado, participando da introdução de novos produtos e projetos junto aos clientes da empresa; além de buscar novas ideias para seus projetos, os quais são basicamente voltados a treinamentos das equipes de projeto. Os trechos a seguir retratam essas situações e são corroborados pelos registros em arquivos relacionados aos projetos dos quais o EGP participou.

A gente [EGP] atua proativamente para evitar qualquer problema com relação a isso [auditoria por parte do governo]. (E1)

A gente [EGP] criou uma metodologia onde a gente [Empresa A] garante [ao cliente] que o sistema está em uso antes de receber. (E1)

A gente [EGP] já viu aqui que só trabalhar com *SharePoint* ou *MS Project* não leva a nada. Então eu comecei a fazer pesquisas [...] São iniciativas que a gente acaba tendo, buscar ferramentas que possam complementar esse trabalho. (E1)

A gente [Empresa A] entrou numa licitação em Washington esse ano, eu [EGP] fiquei lá por seis semanas, montando toda a estrutura do projeto. Um projeto de dez anos e o resultado sai em junho. (E1)

Com base no exposto foi possível identificar a presença de todos os elementos da dimensão proatividade no EGP da Empresa A, conforme Quadro 17.

Quadro 17: Dimensão Proatividade no EGP da Empresa A.

Elementos para mensuração da dimensão Proatividade da OE em EGPs		Presença
O EGP participa de forma proativa em ações que a organização realiza no mercado, às quais os competidores respondem.	PR-01	●
O EGP participa da introdução de novos projetos de produtos/ serviços no mercado, novas técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais, etc.	PR-02	●
O EGP realiza monitoramento contínuo do ambiente em busca de novas ideias e produtos para seus projetos.	PR-03	●
O EGP contribui para que a alta administração esteja à frente de seus competidores na introdução de novas ideias e produtos (projetos).	PR-04	●

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

No que diz respeito à **agressividade competitiva**, pode-se afirmar que o EGP frequentemente busca novidades no mercado, a exemplo de novas ferramentas que já estão sendo utilizadas por outros escritórios de projetos, para fins de sua adoção pelas equipes de projeto. No entanto, não foram encontradas evidências mais substanciais que comprovassem a existência de elementos da dimensão agressividade competitiva no EGP da Empresa A, salvo em relação a *benchmarking* competitivo, conforme trecho abaixo da entrevista realizada com E1.

Então, existem poucas coisas que sim, a gente [EGP] tenta buscar, sugerir, [...] consegui acesso de 90 dias para os gerentes utilizarem a ferramenta, para sentir como funciona, a gente [EGP] tá trabalhando num cronograma para a execução de um projeto relativamente pequeno dentro dessa ferramenta. (E1)

Ante o exposto, verifica-se que apenas um elemento da referida dimensão pode ser considerada presente nesse escritório de projetos, conforme apresentado no Quadro 18.

Quadro 18: Dimensão Agressividade Competitiva no EGP da Empresa A.

Elementos para mensuração da dimensão Agressividade Competitiva da OE em EGPs		Presença
O EGP atua de modo agressivo e intensamente competitivo.	AC-01	○
O EGP atua em função das ações da concorrência.	AC-02	○
Os métodos de competição utilizados pelo EGP são considerados não convencionais.	AC-03	○
O EGP realiza <i>benchmarking</i> competitivo (copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, etc).	AC-04	●
Ações agressivas em marketing de novos projetos ou produtos que envolvam o EGP são realizadas pelo EGP/organização.	AC-05	○

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Características relacionadas à dimensão **autonomia** estão presentes no EGP da Empresa A. Seu gerente corporativo tem liberdade para atuar de forma independente, pode buscar novos projetos e novas oportunidades de negócios, porém não pode tomar decisões por conta própria sem antes falar com seus superiores. A autonomia do EGP restringe-se a projetos internos da empresa, a exemplo de treinamentos e ferramentas de uso mais específico ao próprio escritório. Os trechos a seguir transcritos da entrevista com E1 versam sobre autonomia e permitem compreender sua manifestação no EGP da Empresa A.

A gente tem [autonomia], mas não necessariamente segue. (E1)

As pessoas que trabalham nos escritórios são basicamente facilitadoras ou coordenadoras. Elas executam o que a gente [empresa] pede. (E1)

O aceitável é “o dia-a-dia está resolvido? Então vai inventando algumas coisas e a gente [Empresa A] vê se dá resultado ou não. Mas tem que garantir que o dia-a-dia não dê problema. ... Talvez para garantir que o dia-a-dia não dê problema, eu não dê liberdade para quem está na ponta inventar coisa”. (E1)

Às vezes a gente [EGP] quer fazer as coisas [mudanças nas normas, procedimento, etc.], não tem orçamento, mas a gente acaba fazendo de algumas outras maneiras para conseguir. (E1)

[...] tenho mais liberdade, né!? ... comecei a fazer pesquisas, algumas ferramentas pra trabalhar de uma maneira mais integrada, com banco de recursos, essas coisas todas; e são iniciativas que a gente acaba tendo, buscar ferramentas que possam complementar esse trabalho. (E1)

A gente tenta buscar, tenta sugerir [...] (E1)

Existe uma autonomia e a gente vai fazendo, mas esperar que a pessoa na ponta faça alguma coisa, não dá. (E1)

Diante desse contexto, é possível afirmar que a autonomia manifesta-se apenas em alguns momentos, principalmente se considerar que a própria empresa afirma que a prioridade deve ser o dia-a-dia. Ademais, não se pode esquecer que o EGP analisado tem função de apoio às equipes de projeto, não atuando diretamente sobre os projetos, tampouco decidindo sobre os mesmos. No Quadro 19 são evidenciados os elementos da dimensão identificados no EGP da Empresa A.

Quadro 19: Dimensão Autonomia no EGP da Empresa A.

Elementos para mensuração da dimensão Autonomia da OE em EGPs		Presença
O EGP incentiva esforços de indivíduos e/ou equipes que trabalham de forma autônoma.	AU-01	●
O EGP permite que seus indivíduos e/ou equipes persigam oportunidades de negócio, tomem decisões por conta própria, sem referência constante de seus supervisores.	AU-02	○
Os colaboradores do EGP desempenham um papel importante na identificação e seleção de projetos e oportunidades que a organização persegue.	AU-03	⊙
Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização e no EGP.	AU-04	○

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Finalmente, com base nos resultados é possível afirmar que as dimensões proatividade e inovatividade manifestam-se de modo mais expressivo no EGP da Empresa A, o que não significa que as demais dimensões não estejam presentes nas ações desse escritório.

Os quatro elementos que compõem a dimensão proatividade foram identificados, ao passo que a inovatividade apresentou a manifestação de três de seus sete elementos no EGP analisado.

(d) Análise da OE no EGP da Empresa A, segundo o Modelo SGP Estratégico

Com base nos resultados obtidos nos tópicos anteriores, foi possível identificar que a Empresa A possui um sistema de gerenciamento de projeto **GP Clássico**, uma vez que apresentou todos os elementos propostos para esse tipo de SGP, conforme modelo proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009). De igual maneira, permitiu-se classificar o EGP da mencionada empresa como um escritório de apoio/suporte ou, como chamado por Dinsmore (1998), um *Project Support Office (PSO)*.

A partir dessas informações, se verifica que o escritório de projetos da empresa A, cujo tipo é **PSO**, está inserido em um sistema **GP Clássico** (Figura 9: Empresa A no Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009)).

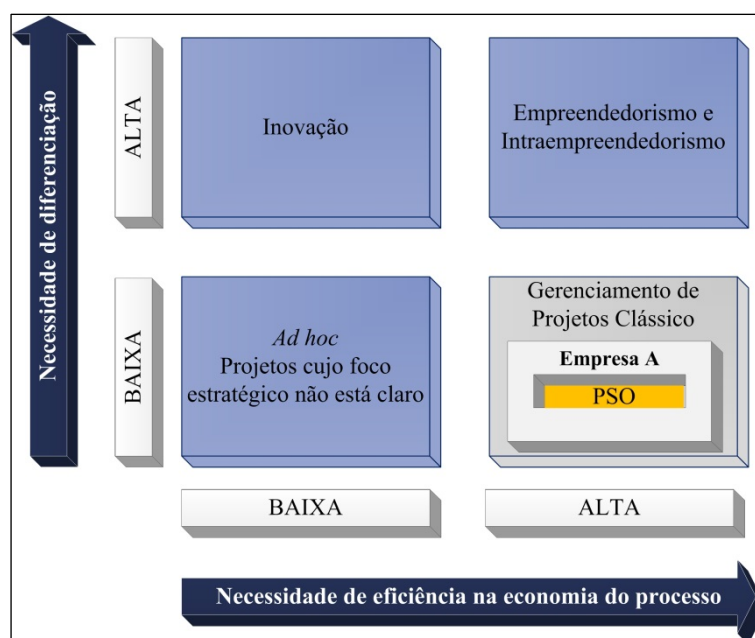


Figura 9: Empresa A no Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Em atenção às dimensões da OE, cujos elementos encontram-se no Quadro 9 da seção 2.4, foi possível identificar três dos sete elementos de **inovatividade (IN)**, uma vez que

o EGP: (i) é incentivado a adotar abordagens originais e de experimentação para a resolução de problemas; (ii) pode inovar em seus processos e métodos de trabalho; e (iii) pode dispor de recursos financeiros provenientes de terceiros para realizar projetos de inovação.

Também convém ressaltar que a dimensão **proatividade (PR)** apresentou no EGP todos os elementos que a caracterizam: (i) participa proativamente em ações realizadas no mercado pela organização; (ii) participa da introdução de novos projetos de produtos/ serviços no mercado; (iii) monitora continuamente o ambiente em busca de novas ideias e produtos para seus projetos; e (iv) contribui para que a alta administração esteja à frente de seus competidores na introdução de novas ideias e produtos (projetos).

Já as dimensões **assunção de riscos (AR)**, **agressividade competitiva (AC)** e **autonomia (AU)** apresentaram apenas um elemento característico cada uma. Em relação à dimensão **AR**, o EGP tende a assumir riscos calculados na realização de seus projetos, preocupando-se com a mensuração dos riscos; no que diz respeito à **AC**, o EGP realiza *benchmarking* competitivo, buscando novos métodos e técnicas utilizadas por empresas consideradas de excelência; a dimensão **AU**, por sua vez, foi identificada em razão do EGP incentivar esforços para a realização de trabalhos autônomos.

Diante do contexto delineado, pode-se sugerir que a dimensão **proatividade** manifesta-se em todos os seus elementos no escritório da empresa A, tipo **PSO**. Também é possível inferir que a **inovatividade** está presente nesse **PSO**, bem como as demais dimensões não apresentam relevância em tal escritório, em razão da manifestação de apenas um de seus elementos. Portanto, pode-se afirmar que na empresa A, o sistema de gerenciamento de projetos é do tipo **GP Clássico** e possui um **PSOs** e apresenta a manifestação da OE na dimensão **proatividade**.

4.2.2 Empresa B

A Empresa B desenvolve diversas soluções de *software*, de tecnologia e de serviços adequados a cada um de seus clientes, sempre com vistas a propiciar valor agregado aos seus produtos e projetos. Segundo o Entrevistado 2, “a gente sempre oferece novas soluções para os clientes, a gente não para no básico que é o ERP [*Enterprise Resource Planning*], porque a gente sabe que virou *commodities* faz algum tempo”.

Contando atualmente com mais de 6.000 colaboradores, a Empresa B atua em mais de 20 países e está em constante processo de criação e inovação, com o intuito de fornecer soluções e plataformas inovadoras e globais de *software* e negócios. Engajamento, simplicidade e agilidade fazem parte de seu dia-a-dia, pois acredita é possível agregar valor à tecnologia quando todos conseguem se conectar, pensar e trabalhar junto.

Nessa busca constante por inovação, a Empresa B tem realizado investimentos centenas de milhões de reais em pesquisa e desenvolvimento; tem desenvolvido projetos em *cloud computing* (computação em nuvem), soluções *mobile*, dentre outras soluções que permitam uma tecnologia fluída, de uso e implementação fáceis, simples, essencial e ágil, promovendo produtividade, compartilhamento e colaboração entre todos os usuários.

(a) Identificação do SGP existente na Empresa B

A Empresa B possui como diretriz “desenvolver o que se acredita e praticar o que se desenvolve”. Além de constar em diversos registros em arquivos, a exemplo de folhetos e propagandas, tal diretriz reflete de forma clara, simples e objetiva a visão da empresa em relação ao seu negócio, sendo compartilhada por cada um de seus milhares de colaboradores.

Essa diretiva está tão intrínseca no seio da companhia que todas as ações realizadas pela Empresa B na área de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) envolvem pesquisas e projetos nos quais a empresa de fato acredita. Para tanto, criou um laboratório no Vale do Silício, com *designers*, cientistas e engenheiros de diferentes nacionalidades, focados em estudar as tendências do mercado na área tecnológica, para fins de firmar parcerias com empresas, criar *startups* e promover novas pesquisas. Hoje a Empresa B conta com novas plataformas em fase de desenvolvimento, contemplando “todo o mundo digital” (E2).

Tais aspectos são confirmados por meio dos trechos abaixo do depoimento do entrevistado E2.

A gente [Empresa B] começou a pesquisa já tem 1 ano e meio, quase 2 anos, que a gente já tá trabalhando nisso [nova plataforma colaborativa]. (E2)

Tudo agora é *clouding*... um dos nossos lemas também aqui é ser nuvem. A gente tem lá “mais essencial”, “mais ágil”, “mais simples” e um deles é “mais essencial e mais *cloud*”. (E2)

Como projetos, principalmente de implementação de *software*, sempre fizeram parte do dia-a-dia da Empresa B, desde sua criação em 1983, a familiaridade com gerenciamento de projetos é expressiva na empresa, assim como a “governança corporativa está no DNA” da empresa, conforme alegado por ela. Tal fato torna viável a conciliação entre a estrutura da governança corporativa e o GP (Too & Weaver, 2013), por meio da adoção de estruturas, normas e procedimentos sistematizados para atuar com projetos (Cooke-Davis; Crawford; & Lechler, 2009). Da mesma forma é possível verificar a existência de alinhamento entre os objetivos estratégicos da Empresa B e o próprio GP.

Nesse contexto, quando questionado a respeito da forma como o SGP da Empresa B se configura, o entrevistado (E2) afirmou existir uma preocupação da empresa em criar valor, inclusive para o próprio cliente. Por meio de seus trabalhos a empresa busca gerar impactos positivos, contribuir para uma maior produtividade e integração da cadeia de valor e acompanhar o crescimento e expansão de seus clientes e parceiros. Para tanto, há um esforço da empresa tanto para oferecer produtos e serviços diferenciados como para fins de melhorar seus processos internos.

O foco em autonomia e liderança também está presente nas ações da empresa ora analisada. Atualmente considerada uma das empresas de *software* mais importantes nesse mercado, a Empresa B busca obter excelência em liderança, atuando com ética e transparência, sem ferir a reputação de seus concorrentes. No que diz respeito à autonomia, todos os seus colaboradores são incentivados a atuar de forma autônoma, a exemplo dos profissionais da empresa alocados no Vale do Silício, os quais são estimulados a firmar e fortalecer parcerias com outras empresas, promovendo novas pesquisas. De igual maneira os gerentes de projeto são incentivados a agir com autonomia, de sorte a identificar e explorar novas oportunidades de negócios.

A Empresa B tem em suas diretrizes a inovação como palavra-chave. Inovação em produtos, em serviços e em processos norteiam as ações da empresa desde sua fundação e permitem à empresa obter maiores resultados financeiros e econômicos. Acrescenta-se ainda que os projetos nos quais a empresa atua atendem a clientes de portes variados, com

diferentes necessidades e contemplam o desenvolvimento e a implementação de um bem intangível, no caso *software*. pode-se afirmar que a empresa conta com um gerenciamento de projetos de alta complexidade.

Alguns dos aspectos do SGP da Empresa B delineados podem ser identificados nas falas do entrevistado E2, conforme trechos a seguir.

Ele [SGP] é na verdade uma diretriz. Então dentro da nossa metodologia, . . . a gente tenta transformar sempre através da metodologia, dos processos, da educação, basicamente é capacitação de gente o tempo todo, trabalhar no gerenciamento de projetos dizendo, transformando na verdade, a expectativa dele [cliente] inicial em algo entendível, depois em algo tangível, depois em algo entregue. Então a nossa metodologia visa isso ... Tudo isso tem que trazer um tipo de valor pra ele [...] Quando ele [cliente] percebe que a gente [Empresa B] está na mesma página, está entendendo quem ele é, aí ele está feliz. (E2)

A gente [Empresa B] sempre oferece novas soluções para os clientes, a gente não para no básico que é o ERP, porque a gente já sabe que virou *commodities* faz algum tempo. (E2)

Há quase 3 anos atrás, um pouco mais, a gente [Empresa B] se meteu na comunidade ... de *open sourcing* lá da Califórnia . . . que abre fronteiras com uma série de *startups* lá do Vale do Silício [...] Dessa comunidade geram-se outras que buscam lucro ... então, a gente mistura os dois [busca por inovação e por lucro]. (E2)

A gente [Empresa B] vive de lucro também! (E2)

As falas de E2 são corroboradas por alguns trechos obtidos de registros em arquivos, conforme a seguir:

É por meio da inovação que buscamos o aumento da satisfação de nossos clientes e a expansão dos resultados. [...] oferece ao mercado soluções de *software*, de tecnologia e de serviços de valor agregado.

É de responsabilidade de todos [...] procurar se antecipar às necessidades dos clientes, pois está é uma vantagem competitiva e um forte estímulo à inovação.

Adotando como base os tipos de sistemas de gerenciamento de projetos apresentados no estudo de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), por meio do qual os referidos autores propuseram um Modelo de SGP Estratégico, é possível sugerir que o SGP utilizado pela Empresa B é o denominado **Empreendedorismo/Intraempreendedorismo**. Tal classificação decorre do fato de que foram identificados na empresa todos os elementos que compõem esse tipo de sistema. O texto abaixo, constante de um registro da empresa, reforça essa escolha.

A companhia mantém-se firme e seguindo seus valores de transparência, inovação, empreendedorismo, atendimento e relacionamento, liderança, qualidade com a simplicidade e responsabilidade social.

(b) Caracterização do EGP da Empresa B

Uma das características mais marcantes da Empresa B está na forma como é estruturada. Quando considerada a realização de projetos em clientes, a estrutura utilizada é a projetizada pura; por outro lado, quando os projetos são internos, a matricial moderada é a estrutura adotada. Isso sem contar que a estrutura funcional também se encontra presente na Empresa B, uma vez que há uma hierarquia funcional em áreas administrativas. Essa mistura de diferentes estruturas deu origem ao que a empresa chama de estrutura mista, e pode ser comprovada por meios dos trechos da entrevista com E2 a seguir transcritos.

Ela é mista. Ela não é nem matricial, é mista. O PMI está começando a aceitar isso, antes ele não aceitava isso, ou era matricial, ou era projetizada. Porque é assim: a gente [Empresa B] tem sim um *pool* de gerente de projetos onde os times se formam para aquele projeto e saem normalmente, só que isso sempre visão cliente. Então, a nossa projetizada, o puro, é para a formação em projetos em clientes. Aí é projetizado puro. Só que, quando a gente fala em projetos internos, aí fica a matricial moderada. Então, não dá pra classificar a empresa em

“ah... é matricial moderada, matricial forte ou matricial fraca ou é projetizada”.
Ela é mista! (E2)

Outro aspecto que merece ser ressaltado diz respeito ao fato de que a Empresa B possui um escritório de projetos corporativo há mais de 10 anos, denominado PMO Corporativo, porém os seus gerentes de portfólio e de projetos não respondem a este órgão, salvo quando diz respeito a políticas e procedimentos relacionados a projetos. Os gerentes de projetos respondem aos gerentes de portfólio que, por sua vez, respondem aos diretores locais. Tanto os diretores locais como o PMO Corporativo estão subordinados a um dos diretores gerais (por exemplo, Diretor Corporativo de Serviços) da empresa. Alguns trechos extraídos da entrevista (E2) reforçam esse desenho organizacional.

Existem procedimentos e políticas reconhecidos pela hierarquia do escritório de projetos; como eu falei, tudo o que tende a processo de gerenciamento de projetos, metodologia ou procedimentos operacionais, mas que visam o cadastramento de projetos, o reconhecimento, o faturamento, uma parte administrativa de *back office*, mas que é inteiramente ligado a projetos, o sistema, a hierarquia é forte. Todo mundo respeita o que sai, o que é publicado pelo PMO Corporativo. Então todos os PMOs executam. Os diretores locais, os diretores de outras áreas reconhecem isso como poder e seguem desta maneira os processos nas suas unidades. (E2)

Mudanças que querem fazer na área, formação, quantos gerentes de projetos são necessários, o gerente de projetos não responde pra gente [EGP]. Eles respondem para os gerentes de portfólio. (E2)

Dentre as principais funções do escritório de projetos da Empresa B destaca-se o monitoramento e o controle de desempenho do projeto por meio de indicadores desenvolvidos pelo próprio EGP. Também constituem funções do PMO Corporativo o desenvolvimento e aplicação de treinamento aos envolvidos nos projetos (colaboradores e clientes), o suporte e orientação aos gerentes de portfólio e de projetos, e a elaboração de políticas, procedimentos e metodologias relacionadas a projetos, incluindo seus processos. Tais funções corroboram com

o estudo de Hobbs e Aubry (2007) e são evidenciadas pelos trechos a seguir, os quais foram extraídos do depoimento de E2.

Então nossas funções hoje são ser guardião da metodologia, dos processos e dos procedimentos, e também a gente cria indicadores [...] a gente [EGP] tem pessoas que determinam processos, tem indicadores de projetos, indicadores de imagem, indicadores financeiros... (E2)

Nós avaliamos também a parte [de recursos], tanto que a gente chama de PMO e RMO Corporativo ... *Resource Management* ... Então a gente [EGP] olha aqui pessoas. Então, basicamente, meu time olha essas duas coisas. (E2)

No RMO Corporativo, o maior peso é a educação. (E2)

Em projetos de ruptura, a gente trabalha além da consultoria, com o *change management* [gerenciamento de mudanças]. (E2)

[...] meus indicadores ... a gente [EGP] olha a situação do cliente, vê o quanto é assertivo, no planejamento, no escopo que determinou, se isto realmente atende aos processos, tanto que a gente [Empresa B] diferencia em projetos de implementação, treinamento e capacitação. (E2)

Nosso PMO corporativo na verdade tem muito mais papel de PMO de serviços. (E2)

Quando questionado a respeito das responsabilidades do EGP, o entrevistado (E2) afirmou que o escritório “não possui responsabilidade direta sobre os projetos, a não ser aqueles que vêm direto para minha área [serviços]”. Nesse sentido, pode-se afirmar que o referido EGP pode ser considerado um núcleo de experiência em projetos, mas não tem responsabilidade sobre eles (Dinsmore, 1998).

Por outro lado, quando perguntado sobre as áreas do conhecimento, o entrevistado (E2) afirmou que o EGP tende a apoiar, educar articular e, algumas vezes, supervisionar as atividades relacionadas ao gerenciamento destas áreas, não exercendo qualquer atividade executora sobre tais áreas.

Sob o ponto de vista estratégico, o EGP da Empresa B não participa de decisões estratégicas, apesar de ser um PMO Corporativo. Sua participação da estratégia é restrita à área de serviços, porém não lhe é permitido tomar decisões, conforme evidenciado nos trechos abaixo da entrevista realizada com o gestor do EGP (E2).

Nós não olhamos... a parte, por exemplo, da estratégia da empresa ... Quando o projeto estratégico da empresa assume uma característica que afeta a área de serviços, lá sim nós temos muita influência, nós não decidimos nada, nós somos consultados pra ver se a estratégia é boa. (E2)

A nossa aproximação da estratégia é somente quando atinge a área de serviços. Aí nós ajudamos a desenhar o projeto, a gente ajuda a determinar as metas, entende os *goals* da estratégia, e aí com uma visão de 4 a 10 anos pra frente. (E2)

Na integração a gente acaba tendo influência, mas não mais que isso. (E2)

Além do gestor, o EGP da Empresa B possui quatro colaboradores, cada qual com sua *expertise*. Um dos colaboradores “cuida da parte de metodologia” (E2), outro “conhece muito bem a parte operacional” (E2), o terceiro “olha mais indicadores” (E2) e o último é mais focado em treinamentos e desenvolvimento de recursos humanos. O compartilhamento existe para fornecer informações e participar de projetos como apoio, como *back office*.

Face o exposto e com base na tipologia de EGP proposta por Dinsmore (1998), conforme Quadro 10, seção 2.4, é possível afirmar que o escritório de projetos da Empresa B pode ser classificado como **PMCOE ou *Project Management Center of Excellence***, tendo em vista que uma de suas missões mais importantes consiste em fazer com que as metodologias de projetos sejam de fato utilizadas.

(c) Identificação das dimensões da OE no EGP da Empresa B

Os conceitos de inovação e empreendedorismo estão presentes na Empresa B, conforme comprovam suas ações. Um exemplo dessa veia empreendedora pode ser

encontrado na nova plataforma colaborativa criada pela empresa, por meio da qual todo e qualquer tipo de ERP ou rede social pode ser acessado através de uma única camada, conforme afirma E2.

[...] essa é uma plataforma colaborativa, não é só um *software*, um ERP. Na realidade é uma camada onde tem colaboração em rede social, integrando quaisquer tipos de ERP, quaisquer tipos de rede social numa camada única. (E2)

Criar e inovar em processos, produtos e serviços fazem parte do dia-a-dia da Empresa B, tanto que a mesma destinou mais de R\$ 800 milhões em P&D nos últimos cinco anos, conta com 9 centros de desenvolvimento e mais de 3.000 pessoas alocadas nas áreas de desenvolvimento e suporte. A empresa incentiva a todos os seus colaboradores a serem proativos, antecipando-se às necessidades de seus clientes, assim como atitudes que remetem à autonomia e à assunção de riscos são encorajadas pela Empresa B. A competitividade “deve basear-se na concorrência livre e leal”, segundo o código de conduta da empresa. Portanto, considerando que a Empresa B apresenta as dimensões da OE, é possível sugerir que tais características também sejam encontradas em seu escritório de projetos.

A primeira dimensão analisada, **inovatividade**, pode ser considerada a mais evidente de todas as dimensões, uma vez que a adoção de práticas inovativas é incentivada pela Empresa B, independente do setor ou da área, seja em produtos, serviços ou processos. De acordo com o depoimento de E2, quando ele ingressou na empresa em 2010 foi incentivado a colocar em práticas suas ideias inovadoras.

Em 2010 eu assumi o PMO local, de São Paulo, e aí trouxe uma série de inovações, de ideias diferentes, como a gente tratar, quais os indicadores [...] e eles gostaram. A corporação gostou tanto que fui convidado a, no final de 2011, assumir o PMO corporativo. (E2)

A participação em projetos de P&D também é atividade constante no EGP, principalmente com a instalação do laboratório no Vale do Silício, laboratório este composto por pessoas qualificadas dedicadas a atividades inovativas que, indiretamente, atuam em

conjunto com o escritório de projetos. Acrescenta-se ainda que o gestor do EGP tem participado de comunidades daquela região a fim de buscar novidades em produtos e serviços, e até mesmo compartilhar experiências.

Alguns projetos novos surgiram no interior do EGP, a exemplo dos projetos de mapeamento de competências e de transparência e proximidade do cliente. Esses dois projetos fazem parte do novo programa estratégico da Empresa B, composto por sete projetos estratégicos ao todo. É frequente o EGP firmar parcerias com outras áreas a fim de obter recursos financeiros para desenvolver seus projetos como, por exemplo, ocorreu no caso do mapeamento de competências, cujo apoio financeiro provém da área de recursos humanos.

Todos os aspectos apresentados são confirmados por meio dos trechos da entrevista realizada com E2, conforme abaixo.

A gente [Empresa B] tem um laboratório no Vale do Silício, e lá a gente tem uma parceria com o pessoal do GoodData. (E2)

A gente [EGP] vem criando umas coisas [projetos] para facilitar a nossa vida. (E2)

Outros projetos que eu criei aqui na minha área, com meu time [...] hoje a gente consegue trabalhar bem a questão desse AP [Administração de Pessoal] desse mundo de pessoas que você viu [...] (E2)

A gente [EGP] criou o processo, o projeto e o sistema de governança. É tudo automatizado. (E2)

[...] programa novo formado de 7 projetos estratégicos, 2 deles são meus [E2], que é o mapeamento de competências e a transparência e proximidade do cliente. São 2 projetos de mudança estratégica que estão comigo. (E2)

Sim, só não tenho o dinheiro para pagar tudo o que eu preciso para desenvolver projetos, [...] o mapeamento [projeto, competências], o RH é um dos meus clientes e é o cara que também me ajuda a bancar o projeto; [...] o diretor hoje que cuida de processos de situação de cliente, que é uma outra área, tá me ajudando a bancar [projeto transparência e proximidade do cliente]... então outras áreas vão ajudando a gente [EGP] nesse sentido. (E2)

Portanto, com base nas evidências, pode-se sugerir há uma forte presença da inovatividade no EGP da Empresa B, conforme Quadro 20.

Quadro 20: Dimensão Inovatividade no EGP da Empresa B.

Elementos para mensuração da dimensão Inovatividade da OE em EGPs		Presença
O EGP é incentivado pela alta administração a realizar projetos de P&D e que envolvam inovações, bem como a adotarem práticas de liderança competitiva, disponibilizando recursos financeiros para tal.	IN-01	●
Nos últimos 5 anos, o EGP tem atuado com muitos projetos novos.	IN-02	●
As mudanças nos projetos realizados pelo EGP têm sido bastante drásticas nos últimos 5 anos.	IN-03	⊙
A organização incentiva o EGP a adotar abordagens originais e de experimentação para a resolução de problemas.	IN-04	●
É permitido ao EGP inovar muito em seus processos, preferencialmente projetando seus próprios processos e métodos de trabalho.	IN-05	●
O EGP conta com recursos financeiros de terceiros para realizar projetos de inovação.	IN-06	●
O EGP conta com recursos humanos (próprios ou externos) dedicados a atividades inovativas.	IN-07	●

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

No que se refere à dimensão **assunção de riscos**, devido ao fato do EGP atuar com projetos inovadores e, por vezes complexos, decisões que envolvem riscos são passíveis de ocorrerem e o EGP não se exime de assumi-los se considerar que vale a pena o risco. Acrescenta-se a isso, o fato de que o EGP preocupa-se em mensurar os riscos dos projetos, motivo pelo qual realiza a análise de riscos e de impactos não somente de seus projetos, como também de todos os projetos estratégicos da área de serviços.

Aspectos como incerteza, audácia e expectativa de retornos econômicos altos também norteiam a dimensão assunção de riscos no EGP da Empresa B. Como o EGP e sua equipe têm o incentivo da empresa, incluindo do próprio escritório, no sentido de buscar novos modelos e processos, os riscos são inerentes a sua atividade. Acrescenta-se ainda que, em razão de não dispor de recursos financeiros para realizar esses projetos, o EGP precisa convencer seus pares mediante análise dos riscos, para firmar parceiras que lhe permitam realizá-los. Ao longo desse processo o EGP conta com o apoio dos centros de P&D para a realização de testes, assim minimizando os riscos que venham a acontecer.

As situações delineadas são retratadas por meio de alguns trechos da entrevista realizada com E2.

Toda análise de impacto, análise de risco, a gente [EGP] faz. (E2)

Teve um [projeto] que foi a maior ruptura... acho que esse que fez eu ganhar a vaga na verdade... nesses quatro anos, quando sai de São Paulo pra cá, eu mudei a forma de rentabilidade, a remuneração dos GPs, não só de produtividade, não só entrega, mas pela rentabilidade. [...] mas aí eu consegui vender, sabendo que o risco é enorme, porque eu mudei toda uma cultura. Então, isso foi no final de 2010 pra 2011... era um projeto estratégico, [...], só que ninguém sabia como fazer, já tinham quatro tentativas antes, frustradas, era a quinta iniciativa nesse sentido, aí foi quando eu assumi esse projeto... (E2)

Depois que a gente [EGP] traz de fora, a gente experimenta e assume um nível de risco. É baixo, porque a gente sempre tem que fazer algum tipo de piloto. (E2)

Não tem dinheiro, tem que vender, vender envolve benefícios, envolve impactos, envolve riscos, ter um plano dos riscos conhecidos e uma contingência para os não conhecidos. (E2)

Ante o exposto, os elementos da dimensão assunção de risco identificados no EGP da Empresa B são apresentados no Quadro 21.

Quadro 21: Dimensão Assunção de Riscos no EGP da Empresa B.

Elementos para mensuração da dimensão Assunção de Riscos da OE em EGPs		Presença
Os projetos com os quais o EGP atua são de alto risco e apresentam chances de retorno muito altos.	AR-01	●
A natureza do ambiente propicia ao EGP atuar com uma atitude audaz para alcançar os objetivos almejados.	AR-02	●
O EGP tende a assumir riscos calculados na realização de seus projetos, preocupando-se com a mensuração dos riscos.	AR-03	●
Mediante situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, é permitido ao EGP adotar uma postura audaciosa e agressiva a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial.	AR-04	●
O EGP prefere ser rápido em soluções potenciais para seus projetos, dispondo-se a gastos financeiros.	AR-05	⊙

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

A **proatividade**, terceira dimensão da OE, está presente no EGP em todos os momentos e em todas as suas ações, tendo em vista que o código de conduta da empresa afirma ser de responsabilidade de todos se anteciparem às necessidades dos clientes tanto para fins de obter vantagem competitiva como visando a inovação. Para tanto, o EGP e seus membros realizam o monitoramento contínuo do ambiente por meio de indicadores, o que lhes permite identificar novas oportunidades de negócios, novas ideias de projetos, novos produtos.

A própria estrutura da empresa permite que o EGP participe proativamente, uma vez que seus colaboradores podem propor melhorias em processos e metodologias a fim de solucionar eventuais problemas, bem como propor a realização de novos treinamentos e cursos visando o desenvolvimento do pessoal de projetos. A plataforma colaborativa é um exemplo de atuação proativa do EGP em conjunto com outras áreas tanto na busca por novas ideias e produtos como na introdução desta plataforma no mercado.

Os trechos transcritos a seguir, retirados de entrevista com E2, retratam a atuação proativa do EGP.

Então a gente [EGP] fez mais recentemente essa ferramenta [transparência e proximidade do cliente] ... Foi uma ruptura grande... para o cliente aprovar, ele tem que saber exatamente quais são os critérios de evolução, [...] E agora a gente [Empresa B] tá exigindo do nosso GP [gerente de projetos] que ele seja transparente e que crie um critério com o cliente. O cliente precisa saber o que está acontecendo exatamente e a gente [Empresa B] também. Então, com isso, tem duas coisas fundamentais acontecendo: a qualidade do meu time [dos gerentes de projeto] e a qualidade do cliente [...] por isso ele foi eleito um dos projetos estratégicos para integrar o programa [dos sete projetos]. (E2)

Fora isso, a gente [EGP] tem uma lista dos projetos que entraram em *go live*, entraram em produção. Toda essa lista sempre vai pra nossa equipe de satisfação, então obrigatoriamente eles fazem uma pesquisa para saber como foi, isso uma semana depois do início do *go live*, é o pior momento, é o *stress*. Dali a gente sai com uma ação própria de ouvidoria quando tem algum detrator. Então quando alguém não tá satisfeito a gente [EGP] *abre um chamado de ouvidoria sem o cliente ter que ligar para a ouvidoria* (ênfase adicionada), ele só recebe lá

que a gente vai tratar, aí já “estarta” todo o processo na área de serviço pra gente trabalhar. Eu [EGP] coloquei esse processo em abril e de abril pra junho a gente saiu de 24% de muito satisfeito pra 42%; e baixou de 27% muito insatisfeito pra 21% ... (E2)

Por exemplo, com o mapeamento de competências a área identifica e aloca os profissionais de projetos da empresa nos projetos de acordo com as competências que eles possuem e que os projetos realizados pela empresa necessitam. (E2)

Outro aspecto que merece ser ressaltado é a participação do EGP na criação e implantação da governança corporativa na Empresa B, contribuindo para que a alta administração se posicione a frente de seus concorrentes.

Portanto, os elementos da dimensão proatividade identificados no EGP da Empresa B são apresentados no Quadro 22.

Quadro 22: Dimensão Proatividade no EGP da Empresa B.

Elementos para mensuração da dimensão Proatividade da OE em EGPs		Presença
O EGP participa de forma proativa em ações que a organização realiza no mercado, às quais os competidores respondem.	PR-01	●
O EGP participa da introdução de novos projetos de produtos/ serviços no mercado, novas técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais, etc.	PR-02	●
O EGP realiza monitoramento contínuo do ambiente em busca de novas ideias e produtos para seus projetos.	PR-03	●
O EGP contribui para que a alta administração esteja à frente de seus competidores na introdução de novas ideias e produtos (projetos).	PR-04	●

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Em relação à **agressividade competitiva**, é possível afirmar que o EGP realiza ações inerentes ao *benchmarking* competitivo. Na visão tanto da Empresa B como do EGP, a participação em comunidades de *software* e escritórios de projetos permite buscar novidades no mercado já em uso por outros escritórios. Também são realizadas algumas ações mais agressivas de marketing, porém sem desqualificar seu concorrente. A competitividade também está presente no ambiente interno, a exemplo de um novo projeto de indicadores

criado pela equipe de desenvolvimento com o qual o EGP corporativo não concordava. A solução encontrada foi criar um novo escritório de projetos focado em desenvolvimento de *softwares*.

Nesse sentido, verifica-se que apenas alguns elementos da dimensão agressividade competitiva estão presentes no EGP da Empresa B, principalmente em razão do perfil da própria empresa quanto à sua visão da concorrência, baseada em lealdade e respeito, conforme consta do código de conduta da empresa.

Os trechos abaixo transcritos de entrevista realizada com o gestor E2 comprovam todo o exposto a respeito da dimensão ora analisada.

[...] a gente compra logo essas mudanças que ocorrem no mercado que a gente percebe ao nosso redor [...] Nem tudo a gente implementa... a gente experimenta... (E2)

[...] eles [equipe de desenvolvimento] estavam trazendo uma ferramenta de fora, a gente tem uma ferramenta interna, e eles começaram a desenvolver uma nova metodologia, uma nova ferramenta, mas só que para desenvolvimento [...] não me convenci com os indicadores que precisava [...] Então não gostei e não servia pra mim [...] eles não viram muito valor nos meus indicadores de projetos. Então, o que a gente fez? Fez uma ruptura... É um PMO distinto! (E2)

Tem mais mudanças que eu não posso dizer agora, mais pra frente a gente vai soltar no mercado, mas só uma pincelada é que a gente também já percebeu que o público mudou... os jovens de hoje, olham o aplicativo, baixam um monte de aplicativos, se não serve mais descarta, baixa outro... a concorrência é muito na nuvem, então a gente tem que seguir nessa mesma linha. (E2)

Conforme se verifica no Quadro 23, dos elementos que compõem a dimensão agressividade competitiva, foram de fato identificados dois elementos, ao passo que dois apresentam-se parcialmente no EGP da Empresa B. Não foi encontrada qualquer evidência que comprove a adoção de métodos não convencionais de competição pelo EGP.

Quadro 23: Dimensão Agressividade Competitiva no EGP da Empresa B.

Elementos para mensuração da dimensão Agressividade Competitiva da OE em EGPs		Presença
O EGP atua de modo agressivo e intensamente competitivo.	AC-01	⊗
O EGP atua em função das ações da concorrência.	AC-02	⊗
Os métodos de competição utilizados pelo EGP são considerados não convencionais.	AC-03	○
O EGP realiza <i>benchmarking</i> competitivo (copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, etc).	AC-04	●
Ações agressivas em marketing de novos projetos ou produtos que envolvam o EGP são realizadas pelo EGP/organização.	AC-05	●

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊗ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

A presença da dimensão **autonomia** é identificada em diversas ações do EGP e de seus membros. Da mesma forma que a Empresa B incentiva seus colaboradores a atuarem de forma autônoma, o EGP estimula cada um de seus membros a também agirem com autonomia, principalmente no que diz respeito à liberdade para buscar novas ideias e oportunidades. Os colaboradores são incentivados a incorporar comportamentos que desafiem todos os desenvolvedores a criarem dispositivos e *software* que permitam maior simplicidade e colaboração no ambiente corporativo, conforme consta em seus registros.

No que tange às decisões, algumas podem ser tomadas por seus membros ou pelo próprio gestor sem a interferência de seus superiores, exceto quando tais decisões têm cunho estratégico ou envolvem recursos financeiros. A autonomia do EGP ocorre tanto para projetos externos como para projetos internos, uma vez que o referido escritório atua em ambos, mesmo que de forma indireta. Na sequência são transcritos alguns trechos da entrevista com E2 que ilustram a forma como ocorre a autonomia no EGP da Empresa B.

Essa é a nossa estrutura hoje. Eu [EGP] tenho certo poder porque estou vinculado direto ao Diretor Corporativo... (E2)

[...] nós garantimos que tudo [projetos] o que a gente trabalha lá fora seja convertido em valor [para a empresa]. (E2)

A gente [EGP] criou o processo, o projeto e o sistema de governança [...] a gente influenciou todas as áreas nesse sentido. (E2)

A gente [EGP] não decide sozinho, o escritório por si só não tem essa autonomia. (E2)

Eu tenho que vender a ideia aqui dentro para ser aprovada. Não tenho autonomia. Praticamente nenhuma, não tenho dinheiro. (E2)

A gente [EGP] constantemente busca [novas oportunidades de negócio] e se não der certo, a gente também não tem problema em mudar. (E2)

Na minha área também atuo com fábrica de *software* e customizações, estas têm impacto direto e muito mais rápido nos clientes. (E2)

Face ao cenário delineado, é possível afirmar que o EGP possui autonomia para atuar, desde que não seja em situações que envolvam decisões estratégicas; nestes casos, o escritório pode sugerir, porém a decisão fica a cargo de seu diretor. No entanto, é importante ressaltar que a autonomia permite ao EGP estar constantemente envolvido com pesquisas e novos projetos. Os elementos da dimensão autonomia identificados no EGP da Empresa B são apresentados no Quadro 24.

Quadro 24: Dimensão Autonomia no EGP da Empresa B.

Elementos para mensuração da dimensão Autonomia da OE em EGPs		Presença
O EGP incentiva esforços de indivíduos e/ou equipes que trabalham de forma autônoma.	AU-01	●
O EGP permite que seus indivíduos e/ou equipes persigam oportunidades de negócio, tomem decisões por conta própria, sem referência constante de seus supervisores.	AU-02	⊙
Os colaboradores do EGP desempenham um papel importante na identificação e seleção de projetos e oportunidades que a organização persegue.	AU-03	●
Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização e no EGP.	AU-04	●

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Tomando por base os resultados obtidos após a análise de cada uma das dimensões da OE no EGP da Empresa B, é possível afirmar que a agressividade competitiva é a dimensão que menos se manifesta no mencionado escritório. Em contrapartida, é clara a

manifestação das dimensões inovatividade, assunção de riscos, proatividade e autonomia no EGP analisado, tendo em vista sua constante participação na criação de novos projetos, inclusive de forma autônoma; autonomia para buscar novas oportunidades de negócios, mesmo incorrendo em possíveis riscos financeiros; e seu envolvimento proativo em ações realizadas pela empresa junto ao mercado.

(d) Análise da OE no EGP da Empresa B, segundo o Modelo SGP Estratégico

Considerando os tipos de sistemas de gerenciamento de projetos propostos por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), os resultados permitiram classificar o sistema da Empresa B como sendo do tipo **Empreendedorismo/Intraempreendedorismo**, tendo em vista que os elementos que o compõem terem sido identificados no sistema analisado. Quanto à classificação do escritório de projetos da referida empresa à luz da tipologia de Dinsmore (1998), os resultados permitiram classificar o EGP da Empresa como sendo um **Project Management Center of Excellence (PMCOE)**, um núcleo de experiência em projetos cujo foco principal é disseminar a metodologia de projetos.

Os resultados permitem sugerir que o SGP da empresa B está inserido em um sistema do tipo **Empreendedorismo/Intraempreendedorismo** e possui um escritório de projeto **PMCOE** (Figura 10).

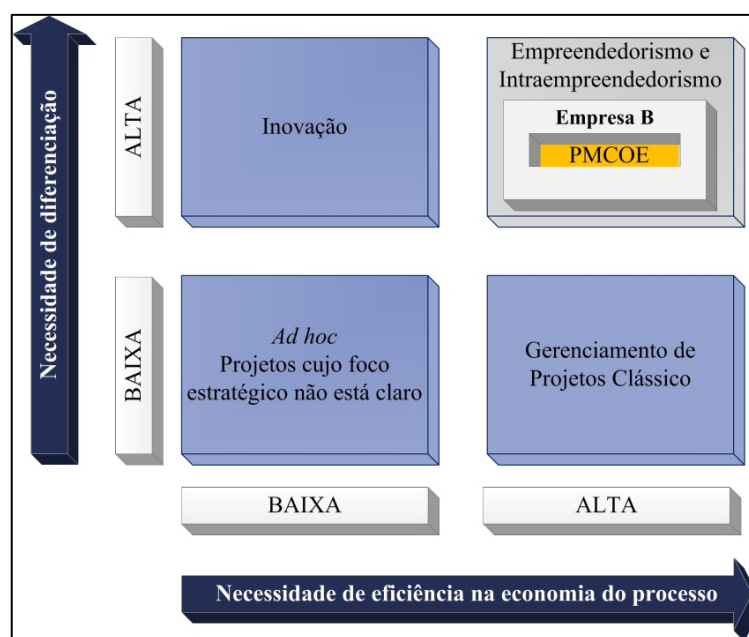


Figura 10: Empresa B no Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

No que diz respeito aos resultados obtidos em relação às dimensões da OE (Quadro 9, seção 2.4), verifica-se que o EGP da Empresa B está constantemente envolvido em projetos novos, inclusive em relação a seus processos e métodos de trabalho, sendo sempre incentivado pela empresa a realizar projetos de inovação e de P&D. Contando com o apoio de pessoas dedicadas a atividades inovativas (pessoas alocadas no laboratório do Vale do Silício, por exemplo), o mencionado escritório de projetos busca por abordagens originais a fim de solucionar problemas e entraves que possam surgir. Tais aspectos confirmam a existência de seis dos sete elementos da dimensão **inovatividade (IN)** no escritório em questão.

No caso da dimensão **assunção de riscos (AC)**, por atuar em um ambiente no qual o comportamento inovativo e audaz é incentivado, desde que atenda ao código de conduta da empresa, o EGP tende a adotar uma postura audaciosa em situações que envolvem incerteza, contribuindo para a tomada de decisões. Como os projetos nos quais está envolvido tendem a contemplar inovações e mudanças culturais, pode-se afirmar que o EGP atua com projetos arriscados, bem como assume riscos calculados. Nesse sentido, verifica-se que quatro dos cinco elementos que o caracterizam estão presentes no EGP analisado.

Todos os elementos que compõem a dimensão **proatividade (PR)** foram identificados no EGP da Empresa B, uma vez que o mesmo participa proativamente em ações realizadas no mercado pela empresa, além de participar da introdução de novos *softwares* no mercado. Seus membros são incentivados a continuamente monitorar o ambiente em busca de novas ideias e produtos para seus projetos, bem como contribuem para que a empresa se antecipe na introdução de novas ideias e produtos no mercado.

Já em relação à dimensão **agressividade competitiva (AC)**, verificou-se que o seu escritório de projetos realiza *benchmarking* competitivo, a fim de buscar novos métodos e técnicas utilizadas por empresas consideradas de excelência, bem como está envolvido em ações agressivas de marketing realizadas pela empresa. No caso da **AC**, dois de seus elementos (atuação agressiva e em função da concorrência) apresentaram indícios de existência, porém não foram identificadas evidências mais substanciais para considerá-los presentes no escritório.

Como o EGP conta com práticas que permitem a seus colaboradores um comportamento empreendedor, incentivando-os a atuarem de forma autônoma e permitindo que os mesmos contribuam para a identificação e seleção de projetos e oportunidades, é possível afirmar que há **autonomia (AU)** no mencionado escritório. Considerando que o EGP possibilita à sua equipe buscar novas oportunidades de negócios, mas a empresa não permite a

tomada de decisões por conta própria, este elemento foi considerado como ‘parcialmente’ identificado.

Por fim, com base nos resultados, ratifica-se o fato de que o SGP da empresa A é do tipo **Empreendedorismo/Intraempreendedorismo**, tem EGP do tipo **PMCOE**, e apresentam todos os elementos da dimensão **proatividade** e mais de 50% dos elementos que caracterizam as dimensões **inovatividade**, **assunção de riscos** e **autonomia**.

4.2.3 Empresa C

A Empresa C desenvolve *softwares*, presta serviços de consultoria em TI, trabalha com *Information Technology Outsourcing* (ITO), realiza projetos na área de TI, dentre outras atividades. Segundo seu gerente do escritório de projetos, aqui nomeado Entrevistado 3 (E3), “pelo tamanho da empresa, não tem uma área chefe, tem várias”.

Com faturamento anual aproximado de R\$ 2 bilhões e pretensão de chegar a R\$ 4 bilhões em 2016, a Empresa C busca constantemente ser uma parceira estratégica reconhecida e admirada por todos seus clientes e *stakeholders*, sejam eles nacionais ou internacionais. Para tanto, suas ações envolvem: proatividade no atendimento às expectativas e necessidades de seus clientes; responsabilidade com o desenvolvimento sustentável (o que inclui a preocupação com a sociedade e com o meio ambiente); transparência e responsabilidade no trato com o ser humano seja colaborador, sociedade ou demais *stakeholders*; aperfeiçoamento contínuo de seus processos; busca constante por inovações, no intuito de fornecer soluções tecnológicas e de *software* inovadoras a seus clientes.

Dotada de uma veia empreendedora forte, a Empresa C incentiva seus colaboradores a proporem novas ideias de projetos, negócios, produtos e serviços que, se bem aceitas pelo grupo, podem se transformar em novas empresas; além do aporte financeiro para criar a empresa, o idealizador torna-se sócio da Empresa C nesse novo negócio. Segundo o Entrevistado 3, “sempre que alguém tem uma ideia muito boa, tem patrocínio para executá-la”, a exemplo de uma das empresas que compõem a Empresa C, cuja criação decorreu da ideia para o desenvolvimento de um novo sistema. Seus próximos passos estão focados em soluções de tecnologia e *software* voltados para *cloud computing*, *mobile* e para a importância das informações no processo decisório das empresas.

(a) Identificação do SGP existente na Empresa C

Soluções de tecnologia e inovação movem a Empresa C. Tanto e de tal forma que tais termos estão explicitados em sua missão. Presente em quadros, folhetos, propagandas, dentre outros registros, a missão da Empresa C reflete em sua estratégia, conforme trechos extraídos de tais documentos.

Especializada em tecnologia desde que foi criada, a [Empresa C] tem como sua principal conduta a inovação de seus produtos e serviços.

A inovação, apontada como imprescindível para o crescimento sustentável da empresa, segue direcionando as [suas] ações [...] investindo no desenvolvimento de soluções inovadoras, [..].

A importância da inovação para a Empresa C pode ser também constatada ao se verificar a sua diversidade de produtos e serviços. A empresa possui mais de 20 centros de desenvolvimento ao redor do mundo, fábricas de *software*, bem como atua em diversas frentes, incluindo plataformas móveis, soluções empresariais, ambientes de desenvolvimento, aplicações e servidores *web*.

Dotada de uma estratégia diversificada, é possível ressaltar que o principal foco da Empresa C está na diferenciação por meio da inovação em seus produtos e serviços, aliada às aquisições de outras empresas de tecnologia de outros países, assim ampliando seu mercado-alvo. Atender proativamente às expectativas e necessidades dos clientes, satisfazendo-os e mantendo-os, também constitui uma de suas diretrizes mais relevantes.

A empresa possui objetivos estratégicos bem delineados, o que reflete na escolha de seus projetos, uma vez que tende a realizar somente projetos complexos e de grande porte, preterindo aqueles considerados de pequeno porte. Nesse sentido, é importante ressaltar que a Empresa C utiliza o termo projeto apenas quando são dispendidas mais de 1.000 horas para a sua realização.

Os trechos seguintes, extraídos do depoimento do entrevistado E3, retratam esse cenário.

[...] só para você ter uma ideia, dos 10 maiores bancos [brasileiros], cinco são nossos. Então, a gente tem que se adaptar ao tipo do cliente, à metodologia do cliente. (E3)

A gente não pega normalmente pequenos projetos [...] na verdade, a gente chama de projetos quando tem mais de 1.000 horas. (E3)

[...] projetos complexos, todo sistema de defesa das forças armadas foi a [Empresa C] que fez, os sistemas do Itaú, do Bradesco [...] normalmente são grandes. (E3)

[...] a gente tá sempre à caça de encontrar coisas novas. (E3)

Por meio de sua estrutura projetizada, a Empresa C consegue ter uma visão holística dos projetos que realiza (Patah & Carvalho, 2002; 2009). A existência de uma governança corporativa de projetos, composta por projetos, programas, EGPs, patrocínio e gestão de portfólio, confere à empresa uma maior visão sistêmica sobre todos os seus projetos (Too & Weaver, 2013). Tanto a conciliação entre GP e governança corporativa como o alinhamento entre os objetivos estratégicos da Empresa C e o GP são consumados pela existência do chamado Gerente de PMO & Governança. Os trechos abaixo da entrevista com E3 atestam tais aspectos.

Ela é [projetizada]. Vamos dizer assim: eu tenho um PMO em cada local e fica fácil a gente disseminar os processos, os objetivos da empresa. (E3)

A área do PMO aqui é PMO Governança, PMO Setoriais, PMO por Linhas de Serviço [...] Daí, em cada grande área de serviço [...] tenho um PMO local também. (E3)

Diante desse contexto, é possível constatar a adoção de estruturas, normas e procedimentos sistematizados para atuar com projetos (Cooke-Davis; Crawford; & Lechler, 2009), emergindo o sistema de gerenciamento de projetos da Empresa C. A esse respeito, o entrevistado (E3) afirmou que a empresa busca criar valor por meio dos projetos executados,

procurando oferecer soluções que a tornam diferenciada e única, e que estejam alinhadas aos objetivos estratégicos de seus clientes. Também há um esforço da Empresa C para fins de melhorar seus processos internos, conforme trecho extraído de um documento interno da empresa.

Concentramos nossos esforços em superar as expectativas dos clientes através da aplicação de metodologias de melhoria contínua e de governança, de modo estruturado.

A forma como o negócio é gerenciado contribui para a obtenção de vantagem competitiva perante seus concorrentes. A criatividade é incentivada pela empresa, pois tende a contribuir para gerar inovações e diferenciação. Há um projeto criado pela Empresa C denominado *BR*, que tem como foco incentivar seus colaboradores a ter ideias e apresentar essas ideias à empresa; tais ideias podem se transformar em novos produtos e serviços, ou até mesmo empresas se a Empresa C acreditar no sucesso dessa ideia. Trechos extraídos da entrevista com E3 retratam essa visão.

A maioria das empresas pequenas ainda não entendeu bem o valor da gestão e com o tempo elas vão aprender isso. Só que as empresas grandes como a IBM, a Accenture... elas já sabem disso [valor da gestão], então elas tem um nível muito próximo do nosso. (E3)

Tem uma coisa muito legal que a gente faz que é assim: a gente incentiva as pessoas a criarem, a darem ideias, a pensarem um pouquinho diferente. Então, sempre que alguém tem ideia, tem patrocínio pra executar e vamos ver o resultado [...] Algumas boas ideias, a gente transforma em prêmio [...] a gente cria a empresa, a pessoa que teve a ideia entra como sócia, com uma participação lá e tem um investimento/aporte durante um tempo pra dar resultado. (E3)

No que se refere a políticas e procedimentos relacionados a projetos, a Empresa C conta com um conjunto de diretivas que devem ser seguidas em todos os projetos. Segundo o

entrevistado E3, o colaborador pode ser demitido caso deixe de seguir qualquer uma das diretivas, normas ou políticas da empresa, conforme ressaltam os trechos a seguir.

Nós temos alguma coisa, algumas diretivas e, em termos de PMO, temos uma equipe que chama *compliance*, [...] É um conjunto de diretivas, se não me engano são 12, que todo projeto deve seguir. São políticas, tipo não pode fugir, tudo tem que ter aquilo. (E3)

Isso a gente tem [...] a gente preza muito a questão das diretivas, das políticas. Pegar um exemplo, em projetos ninguém é autorizado a fazer nada que não esteja dentro do escopo [...] ele não pode fazer isso. É uma diretiva. Se ele fizer, pode até ser mandado embora. (E3)

[...] a documentação e a aprovação formal, são outras diretivas. Nenhum gerente pode fazer algo que não esteja primeiro, documentado; segundo, aprovado pelo cliente. (E3)

Diante de todo o cenário delineado e tomando por base o Modelo de SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), é possível sugerir que **Inovação** é o sistema de gerenciamento de projetos utilizado pela Empresa C, há evidências de que: (i) seu foco estratégico está na diferenciação estratégica por meio da inovação de produtos e serviços; (ii) trabalha com projetos focados na geração de esforços para criar novos mercados e manter os atuais; e (iii) pode obter diferenciação por meio da excelência em inovação e do alto grau de criatividade.

(b) Caracterização do EGP da Empresa C

Existente na Empresa C desde 2005, o escritório de projetos tem envidado seus esforços na obtenção de melhores resultados, tanto para a própria empresa como para seus parceiros e clientes. Em 2011, a estrutura do EGP se tornou global, sendo necessário reinventar o modelo e trabalhar com uma estrutura projetizada. A área de governança corporativa e o escritório de projetos se fundiram em uma só área denominada pela empresa de PMO & Governança. No entanto, além desse escritório corporativo, a empresa conta com

escritórios de projetos setoriais, por linhas de serviços e locais, sem contar que seus membros são exclusivos, ou seja, não são compartilhados entre os escritórios, conforme ressaltado em alguns trechos extraídos da entrevista com E3.

Antes era só governança que ficava comigo, aí eu peguei também o PMO. (E3)

A área do PMO aqui é PMO Governança, PMO Setoriais, PMO por Linhas de Serviço [...] Daí, em cada grande área de serviço [...] tenho um PMO local também. (E3)

Os membros do PMO são exclusivos, só que todos eles trabalham para áreas. Por exemplo, o PMO de fábrica. Ele é do PMO, mas atua em projetos da fábrica e o responsável direto por ele é o PMO corporativo. (E3)

Uma das maiores contribuições do EGP para a empresa consiste na identificação das necessidades dos clientes e na exploração de elementos que levem ao sucesso dos projetos, conforme afirmou o entrevistado E3.

O escritório criou ferramentas, técnicas e modelos para apoiar, monitorar e tratar estes elementos [...] Conseguimos entregar mais resultado aos nossos clientes e atingimos um nível de satisfação de mais de 90%. (E3)

As funções do EGP aqui analisado, PMO & Governança, envolvem desde o suporte e orientação a todos os envolvidos com projetos até cuidar e alimentar o portfólio de projetos da empresa, adotando uma postura mais estratégica. Definição de metas, acompanhamento de resultados, tanto corporativos como dos projetos, definição de indicadores para monitoramento e o controle de desempenho do projeto, suporte e orientação aos gerentes de portfólio e de projetos, elaboração de políticas, procedimentos e metodologias relacionadas a projetos, incluindo seus processos, constituem funções desse escritório. Além destas, cabe também ao EGP da Empresa C participar de todos os processos que envolvam tanto o planejamento estratégico como todas as decisões da área quanto à realização de novos projetos, avaliação periódica de projetos, treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, enfim, cuidar de todo o portfólio de projetos da empresa. Esse cenário é evidenciado por alguns trechos extraídos do depoimento de E3.

Toda a gestão de projetos, de serviços, acompanhamento dos resultados [...] (E3)

[...] indo também para outras áreas: de cada área, de cada diretoria, de toda a organização, definição das metas do ano, acompanhamento das metas [...] (E3)

Toda gestão de portfolio, a parte de ferramentas, a parte de governança, pesquisa de satisfação, é pela área do PMO. (E3)

Todo cliente, o cara tá aqui, o cara tá no nordeste, tá em São Paulo, tá em Cidade do México, por exemplo, lá em Bogotá, tudo pela mesma área, tudo que não tem resultado bom tem que passar pelo plano de ação que sai da governança, que é acompanhado pela área de governança. Enfim, tudo o que um PMO faz normal, uma área de Governança faz normal também. (E3)

Diretamente ligado à presidência da Empresa C, o PMO & Governança (EGP analisado) é responsável final por todos os projetos da empresa, devendo acompanhar a realização de cada um deles, incluindo processos e áreas de conhecimento, conforme trecho abaixo, extraído da entrevista com E3.

A gente acompanha cada projeto, cada um, principalmente os com problemas. (E3)

O profissional, o GP [gerente de projetos], tá com problema em definição de escopo... temos que ir lá, acompanhar, ver, fazer reunião, independente do cliente, ver se podemos ajudar. (E3)

Tanto na visão da empresa como do entrevistado (E3), atuando dessa forma o escritório garante a qualidade nas seleções e nas decisões a respeito dos projetos da empresa, o que vem a corroborar com Kerzner (2006) e Andersen, Henriksen e Aarseth (2007) a respeito da responsabilidade dos escritórios de projetos.

Portanto, com base em todo o cenário delineado e considerando as evidências encontradas, é possível afirmar que o escritório de projetos da Empresa C, a qual chama de PMO & Governança, pode ser classificado como **PrgMO ou Program Management Office** segundo a tipologia proposta por Dinsmore (1998). Tal classificação decorre do fato de que a

atuação do EGP em questão também contempla o esforço para realizar o alinhamento entre os projetos as estratégias de negócios da empresa, além de participar da realização dos projetos da empresa, mesmo reportando-se diretamente ao presidente.

(c) Identificação das dimensões da OE no EGP da Empresa C

O empreendedorismo faz parte da cultura da Empresa C a tal ponto que foi criado o projeto *BR* para incentivar a geração de novas ideias que levem ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. Acrescenta-se a esse fato, o incentivo à atuação proativa de seus colaboradores no sentido de antecipar-se às expectativas e necessidades dos clientes e a existência de estruturas destinadas às atividades de P&D. A empresa está constantemente em busca de novos mercados, ampliando seus horizontes, sendo considerada uma das empresas brasileiras de TI de maior representatividade no mercado internacional. Trechos extraídos de documentos e registros da empresa retratam esse cenário.

[...] desenvolve soluções e inovações em todo o mundo.

Especializada em tecnologia desde que foi criada, [...] tem como sua principal conduta a inovação de seus produtos e serviços.

[...] atuar proativamente e antecipar-se às necessidades de seus clientes e perspectivas [...]

Com mais de 20 unidades focadas em desenvolvimento, alocados em diferentes países, a Empresa C busca atender a todos os seus clientes seja realizando pesquisas, criando novos *softwares*, além de outros produtos e serviços, seja elaborando e implementando projetos de diferentes tamanhos e níveis de complexidade variada, as quais refletem em diferentes tipos e níveis de riscos. Para a empresa, o termo inovação não é apenas um *slogan*, é sinônimo de competitividade e pode garantir sua posição no mercado, à frente de sua concorrência. No entanto, como bem pontuado pelo gestor corporativo de projetos e governança (E3), a Empresa 3 tem consciência de que a diferença entre ela e seus concorrentes pode estar na forma de gerir o negócio.

Diante desse contexto, ressalta-se o fato da empresa contar com um sistema de gerenciamento de projetos bem definido e um escritório de projetos que contemple não somente as funções referentes a projetos, mas também as relacionadas à governança corporativa. Segundo dados apresentados pela empresa, são realizados e entregues mais de 1.000 projetos por ano, ou seja, são cerca de cinco milhões de horas de trabalho dedicadas a projetos.

Considerando o cenário delineado, o qual retrata a existência de práticas empreendedoras na Empresa C, é possível sugerir que seu escritório de projetos também apresente elementos que possibilitem considerá-lo orientado ao empreendedorismo. A propósito, quando perguntado ao entrevistado (E3) se o escritório de projeto era orientado ao empreendedorismo, o mesmo afirmou que sim, conforme trechos abaixo.

Eu diria que sim [...] a área é toda voltada ao empreendedorismo [...] a gente está sempre aberto a pessoas darem ideias novas. E boas ideias a gente implementa. (E3)

[...] a empresa inteira incentiva os colaboradores a terem novas ideias, proporem coisas legais para a empresa. (E3)

A presença da **inovatividade**, primeira dimensão da OE, é refletida em todas as ações da empresa e também do EGP. O escritório de projetos da Empresa C é incentivado a adotar práticas inovativas, que levem a novos produtos, serviços ou processos. Seus colaboradores são incentivados a criar ideias inovadoras e comprometem-se em realizar inovações. O EGP participa de atividades relacionadas à P&D e das decisões acerca do desenvolvimento de novas tecnologias e da necessidade de aporte de terceiros para investir em inovação. Trechos de depoimento do entrevistado E3 ratificam a presença da inovatividade no escritório em questão.

[...] são vários serviços, vários produtos, que são sempre criados pela equipe, por qualquer membro da equipe, justamente pra gente conseguir entregar mais resultado. (E3)

[...] um evento que vai ter, que a gente vai sediar [...] é um jeito da gente incentivar mais ainda o pessoal a ter, a participar, a pensar realmente diferente, com ideias. (E3)

O PMO da empresa criou ferramentas, técnicas e modelos [...] oferecer soluções atualizadas com tecnologia de ponta [...] (E3)

Como a empresa incentiva suas áreas e colaboradores a inovarem, o EGP participou da criação de alguns projetos inovadores, a exemplo do próprio projeto *BR*, por meio do qual as melhores ideias são premiadas. A empresa X constitui um dos exemplos de maior sucesso, pois sua criação se originou da ideia de um colaborador para um novo *software*, que contou com o aporte financeiro da Empresa C e cujo idealizador tornou-se um dos sócios. Já o desenvolvimento da estrutura do escritório de projetos, da metodologia de gestão de projetos e da metodologia do EGP foram alguns dos projetos desenvolvidos dentro do próprio EGP, por seu atual gestor.

Os elementos característicos da dimensão inovatividade identificados no EGP da Empresa C, são apresentados no Quadro 25.

Quadro 25: Dimensão Inovatividade no EGP da Empresa C.

Elementos para mensuração da dimensão Inovatividade da OE em EGPs		Presença
O EGP é incentivado pela alta administração a realizar projetos de P&D e que envolvam inovações, bem como a adotarem práticas de liderança competitiva, disponibilizando recursos financeiros para tal.	IN-01	●
Nos últimos 5 anos, o EGP tem atuado com muitos projetos novos.	IN-02	●
As mudanças nos projetos realizados pelo EGP têm sido bastante drásticas nos últimos 5 anos.	IN-03	⊙
A organização incentiva o EGP a adotar abordagens originais e de experimentação para a resolução de problemas.	IN-04	●
É permitido ao EGP inovar muito em seus processos, preferencialmente projetando seus próprios processos e métodos de trabalho.	IN-05	●
O EGP conta com recursos financeiros de terceiros para realizar projetos de inovação.	IN-06	●
O EGP conta com recursos humanos (próprios ou externos) dedicados a atividades inovativas.	IN-07	●

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Evidências da manifestação da dimensão **assunção de riscos** no EGP podem ser encontradas na própria natureza dos projetos nos quais está envolvido. Os projetos com os quais o EGP atua são considerados, em sua maioria, projetos de alto risco. Tal nível de risco pode originar-se da busca constante por inovação, do ambiente de incerteza ao qual está sujeita a empresa, dos tipos de decisões nos quais está envolvido, dentre outros fatores.

Todo e qualquer projeto é monitorado e controlado pelo EGP, assim como os riscos decorrentes desses projetos, motivo pelo qual cabe ao EGP mensurar os seus riscos, analisar tanto os riscos como os impactos por eles gerados. Diante desse fato, a fim de lidar com a incerteza e a possibilidade de altos retornos, o EGP faz uso de indicadores que permitam ajudá-lo nas decisões a fim de assumir ou não os riscos que surgirem. Riscos financeiros e riscos do negócio estão presentes no dia-a-dia da empresa e do EGP, sobretudo em razão de suas tratativas no mercado internacional, conforme mencionado pelo entrevistado (E3) em trechos a seguir transcritos.

[...] em projetos ninguém é autorizado a fazer nada que não esteja dentro do escopo [...] o analista de repente negocia uma coisa lá e não vai cobrar... Ele não pode fazer isso. É uma diretiva. Se ele fizer, pode até ser mandado embora. (E3)

[...] o gerente de projetos teve que passar a acompanhar a produtividade do pessoal, isso ajudou a gente bastante a identificar, por exemplo, pessoas que não produziram nada, era dinheiro que ia para o ralo... Quem não tá agregando valor à empresa, ao projeto [...] a gente tem que tomar as devidas ações. (E3)

Com base no exposto e em informações obtidas junto a alguns registros disponibilizados pelo EGP analisado, foi possível identificar alguns dos elementos da dimensão assunção de risco, conforme Quadro 26.

Quadro 26: Dimensão Assunção de Riscos no EGP da Empresa C.

Elementos para mensuração da dimensão Assunção de Riscos da OE em EGPs		Presença
Os projetos com os quais o EGP atua são de alto risco e apresentam chances de retorno muito altos.	AR-01	●
A natureza do ambiente propicia ao EGP atuar com uma atitude audaz para alcançar os objetivos almejados.	AR-02	⊙
O EGP tende a assumir riscos calculados na realização de seus projetos, preocupando-se com a mensuração dos riscos.	AR-03	●
Mediante situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, é permitido ao EGP adotar uma postura audaciosa e agressiva a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial.	AR-04	●
O EGP prefere ser rápido em soluções potenciais para seus projetos, dispondo-se a gastos financeiros.	AR-05	⊙

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Nas diretrizes da Empresa C há clara menção à **proatividade**, terceira dimensão da OE. Segundo a empresa cabe a todos os seus colaboradores agir de forma proativa para atender às expectativas e necessidades de seus clientes, contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva. Com a equipe do EGP não é diferente, pois todos os seus membros são incentivados a agirem proativamente.

Em razão do escritório de projetos da Empresa C ser também responsável pela governança corporativa, há participação proativa em todas as ações realizadas pela empresa, contribuindo para um melhor posicionamento estratégico perante seus concorrentes. O EGP também realiza um monitoramento contínuo do ambiente por meio de indicadores, permitindo detectar novidades em produtos e serviços, em oportunidades de negócios e até mesmo criar ideias inovadoras.

Os centros de desenvolvimento e o projeto *BR* são exemplos de ações que possibilitam ao EGP participar proativamente da busca por novas ideias e produtos, uma vez que este órgão atua junto à organização nas decisões acerca dos projetos que devem ser realizados, estagnados ou até mesmo excluídos do seu portfólio.

Alguns elementos que remetem à proatividade constam dos trechos abaixo, transcritos a partir de entrevista realizada com E3.

O escritório criou ferramentas, técnicas e modelos para apoiar, monitorar e tratar estes elementos [que levam ao sucesso dos projetos]... Conseguimos entregar

mais resultado aos nossos clientes e atingimos um nível de satisfação de mais de 90%. (E3)

O PMO da empresa criou ferramentas, técnicas e modelos [...] oferecer soluções atualizadas com tecnologia de ponta [...] (E3)

A atuação do PMO junto aos *stakeholders* tem ajudado a empresa a identificar as necessidades dos clientes e explorar novos mercados. (E3)

Temos um dos maiores níveis de maturidade, nível 5. Apesar disso, a gente está sempre a caça de encontrar coisas novas. (E3)

[...] toda a pesquisa de satisfação é realizada pela área do PMO. (E3)

O Quadro 27 permite verificar os elementos que caracterizam a dimensão proatividade. No caso do escritório de projetos da Empresa C, todos os elementos foram identificados.

Quadro 27: Dimensão Proatividade no EGP da Empresa C.

Elementos para mensuração da dimensão Proatividade da OE em EGPs		Presença
O EGP participa de forma proativa em ações que a organização realiza no mercado, às quais os competidores respondem.	PR-01	●
O EGP participa da introdução de novos projetos de produtos/ serviços no mercado, novas técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais, etc.	PR-02	●
O EGP realiza monitoramento contínuo do ambiente em busca de novas ideias e produtos para seus projetos.	PR-03	●
O EGP contribui para que a alta administração esteja à frente de seus competidores na introdução de novas ideias e produtos (projetos).	PR-04	●

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

No que se tange à dimensão **agressividade competitiva**, a Empresa C realiza competição financeira baseada em rentabilidade e eficiência, conforme afirmado por E3. Inclusive, a fim de manter sua posição privilegiada e altamente competitiva perante seus concorrentes, a empresa tem intensificado a aquisição de novas empresas e o ingresso em mercados asiáticos, mais maduros economicamente e que certamente demandam um grande volume de serviços.

No entanto, ao se considerar especificamente o EGP da Empresa C, é possível afirmar que o escritório contribui com a empresa no sentido de monitorar o mercado para buscar novidades e acompanhar as tendências do mercado e aplicá-las em seus projetos (*benchmarking* competitivo). Verifica-se também certo envolvimento do EGP em ações agressivas em marketing de novos projetos ou produtos, sobre as quais tem poder de decisão em razão de sua posição na empresa. Quanto aos demais elementos que compõem a agressividade competitiva, não foram encontrados evidências de sua presença no EGP analisado.

Ainda analisando o EGP da Empresa C quanto à dimensão agressividade competitiva, verifica-se que a sua forma de competir está na posição que ocupa em relação aos escritórios de projetos de outras organizações. Por dois anos consecutivos figura entre os melhores escritórios de projetos do país, conforme consta em seus registros a respeito de premiações e menções. O trecho abaixo, extraído do depoimento do entrevistado (E3), confirma o exposto.

O prêmio que recebemos não é só do PMO [...] todos se esforçaram, se dedicaram e se comprometeram com esse resultado. (E3)

Com base no contexto apresentado, não há como afirmar que a dimensão agressividade competitiva está de fato presente nas ações do EGP da Empresa C. Dos cinco elementos que a compõem, foi possível identificar apenas um elemento (*benchmarking* competitivo), enquanto outro elemento (ações agressivas em marketing) foi parcialmente identificado. Quanto aos demais elementos, não foram identificados no EGP analisado. Tais resultados são sintetizados no Quadro 28.

Quadro 28: Dimensão Agressividade Competitiva no EGP da Empresa C.

Elementos para mensuração da dimensão Agressividade Competitiva da OE em EGPs		Presença
O EGP atua de modo agressivo e intensamente competitivo.	AC-01	○
O EGP atua em função das ações da concorrência.	AC-02	○
Os métodos de competição utilizados pelo EGP são considerados não convencionais.	AC-03	○
O EGP realiza <i>benchmarking</i> competitivo (copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, etc).	AC-04	●
Ações agressivas em marketing de novos projetos ou produtos que envolvam o EGP são realizadas pelo EGP/organização.	AC-05	⊙

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

A quinta dimensão da OE, **autonomia**, está presente nas ações do escritório de projetos da Empresa C, inclusive no que diz respeito ao processo decisório. Nesse sentido, considerando que o EGP analisado exerce também a governança corporativa de projetos, verifica-se que o seu gestor (Gestor de PMO & Governança, entrevistado E3) tem autonomia para decidir a respeito dos projetos realizados, desde que tais decisões sejam cerceadas pela estratégia corporativa e pelas diretrizes relacionadas a projetos. O EGP reporta-se diretamente à presidência da empresa, o que lhe permite fornecer informações e direção de forma independente.

Constantemente os membros do EGP são estimulados a atuar de forma autônoma, de sorte a buscar novas ideias de produtos, serviços e projetos, bem como novas oportunidades de negócios. De igual maneira, os colaboradores são desafiados a incorporar comportamentos que remetam à inovação e à criação de ideias e oportunidades, dentre outras atitudes ditas empreendedoras.

Face ao cenário delineado, verifica-se que tanto o gestor como os membros do EGP ocupam posição de destaque no processo de identificação e seleção de projetos e oportunidades de negócios para a empresa, conforme trechos da entrevista com E3, transcritos abaixo.

As equipes dentro do escritório de projetos também são incentivadas a buscar novas ideias [...] (E3)

Definir ferramentas de apoio à gestão de projetos, elaborar modelos para prever o comportamento futuro do projeto e otimizar processos são algumas das nossas ações. (E3)

Tem uma coisa muito legal que a gente faz que é assim: a gente incentiva as pessoas a criarem, a darem ideias, a pensarem um pouquinho diferente. (E3)

A gente incentiva [atitude empreendedora] e quanto mais tiver gente assim, melhor para a empresa. (E3)

A dimensão autonomia encontra-se presente no EGP da Empresa C e o comportamento autônomo de seus colaboradores é incentivado tanto pelo escritório como pela empresa. Conforme verificado no Quadro 29, três dos quatro elementos foram identificados no referido EGP, permitindo afirmar que possui autonomia para atuar. No entanto, na figura de seu gestor, pode tomar decisões por conta própria, diferentemente dos colaboradores de escritório.

Quadro 29: Dimensão Autonomia no EGP da Empresa C.

Elementos para mensuração da dimensão Autonomia da OE em EGPs		Presença
O EGP incentiva esforços de indivíduos e/ou equipes que trabalham de forma autônoma.	AU-01	●
O EGP permite que seus indivíduos e/ou equipes persigam oportunidades de negócio, tomem decisões por conta própria, sem referência constante de seus supervisores.	AU-02	⊙
Os colaboradores do EGP desempenham um papel importante na identificação e seleção de projetos e oportunidades que a organização persegue.	AU-03	●
Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização e no EGP.	AU-04	●

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Os resultados obtidos indicam que proatividade e inovatividade são as dimensões mais presentes no EGP da Empresa C, sendo que um dos elementos característicos da inovatividade foi parcialmente identificado. O elemento *benchmarking* competitivo foi identificado, enquanto o elemento ações agressivas em marketing foi parcialmente evidenciado nos resultados da análise da dimensão agressividade competitiva. Os elementos da dimensão assunção de riscos evidenciados têm relação com a tomada de riscos calculados,

a atuação com projetos de alto risco e que envolvem incerteza na busca por oportunidades de negócios.

(d) Análise da OE no EGP da Empresa C, segundo o Modelo SGP Estratégico

Com base nos resultados e considerando os sistemas de gerenciamento de projetos elencados por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), é possível afirmar que o SGP da Empresa C é do tipo **Inovação**, uma vez que sua estratégia consiste em buscar diferenciação por meio da inovação e do aumento de criatividade. No que se refere ao escritório de projetos da referida empresa, considerando a tipologia proposta por Dinsmore (1998), é possível classificá-lo como **PrgMO** ou *Program Management Office*, uma vez que se apresenta conectado à estratégia corporativa e realiza projetos.

Diante desse contexto, pode-se afirmar que a empresa A possui um sistema de gerenciamento de projetos classificado como **Inovação** e possui um escritório de projetos do tipo **PrgMO**, conforme consta na Figura 11.

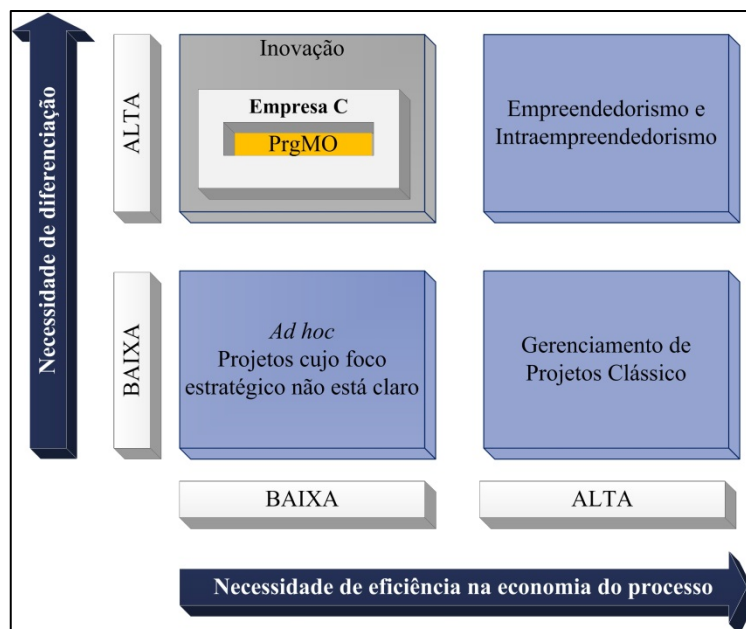


Figura 11: Empresa C no Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Em atenção aos resultados obtidos em relação às dimensões da OE, conforme Quadro 9 da seção 2.4, foi possível constatar que a dimensão **inovatividade (IN)** é

manifestada no EGP da Empresa C por adotar práticas inovadoras em seus processos e métodos de trabalho, bem como para a resolução de problemas. Acrescenta-se o fato que o EGP está constantemente envolvido em projetos novos, sendo incentivado a realizar projetos de inovação e de P&D.

Em relação à dimensão **assunção de riscos (AC)**, o EGP analisado apresentou três dos cinco elementos que o caracterizam. Os projetos com os quais o escritório está envolvido são considerados de alto risco e apresentam expectativa de altos retornos, principalmente porque envolvem a criação e a aquisição de outras empresas e o ingresso em novos mercados, inclusive internacionais. O EGP é incentivado a adotar uma postura audaciosa tanto com vista a alcançar os objetivos da empresa como em situações de incerteza, contribuindo para a tomada de decisões.

A única dimensão cujos elementos foram evidenciados na sua totalidade no EGP da Empresa C foi a **proatividade (PR)**. Os membros do escritório de projetos são incentivados a adotar uma postura proativa, contribuindo para que o EGP participe das ações que a empresa realiza junto ao mercado, incluindo a introdução de novas tecnologias e processos no mercado. Ademais, seus membros são continuamente incentivados a monitorar o ambiente em busca de novas ideias e produtos para seus projetos.

A **agressividade competitiva (AC)**, por sua vez, foi identificada por meio das ações de *benchmarking* competitivo que o EGP realiza na tentativa de buscar novas práticas utilizadas por empresas consideradas de excelência. O elemento ações agressivas em marketing apresentou indícios de existência, enquanto os demais não foram identificados no escritório.

No caso da **autonomia (AU)**, apenas um de seus elementos foi parcialmente identificado, uma vez que o EGP permite à sua equipe buscar novas oportunidades de negócios, mas não permite a tomada de decisões por conta própria a seus membros. Em contrapartida, o EGP incentiva práticas que remetem ao comportamento empreendedor de seus colaboradores, bem como os estimula a atuarem de forma autônoma. Tais ações possibilitam tanto a identificação como a seleção de projetos e oportunidades.

Por fim, é possível sugerir que o sistema da empresa A, ora classificado como **Inovação**, possui escritório de projeto do tipo **PrgMO**, o qual apresenta seis elementos da dimensão **inovatividade**, todos os elementos que remetem à **proatividade** e três elementos de cada uma das dimensões **assunção de riscos**, **agressividade competitiva** e **autonomia**.

4.2.4 Empresa D

Conforme consulta em documentos da empresa, ela preocupa-se em fornecer: soluções de alta qualidade; confiabilidade em cronogramas, promessas, planos de trabalho ou documentos relacionados com projetos em andamento; e constante melhoria da competitividade da empresa, especialmente em relação a custos e produtividade. A Empresa D considera que os seus recursos humanos constituem o seu ativo mais importante, assim como a capacidade de reinventar-se é fundamental para permanecer atuante no mercado.

Dentre suas principais soluções encontram-se o desenvolvimento de soluções analíticas, de planejamento e de orçamento, de consolidação e de gestão de rentabilidade para a administração da inteligência do negócio; desenvolvimento e implementação de sistemas de gerenciamento de recursos e de clientes, hoje contando com uma metodologia própria; desenvolvimento e implementação de *softwares* “sob medida” para seus clientes; serviços de *outsourcing* (terceirização) em TI; além de realizar atividades relacionadas à consultoria em TI. Com constância tem firmado parcerias a fim de encontrar novas soluções, contribuir com seus clientes e manter-se competitiva no mercado.

Atualmente, a Empresa D está presente em mais de 25 países e conta com mais de 500 colaboradores. Suas operações no Brasil datam de 2001; uma história recente, mas que tem apresentado bons resultados à empresa, a exemplo de um faturamento anual superior a R\$ 25 milhões somente no Brasil. Seus clientes são tanto de origem privada como pública, bem como pertencem a diversos setores da economia, incluindo instituições de ensino, de saúde, financeiras, hospitalares, dentre outros. Uma de suas mais recentes soluções foi destinada ao sistema carcerário brasileiro.

(a) Identificação do SGP existente na Empresa D

A Empresa D se intitula uma empresa de conhecimentos, tendo em vista que considera o capital intelectual que possui como o seu principal ativo. Tais abordagens são constatadas nos trechos abaixo, constantes de sua missão e valores.

Os mesmos alicerces [...] se afirmam na capacidade técnica e nos valores humanos dos seus profissionais.

[...] a capacidade e os valores pessoais de seus profissionais são o mais valioso dos seus ativos.

Assim como o capital intelectual, a atitude proativa na compreensão das necessidades do cliente para atendê-lo na sua plenitude, satisfazendo suas necessidades com a definição e a implementação da melhor solução para o seu caso, configura-se como um de seus focos estratégicos. Por atuar no mercado de TI, com diversos produtos e serviços em seu portfólio, a busca por inovação se faz presente na Empresa C, mas sempre com ênfase no atendimento ao seu cliente, conforme trecho abaixo, extraído de entrevista com o gestor de projetos (E4) da Empresa D.

Nossa principal atividade tem sido desde a origem da empresa a ênfase a serviços aos clientes... (E4)

Os projetos com os quais a empresa atua são considerados complexos por natureza, principalmente devido à quantidade de *stakeholders* envolvidos, tornando necessário adotar um sistema de gerenciamento de projetos que contemple uma série de normas e procedimentos sistematizados, além de estruturas que permitam atuar com projetos (Cooke-Davis; Crawford; & Lechler, 2009). Os trechos abaixo da entrevista com E4 atestam tais aspectos.

As principais frentes são: implantação de ERP, CRM, *outsourcing*, desenvolvimentos e integrações (*local/offshore*), diagnósticos e planificação estratégica. (E4)

A empresa em sua sucursal Brasil está envolvida com projetos de implementação de ERP, BI e CRM. São projetos complexos por sua forma e quantidade de *stakeholders*. (E4)

Todas as sucursais possuem uma Diretoria de Serviços que é a responsável por gerenciar todos os projetos sob sua alçada, por sua vez a Diretoria de Serviços (de cada uma das sucursais) se reportam à matriz localizada em Montevideu (Uruguai), onde são consolidadas todas as informações e consequente acompanhamento pelo *board* da organização. Os procedimentos, metodologias e métricas são únicos para todas as sucursais. (E4)

[...] foi desenvolvido um sistema para controle de todos os projetos da organização, permitindo dessa forma registrar todas as informações do projeto. (E4)

O modelo de gestão da Empresa D contribui para sua posição frente à concorrência, pois a empresa busca adquirir vantagem competitiva e criar valor por meio dos projetos executados, oferecendo aos seus clientes soluções alinhadas aos objetivos estratégicos dos referidos clientes. Conforme consta em seus registros, a Empresa D tem como objetivo “ajudar os clientes a incorporar a inovação com base nas TIC [Tecnologias de Informações e Comunicação] em suas organizações”.

Por meio de um projeto intitulado Concurso de Ideias, a Empresa D incentiva seus colaboradores a renderem-se ao processo criativo, gerando novos produtos e serviços que incorram em vantagens de diferenciação. Trechos extraídos de documentos em arquivos retratam essa visão.

26 ideias que foram avaliadas por um exigente comitê composto por gestores de todas as unidades de negócios [...] 10 ideias finalistas e os vencedores do concurso foram revelados.

[...] desde o momento em que um membro se junta, a cultura de inovação da organização é transmitida a todos: os projetos, a interação com os clientes, a abordagem aos desafios e problemas apela à proatividade, criatividade e capacidade dos membros em implementar novas soluções.

Adotando como base o Modelo de SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), bem como os tipos de sistema por ele apresentados, é possível sugerir que o

sistema do EGP da Empresa D é o **Inovação**. Tal classificação decorre do fato de que os elementos que o caracterizam foram evidenciados no sistema do EGP analisado.

(b) Caracterização do EGP da Empresa D

Considerado o principal órgão de administração de projetos, o EGP da Empresa D possui seus objetivos alinhados aos objetivos estratégicos da empresa, envidando esforços que permitam identificar as necessidades dos clientes e realizar ações que levem a empresa a obter vantagem competitiva frente seus concorrentes. Nesse sentido, verifica-se a existência de alinhamento com a missão da empresa, conforme transcrição a seguir.

Missão: Ser uma das empresas de serviços profissionais mais conhecidas e respeitadas na América Latina, buscando o reconhecimento dos nossos clientes e colegas, baseando-nos na qualidade dos nossos serviços e no compromisso com o sucesso dos nossos clientes.

Coordenar e apoiar os gerentes de projetos, monitorar e controlar o desempenho dos projetos, intermediar a relação entre os projetos e seus *stakeholders*, coordenar vários projetos, estas são algumas das funções do EGP da Empresa D e podem ser evidenciadas em trecho extraído do depoimento de E4.

Além de centralizar e controlar as informações geradas por cada um dos projetos, é responsável por dar suporte aos gerentes de projetos a toda e qualquer situação necessária, seja discussões com o cliente, redefinição dos trabalhos, correções de desvios. (E4)

No que tange às responsabilidades do escritório de projetos aqui analisado, verifica-se a existência de similaridades a algumas das responsabilidades elencadas por Kerzner (2006) e Andersen, Henriksen e Aarseth (2007). Estabelecer, continuar a desenvolver e gerenciar metodologias e processos, oferecer suporte para o gerenciamento da organização e

de seus projetos, e apoiar os projetos são algumas das funções identificadas no EGP da Empresa D. Cenário esse evidenciado por trecho extraído do depoimento de E4.

Avaliar a situação de cada um dos projetos, verificar as interferências entre projetos, colaborar na correção de desvios, sugerir mudanças e alterações quando necessário, detalhar ao *board* da organização a situação de cada um dos projetos. (E4)

Sendo um órgão central de administração dos projetos ele é responsável por verificar para cada projeto quais as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos se aplicam, e garantir que as mesmas estão sendo seguidas conforme as instruções contidas na metodologia. (E4)

Os membros do EGP da empresa D são exclusivos, independente desse EGP ser considerado um núcleo de experiência em projetos; a participação do EGP nos processos decisórios da empresa é limitada aos projetos da mesma, conforme consta no trecho abaixo, transcrito da entrevista com E4.

Através do escritório de projetos, além das decisões pertinentes aos projetos em andamento, também é decidida a possibilidade ou não de participação de um novo projeto, levando em consideração a característica do novo projeto, da equipe necessária, localização e possível rentabilidade. (E4)

Diante do exposto e com base na tipologia de EGPs proposta por Dinsmore (1998), é possível afirmar que o escritório de projetos da Empresa D pode ser denominada de **PMCOE** ou **Project Management Center of Excellence**, uma vez que os elementos que a caracterizam foram identificadas no EGP da empresa.

(c) Identificação das dimensões da OE no EGP da Empresa D

A Empresa D é considerada uma das empresas uruguaias mais representativas no seu setor de atuação, tendo como orientações estratégicas: incentivar seus colaboradores a

atuarem proativamente, serem criativos e buscarem novas ideias que propiciem o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Antecipar-se às expectativas e necessidades dos clientes e dispor de estruturas destinadas às atividades de P&D também constituem diretrizes da empresa. Trecho de depoimento do entrevistado E4 ratifica o cenário delineado.

[...] desde o momento em que um membro se junta, a cultura de inovação da organização é transmitida [...] proatividade, criatividade e capacidade dos membros em implementar novas soluções. (E4)

Presente em mais de 25 países, a Empresa D busca entender as reais necessidades de seu cliente e ajudá-lo a definir e implementar a melhor solução para o seu negócio. Para tanto, conta com estruturas, políticas e procedimentos reunidos em um SGP bem definido e com um escritório de projetos atuante. Tendo em vista que a empresa possui características e diretrizes que remetam à orientação empreendedora, é possível sugerir que o mesmo aconteça com seu EGP. No entanto, quando perguntado ao gestor do EGP da empresa (E4) se o escritório de projeto era orientado ao empreendedorismo, o mesmo afirmou taxativamente que não. A resposta do entrevistado (E4) encontram-se abaixo. transcrito na íntegra.

Não, as decisões sobre empreendedorismo são de responsabilidade exclusiva do *board* da organização. (E4)

A cultura da inovação está intrínseca nas ações da Empresa D, refletindo nas ações de seu escritório de projetos. A dimensão **inovatividade** é refletida nas ações do EGP seja através da participação na criação de novos ou na adoção de abordagens originais e de experimentação para resolver problemas relacionados a projetos. Os membros do EGP são incentivados a adotarem práticas inovativas e a participarem de atividades que remetam à inovação e que resultem em novos processos ou em nova forma de gerenciar, administrar e controlar os projetos realizados pela empresa. O trecho abaixo transcrito, extraído de depoimento do entrevistado E4, reflete o exposto.

O escritório de projeto, como já mencionado anteriormente, participa de decisões quanto a novos projetos e a partir dessa decisão pode sugerir inovações na forma de gerenciar, administrar e controlar esses novos projetos. (E4)

Assim como todos os demais colaboradores, os membros do EGP são por ele incentivados a participarem do Concurso de Ideias, de sorte a criarem ideias que possam resultar em novos projetos ou em novos métodos de trabalho, refletindo em vantagens de diferenciação para a empresa. Trechos extraídos de documentos em arquivos retratam essa visão.

[...] desde o momento em que um membro se junta, a cultura de inovação da organização é transmitida a todos: os projetos [...]

Uma iniciativa que busca incentivar os entrantes [novos colaboradores] a formular novos projetos e ideias.

No Quadro 30 são apresentados os elementos da dimensão inovatividade identificados no EGP da Empresa D.

Quadro 30: Dimensão Inovatividade no EGP da Empresa D.

Elementos para mensuração da dimensão Inovatividade da OE em EGPs		Presença
O EGP é incentivado pela alta administração a realizar projetos de P&D e que envolvam inovações, bem como a adotarem práticas de liderança competitiva, disponibilizando recursos financeiros para tal.	IN-01	⊙
Nos últimos 5 anos, o EGP tem atuado com muitos projetos novos.	IN-02	●
As mudanças nos projetos realizados pelo EGP têm sido bastante drásticas nos últimos 5 anos.	IN-03	⊙
A organização incentiva o EGP a adotar abordagens originais e de experimentação para a resolução de problemas.	IN-04	●
É permitido ao EGP inovar muito em seus processos, preferencialmente projetando seus próprios processos e métodos de trabalho.	IN-05	●
O EGP conta com recursos financeiros de terceiros para realizar projetos de inovação.	IN-06	⊙
O EGP conta com recursos humanos (próprios ou externos) dedicados a atividades inovativas.	IN-07	⊙

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Uma das evidências da presença da dimensão **assunção de riscos** no EGP da Empresa D diz respeito à natureza e à complexidade de seus projetos. Os projetos com os quais o escritório atua são complexos e muitas vezes estão sujeitos a níveis altos de riscos e tendem a propiciar retornos financeiros substanciais, o que leva o escritório a gerenciar os riscos, inclusive criando indicadores que permitam assumir riscos calculados. As decisões relacionadas aos riscos dos projetos são de responsabilidade de seus gestores, uma vez que as decisões do EGP se restringem às decisões relacionadas ao portfólio de projetos.

O trecho abaixo, extraído do depoimento do entrevistado (E4), confirma o exposto.

A partir do momento em que esse tipo de projeto é inserido na carteira, o escritório de projetos atua junto com o gerente de projetos, dando-lhe apoio desde a fase de planejamento até o encerramento do projeto, porém sem ingerência, as decisões finais sempre são do gerente do projeto. (E4)

Os elementos da dimensão assunção de riscos identificados no EGP da Empresa D com base no contexto delineado são apresentados no Quadro 31.

Quadro 31: Dimensão Assunção de Riscos no EGP da Empresa D.

Elementos para mensuração da dimensão Assunção de Riscos da OE em EGPs		Presença
Os projetos com os quais o EGP atua são de alto risco e apresentam chances de retorno muito altos.	AR-01	●
A natureza do ambiente propicia ao EGP atuar com uma atitude audaz para alcançar os objetivos almejados.	AR-02	⊙
O EGP tende a assumir riscos calculados na realização de seus projetos, preocupando-se com a mensuração dos riscos.	AR-03	●
Mediante situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, é permitido ao EGP adotar uma postura audaciosa e agressiva a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial.	AR-04	○
O EGP prefere ser rápido em soluções potenciais para seus projetos, dispondo-se a gastos financeiros.	AR-05	○

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

A **proatividade**, terceira dimensão da OE, pode ser identificada por meio das diretivas que norteiam o Concurso de Ideias, do qual os membros do EGP também participam e no qual há clara menção ao comportamento proativo, conforme trecho abaixo.

[...] a abordagem aos desafios e problemas *apela à proatividade* (ênfase adicionada), criatividade e capacidade dos membros em implementar novas soluções.

Agir proativamente, de sorte a satisfazer seus clientes, atendendo suas expectativas e necessidades, é uma constante na empresa e é uma atitude que deve ser incorporada por todos os seus colaboradores, incluindo do EGP. No entanto, as ações que envolvam a obtenção de um melhor posicionamento estratégico perante seus concorrentes, a busca por novas oportunidades de negócios e projetos que propiciem à empresa estarem à frente de seus concorrentes são de responsabilidade da diretoria comercial; ao EGP cabe apenas realizar sugestões quando em processo de negociação, o que não deixa de ser uma contribuição, mesmo que indireta, para a obtenção de vantagem competitiva. O depoimento do entrevistado (E4) ratifica essa visão, conforme trecho abaixo transcrito.

A busca de oportunidades de negócios e projetos é de responsabilidade da diretoria comercial, o escritório de projetos participa com sugestões durante a fase de negociação apresentando via de regra alguma diferencial de gestão e controle. (E4)

Os elementos da dimensão proatividade identificados no escritório de projetos da Empresa D são apresentados no Quadro 32.

Quadro 32: Dimensão Proatividade no EGP da Empresa D.

Elementos para mensuração da dimensão Proatividade da OE em EGPs		Presença
O EGP participa de forma proativa em ações que a organização realiza no mercado, às quais os competidores respondem.	PR-01	○
O EGP participa da introdução de novos projetos de produtos/ serviços no mercado, novas técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais, etc.	PR-02	●
O EGP realiza monitoramento contínuo do ambiente em busca de novas ideias e produtos para seus projetos.	PR-03	⊙
O EGP contribui para que a alta administração esteja à frente de seus competidores na introdução de novas ideias e produtos (projetos).	PR-04	⊙

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Dois elementos da dimensão **agressividade competitiva** encontram-se presentes no escritório de projeto ora analisado. Elementos relacionados às ações agressivas, métodos de competição desleais ou não convencionais e competitividade intensa não foram evidenciados no EGP analisado. Em contrapartida, a realização de *benchmarking competitivo* é uma prática comum em todos os setores da Empresa D e o EGP não foge à regra. Uma das atividades do EGP é realizar um constante monitoramento a fim de buscar novidades e acompanhar as tendências do mercado para, na sequência, aplicá-las em seus projetos e em sua forma de atuar com projetos.

Outro elemento dessa dimensão identificado no EGP, mesmo que parcialmente, refere-se à forma de atuação perante a concorrência. Ao identificar um projeto melhor do que o que realizou, o EGP busca aprender com a concorrência, por vezes alterando seu projeto em função daquele, conforme trecho extraído do depoimento do entrevistado (E4), abaixo transcrito.

Procura aprender com a concorrência, entendendo o que de diferente foi feito, e quando possível aplica alterações na metodologia em busca do aperfeiçoamento.
(E4)

Uma síntese dos resultados dessa dimensão no EGP da Empresa D é apresentada no Quadro 33.

Quadro 33: Dimensão Agressividade Competitiva no EGP da Empresa D.

Elementos para mensuração da dimensão Agressividade Competitiva da OE em EGPs		Presença
O EGP atua de modo agressivo e intensamente competitivo.	AC-01	○
O EGP atua em função das ações da concorrência.	AC-02	⊙
Os métodos de competição utilizados pelo EGP são considerados não convencionais.	AC-03	○
O EGP realiza <i>benchmarking</i> competitivo (copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, etc).	AC-04	●
Ações agressivas em marketing de novos projetos ou produtos que envolvam o EGP são realizadas pelo EGP/organização.	AC-05	○

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

A **autonomia**, quinta dimensão da OE, é presença constante no escritório de projetos da Empresa D, tendo em vista que seus membros são incentivados a atuarem de forma autônoma e a incorporarem comportamentos empreendedores. Os membros do EGP têm autonomia para propor novos projetos e novas formas de atuação do escritório, inclusive podendo incorporar comportamentos que remetam à inovação e à criação de ideias e oportunidades para o EGP, porém não possuem autonomia para decidir a respeito. O trecho abaixo transcrito foi extraído da entrevista com E4 e confirma tal situação.

Podem propor novos projetos, novas formas de atuação, porém a decisão final sempre será tomada após discussão com o *board* da organização. (E4)

O Quadro 34 permite visualizar a situação do escritório de projetos em relação à dimensão autonomia.

Quadro 34: Dimensão Autonomia no EGP da Empresa D.

Elementos para mensuração da dimensão Autonomia da OE em EGPs		Presença
O EGP incentiva esforços de indivíduos e/ou equipes que trabalham de forma autônoma.	AU-01	●
O EGP permite que seus indivíduos e/ou equipes persigam oportunidades de negócio, tomem decisões por conta própria, sem referência constante de seus supervisores.	AU-02	○
Os colaboradores do EGP desempenham um papel importante na identificação e seleção de projetos e oportunidades que a organização persegue.	AU-03	⊙
Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização e no EGP.	AU-04	●

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Os resultados permitem afirmar que o escritório de projetos em questão possui apenas alguns elementos das dimensões da OE presentes em suas ações, inclusive com relação no que se refere à inovatividade, proatividade e autonomia, as quais são mencionadas no projeto Concurso de Ideias. A agressividade competitiva do EGP se restringe à realização do *benchmarking* competitivo e a assunção de riscos é identificada em razão da empresa atuar com projetos de alto risco e por conta de assumir riscos calculados.

(d) Análise da OE no EGP da Empresa D, segundo o Modelo SGP Estratégico

Adotando como base para classificar os sistemas de gerenciamento de projetos o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), pode-se afirmar que **Inovação** é o tipo de SGP da Empresa D, tendo em vista que realiza ações que permitam diferenciar-se de seus concorrentes por meio de excelência em inovação e alto grau de criatividade. No que diz respeito ao EGP da referida empresa, este pode ser classificado como ***Project Management Center of Excellence (PMCOE)***, uma vez que se encarrega de coordenar e apoiar os gerentes de projetos nos diversos projetos da empresa, além de monitorar e controlar o desempenho dos projetos e servir de “ponte” entre os projetos e seus *stakeholders*. O EGP da Empresa D oferece suporte metodológico de alto nível e realiza seus próprios projetos.

No contexto delineado, é possível afirmar que a empresa A possui um SGP do tipo **Inovação** e **PMCOE** como escritório de projeto (Figura 12).

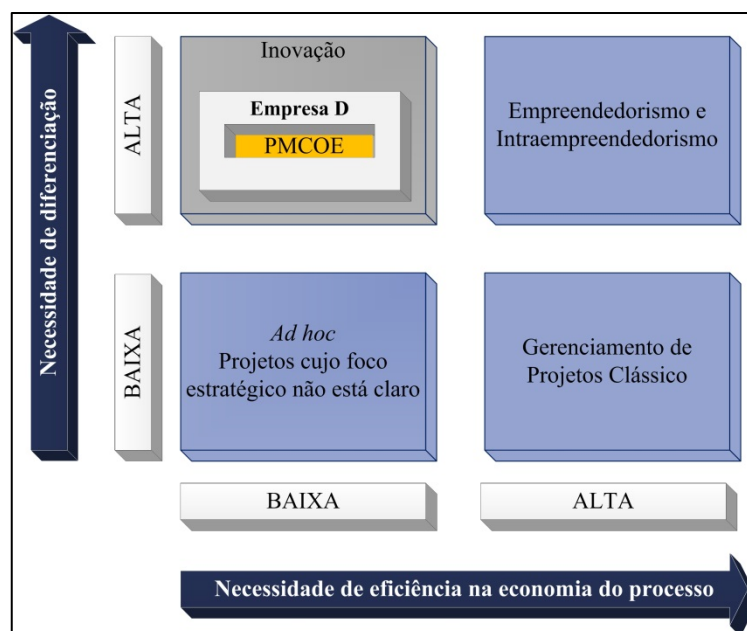


Figura 12: Empresa D no Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Considerando cada dimensão da OE (Quadro 9 seção 2.4) foi possível constatar que o EGP da Empresa D apresenta elementos que remetem à **inovatividade (IN)**, em razão de

atuar com muitos projetos novos, adotar abordagens originais para a resolução de problemas, além de adotar práticas inovadoras em seus processos e métodos de trabalho.

Dois dos cinco elementos que caracterizam a dimensão **assunção de riscos (AC)**, foram identificados no EGP analisado. Os projetos com os quais o EGP atua são complexos, envolvem riscos altos e expectativas de retornos substanciais, bem como a tendência do escritório é assumir riscos calculados, mensurando e acompanhando os riscos dos projetos.

A presença da **proatividade (PR)** no escritório de projetos da Empresa D se deve ao fato de que o EGP participa da introdução de tecnologias e processos inovadores no mercado e internamente. Seus membros são incentivados a adotar uma postura proativa, porém não há de fato uma participação proativa nas ações da empresa junto ao mercado.

O único elemento da dimensão **agressividade competitiva (AC)** identificado no EGP refere-se às ações de *benchmarking* competitivo, realizadas pelo escritório, no sentido de verificar o que a concorrência fez, aprender com a concorrência e se for o caso, incorporar em seus projetos.

A quinta dimensão, **autonomia (AU)**, pode ser identificada por intermédio do incentivo que a empresa e o EGP fornecem aos seus colaboradores no sentido de atuarem de forma autônoma e incorporarem um comportamento empreendedor, permitindo ao EGP identificar e selecionar projetos e oportunidades.

Portanto, com base nos resultados obtidos, é possível sugerir que a empresa A possui um sistema do tipo **Inovação** e escritório classificado como **PMCOE**, apresentando apenas alguns elementos de cada dimensão da OE: **inovatividade** (3 de 7 elementos), **assunção de riscos** (2 de 5 elementos), **proatividade** (2 de 4 elementos), **agressividade competitiva** (1 de 5 elementos) e **autonomia** (2 de 4 elementos),

Na próxima seção serão apresentados os resultados da pesquisa mediante a adoção da análise intercasos, com vistas a identificar similaridades que permitam realizar a análise dos resultados sob outra ótica.

4.3 ANÁLISE INTERCASOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados por meio da realização de análise cruzada dos casos das empresas de *software* pesquisadas, buscando semelhanças e diferenças entre os casos e assim construir uma base única. Segundo Eisenhardt (1989), a realização dessa análise possibilita ver as evidências sob outro prisma, indo além das impressões iniciais.

As quatro empresas pesquisadas têm seus resultados consolidados, comparados e avaliados em conjunto, com vistas a analisar a relação entre EGP e OE em empresas de *software*, assim respondendo à questão de pesquisa norteadora deste estudo, qual seja: *Como os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) se relacionam com a Orientação Empreendedora (OE) em empresas de software?*

A fim de apresentar os resultados obtidos por meio da análise intracasos, esta seção foi estruturada seguindo a mesma lógica da análise dos casos individuais, em quatro subseções.

4.3.1 Identificação do SGP existente nas empresas

Em atendimento ao primeiro objetivo específico deste estudo, esta subseção trata do sistema de gerenciamento de projetos e tem como foco realizar uma análise comparativa de como são caracterizados os mencionados sistemas nas empresas de *software*.

Tendo como base a tipologia de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), verifica-se que nenhuma das empresas apresentou o sistema *Ad hoc*, ao passo que duas das quatro empresas apresentam o sistema **Inovação** (Empresas C e D). O sistema **Empreendedorismo/ Intraempreendedorismo** foi identificado na Empresa B, enquanto o SGP identificado na Empresa A foi o **GP Clássico**.

Tendo em vista que todas são consideradas empresas de grande porte segundo classificação do BNDES (BNDES, 2010), observa-se que o tipo de SGP independe do porte da empresa.

Convém ressaltar que os resultados foram consubstanciados por entrevistas, análises de documentos e registros em arquivos. As entrevistas realizadas com os gestores dos EGPs permitiram identificar as características mais marcantes dos SGPs de suas empresas (Quadro

35) e foram realizadas adotando como base o estudo de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Quadro 35: Principais características os SGPs das empresas de *software* analisadas.

Característica	A	B	C	D
Criação de valor – inovação com ênfase em atendimento ao cliente	●	●	●	●
Vantagem em diferenciação – inovação de produtos, serviços e processos	●	●	●	●
Incentivo à criatividade		●	●	●
Atuam com projetos complexos	●	●	●	●
Alta complexidade no GP		●		
Inovação – maiores resultados financeiros		●		
Excelência em liderança		●		
Alto grau em autonomia		●		
Excelência operacional – vantagem competitiva	●		●	
Eficiência em processos – vantagem competitiva	●		●	
Aprendizagem radical	●			
Estruturas definidas e sistematizadas	●	●	●	●
GP alinhado aos objetivos estratégicos		●	●	
GP em conformidade com a governança corporativa		●	●	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado

Todos foram unânimes ao afirmar que o foco estratégico de suas empresas está na criação de valor por intermédio da inovação com ênfase em atendimento ao cliente, assim como houve unanimidade ao afirmarem que buscam vantagem em diferenciação por meio da inovação de seus produtos, serviços e processos. Esta última, inclusive, é um dos elementos que caracterizam o sistema **Inovação**, juntamente com a criatividade, cuja importância foi salientada pelas empresas B, C e D. Convém salientar que o sistema **Inovação** é o utilizado pelas empresas C e D.

Todas as empresas atuam com projetos complexos, porém apenas a empresa B salientou a complexidade de seu gerenciamento de projetos. A inovação como meio de obtenção de maiores resultados financeiros e a excelência em liderança e a existência de alto grau de autonomia foram características identificadas apenas na empresa B, confirmando o fato desta empresa ser a única a ter o seu SGP classificado em **Empreendedorismo/ Intraempreendedorismo**.

A excelência operacional e a eficiência em processos foram apontadas como fonte de vantagem competitiva por duas das quatro empresas (A e C). A empresa A salientou que a atuação com projetos complexos a levou a aprender rapidamente uma nova maneira de atuar com projetos para melhorar a eficiência de seus processos. Diante desse contexto, constatou-se que o SGP da empresa A é o **GP Clássico**.

Os SGPs das quatro empresas contemplam a definição e a sistematização de estruturas, normas e procedimentos concernentes a projetos (Cooke-Davis; Crawford; & Lechler, 2009), permitindo o alinhamento entre os objetivos estratégicos e os objetivos do próprio GP. Apenas as empresas B e C demonstraram o alinhamento entre o GP e os objetivos estratégicos, bem como a conciliação entre o GP e a estrutura da governança corporativa (Too & Weaver, 2013).

4.3.2 Caracterização dos escritórios de projetos nas empresas de *software* analisadas

A presente subseção tem como foco atender ao segundo objetivo específico deste trabalho, motivo pelo qual busca apresentar, comparativamente, os escritórios de projetos das quatro empresas de *software* que integram este estudo. Para tal, recorreu-se aos resultados obtidos com a realização da análise individual das empresas A, B, C e D.

Um dos aspectos que merece ser ressaltado se refere ao fato de que, apesar das quatro empresas pertencerem ao mesmo setor, terem o mesmo porte e possuírem visibilidade internacional, a configuração de seus escritórios de projetos é diferente.

A empresa A possui um escritório de projetos voltado para suporte ao time de projetos, ou seja, um **Project Support Office (PSO)**. O EGP da empresa B é classificado como **Project Management Center of Excellence (PMCOE)**, pois deve garantir que as metodologias de projetos sejam adotadas e utilizadas. **Program Management Office (PrgMO)** é o tipo de escritório da empresa C, haja vista participar de forma ativa da realização de projetos, apesar de reportar-se ao presidente. Por fim, a Empresa D pode ser denominada de **Project Management Center of Excellence (PMCOE)**, pois suas funções englobam suporte metodológico em alto nível e realização de projetos.

No Quadro 36 são sintetizadas algumas das características identificadas nos EGPs dessas empresas, levantadas mediante informações em arquivo, entrevistas e documentos das organizações.

Quadro 36: Principais características dos EGPs analisados.

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Funções	<ul style="list-style-type: none"> • apoiar a equipe de projeto • organizar toda a documentação; 	<ul style="list-style-type: none"> • apoiar e orientar os gerentes de portfólio e de projetos. • monitorar e controlar o desempenho do projeto. • desenvolver e aplicar de treinamento aos envolvidos nos projetos (colaboradores e clientes). • elaborar políticas, procedimentos e metodologias relacionadas a projetos, incluindo seus processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • apoiar e orientar a todos os envolvidos com projetos. • monitorar e controlar o desempenho do projeto. • treinar e desenvolver seus colaboradores. • elaborar políticas, procedimentos e metodologias relacionadas a projetos, incluindo seus processos. • zelar e alimentar o portfólio de projetos da empresa. • definir metas e acompanhar resultados, tanto corporativos como dos projetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • apoiar o gerenciamento da organização e de seus projetos. • coordenar e apoiar os gerentes de projetos. • coordenar vários projetos. • monitorar e controlar o desempenho dos projetos. • estabelecer, continuar a desenvolver e gerenciar metodologias e processos. • intermediar a relação entre os projetos e seus <i>stakeholders</i>.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • não possui responsabilidade sobre os projetos, pode contribuir como um link entre os projetos e seus <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • não possui responsabilidade direta sobre os projetos, a não ser aqueles que vêm direto para minha área. 	<ul style="list-style-type: none"> • responsabilidade final por todos os projetos da empresa, devendo acompanhar a realização de cada um deles. 	<ul style="list-style-type: none"> • responsabilidade e participação nos processos decisórios da empresa são limitados aos projetos da empresa.
Membros	<ul style="list-style-type: none"> • em sua maioria, são terceirizados e compartilhados com os projetos e as unidades da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • compartilhados no sentido de fornecer informações e participar de projetos como <i>back office</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • exclusivos, ou seja, seus membros não são compartilhados. 	<ul style="list-style-type: none"> • membros exclusivos

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Conforme é possível observar no Quadro 36, os EGPs das quatro empresas têm como função apoiar a equipe de projetos, porém apenas os EGPs das empresas B e C realizam orientações a essa mesma equipe. Na empresa D, por sua vez, o EGP incorpora a essas funções a coordenação dos gestores de projetos e dos próprios projetos.

Apenas o EGP da empresa A apresenta a organização de documentos relacionados a projetos como função, enquanto os EGPs das empresas B, C e D estão encarregados de monitorar e controlar o desempenho dos projetos de suas respectivas empresas. O desenvolvimento e a aplicação/treinamento de cursos destinados à área fazem parte das funções dos EGPs das empresas B e C, assim como a elaboração de políticas, procedimentos e outras diretrizes ligadas à área de projetos.

Ao EGP da empresa C cabe ainda zelar e alimentar o portfólio de projetos, bem como definir metas e acompanhar resultados corporativos e de projetos, enquanto que ao EGP da empresa D compete estabelecer, continuar a desenvolver e gerenciar metodologias e processos, além de realizar a intermediação entre os projetos e seus *stakeholders*.

Quanto à responsabilidade sobre os projetos, os EGPs das empresas A e B são isentos de responsabilidade, diferentemente dos EGPs das empresas C e D. No entanto, enquanto o EGP da empresa C é a responsável final por todos os projetos da empresa, o EGP da empresa D possui sua responsabilidade limitada aos projetos que realiza. Por fim, enquanto os EGPs das empresas A e B compartilham seus membros com outras equipes ou escritórios, C e D contam com profissionais de projeto exclusivos dos seus escritórios.

Em vista de todo o exposto e considerando as características apresentadas por Dinsmore (1998) para classificar o escritório de projetos segundo sua tipologia, novamente ratifica-se o resultado quanto a considerar os EGPs das empresas **A, B C e D** como sendo dos tipos **PSO, PMCOE, PrgMO e PMCOE**, respectivamente. Cabe, nesse momento, ressaltar também que a adoção deste ou daquele tipo de EGP dependerá não somente do estágio de maturidade do gerenciamento de projetos (Rodrigues, Rabechini, & Csillag, 2006), como também do contexto organizacional no qual está inserido (Hobbs & Aubry, 2008). Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009) complementam, afirmando que a escolha do tipo de EGP deve ser embasada em informações sobre o tipo de projeto gerenciado, a estratégia organizacional e o SGP existente na empresa.

4.3.3 Identificação das dimensões da OE nos EGPs das empresas de *software*

O atendimento ao terceiro objetivo específico do presente estudo é o foco desta subseção. Cada uma das dimensões da OE (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, agressividade competitiva e autonomia) identificadas nos EGPs das empresas A, B, C e D é

apresentada, porém de forma comparativa. Convém ressaltar que a análise apresentada nessa seção foi realizada com base no Quadro 9, constante da seção 2.4.

Inovatividade

Inicialmente, é possível afirmar que a inovatividade configura-se de maneira similar nas empresas B e C, uma vez que foram identificadas as presenças dos mesmos elementos em seus EGPs. Nas empresas A e D houve a identificação de três elementos de inovatividade, sendo comuns a ambos apenas dois desses elementos. O Quadro 37 apresenta como se configura essa dimensão nas quatro empresas.

Quadro 37: Dimensão Inovatividade em EGPs de empresas de *software*.

Elementos para mensuração da dimensão Inovatividade		A	B	C	D
O EGP é incentivado pela alta administração a realizar projetos de P&D e que envolvam inovações, bem como a adotarem práticas de liderança competitiva, disponibilizando recursos financeiros para tal.	IN-01	⊙	●	●	⊙
Nos últimos 5 anos, o EGP tem atuado com muitos projetos novos.	IN-02	○	●	●	●
As mudanças nos projetos realizados pelo EGP têm sido bastante drásticas nos últimos 5 anos.	IN-03	○	⊙	⊙	⊙
A organização incentiva o EGP a adotar abordagens originais e de experimentação para a resolução de problemas.	IN-04	●	●	●	●
É permitido ao EGP inovar muito em seus processos, preferencialmente projetando seus próprios processos e métodos de trabalho.	IN-05	●	●	●	●
O EGP conta com recursos financeiros de terceiros para realizar projetos de inovação.	IN-06	●	●	●	⊙
O EGP conta com recursos humanos (próprios ou externos) dedicados a atividades inovativas.	IN-07	○	●	●	⊙

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Com base no Quadro 37, verifica-se que há unanimidade entre os EGPs das quatro empresas tanto na adoção de abordagens originais e de experimentação para a resolução de problemas como na aplicação de novos processos e métodos de trabalho ao próprio escritório. Os resultados também demonstram que tanto o EGP da empresa B como o da empresa C são incentivados a participarem de projetos que envolvam a pesquisa e o desenvolvimento de

novos produtos, enquanto que nas empresas A e D apenas foram encontrados indícios desse elemento, motivo pelo qual ele é apontado como ‘parcialmente identificado’.

A atuação do EGP com projetos novos é uma constante para três das quatro empresas (B, C e D). No que tange à realização de mudanças drásticas nos projetos realizados pelo EGP, apenas nos escritórios das empresas B, C e D foram apresentados indícios da existência desse elemento, o que levou a indicá-los como ‘parcialmente identificado’. Em contrapartida, no escritório de projetos da empresa A, não foram encontradas evidências que permitissem afirmar a atuação desse escritório nem com projetos novos nem com mudanças drásticas nos últimos 5 anos.

No que se refere à realização de projetos de inovação com recursos financeiros de terceiros, constatou-se que os EGPs das empresas A, B e C de fato contam com recursos financeiros de terceiros para realizar tais projetos, enquanto que o EGP da empresa D apenas apresenta indícios desse elemento. Já no que se diz respeito à existência de recursos humanos dedicados a atividades inovativas, os EGPs das empresas B e C contam com membros de sua equipe dedicados a tal atividade, o EGP da empresa D apresentou indícios desse elemento e o EGP da empresa A não possui pessoas dedicadas a realizar atividades inovativas.

Diante do exposto, é possível afirmar que a dimensão inovatividade manifesta-se com maior intensidade nos EGPs das empresas B e C.

Assunção de riscos

No que se refere à dimensão assunção de riscos, verifica-se que a empresa B possui o EGP que mais apresenta elementos dessa dimensão identificados por meio da análise das entrevistas e dos documentos e registros disponibilizados para tal, conforme Quadro 38.

Quadro 38: Dimensão Assunção de Riscos em EGPs de empresas de *software*.

Elementos para mensuração da dimensão Assunção de Riscos		A	B	C	D
Os projetos com os quais o EGP atua são de alto risco e apresentam chances de retorno muito altos.	AR-01	⊙	●	●	●
A natureza do ambiente propicia ao EGP atuar com uma atitude audaz para alcançar os objetivos almejados.	AR-02	⊙	●	⊙	⊙
O EGP tende a assumir riscos calculados na realização de seus projetos, preocupando-se com a mensuração dos riscos.	AR-03	●	●	●	●
Mediante situações de tomada de decisão que envolvem incerteza, é permitido ao EGP adotar uma postura audaciosa e agressiva a fim de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades em potencial.	AR-04	○	●	●	○
O EGP prefere ser rápido em soluções potenciais para seus projetos, dispondo-se a gastos financeiros.	AR-05	○	⊙	⊙	○

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊙ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Conforme é possível verificar por meio do Quadro 38, o único elemento identificado nos EGPs das quatro empresas diz respeito à assunção de riscos calculados nos projetos que realizam. Em contrapartida, no que diz respeito à realização de gastos financeiros para resolver potenciais problemas em seus projetos, apenas os EGPs das empresas B e C apresentaram indícios da existência desse elemento.

Projetos de alto risco e chances de retorno muito altos estão presentes no dia-a-dia dos EGPs das empresas B, C e D, ao passo que no EGP da empresa A há apenas indícios de da existência desse elemento da assunção de riscos. Um ambiente que estimule uma atitude audaz por parte do EGP a fim de alcançar seus objetivos é propiciado apenas pela empresa B; nas demais empresas não existem evidências suficientes que indiquem a presença desse elemento, motivo pelo qual foram considerados como ‘parcialmente identificado’.

Apenas os EGPs das empresas B e C apresentaram o elemento relacionado à adoção de postura audaciosa e agressiva por parte do EGP em situações de incerteza que o levem a explorar oportunidades em potencial. Não há evidências que comprovem a presença desse elemento nos EGPs das empresas A e D.

De uma forma geral, os resultados permitem afirmar que a dimensão assunção de riscos manifesta-se com maior intensidade no EGP da empresa B, bem como manifesta-se no EGP da empresa C.

Proatividade

Em relação à dimensão proatividade verifica-se que todos os seus elementos foram identificados nos EGPs de três das quatro empresas analisadas, conforme Quadro 39.

Quadro 39: Dimensão Proatividade em EGPs de empresas de *software*.

Elementos para mensuração da dimensão Proatividade		A	B	C	D
O EGP participa de forma proativa em ações que a organização realiza no mercado, às quais os competidores respondem.	PR-01	●	●	●	○
O EGP participa da introdução de novos projetos de produtos/ serviços no mercado, novas técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais, etc.	PR-02	●	●	●	●
O EGP realiza monitoramento contínuo do ambiente em busca de novas ideias e produtos para seus projetos.	PR-03	●	●	●	⊗
O EGP contribui para que a alta administração esteja à frente de seus competidores na introdução de novas ideias e produtos (projetos).	PR-04	●	●	●	⊗

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊗ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Analisando os resultados consolidados no Quadro 39, constata-se que todos os EGPs participam da introdução de novidades tanto no mercado (novos produtos ou serviços) como na própria empresa (novas técnicas, ferramentas, tecnologias, dentre outras), confirmando a identificação do elemento PR-02. Também é possível verificar que os EGPs das empresas A, B e C participam proativamente de ações realizadas no mercado, a exemplo de lançamento de novos produtos. Em contrapartida, esse elemento não apresentou qualquer evidência que indicasse a sua presença no EGP da empresa D.

No que se refere aos dois elementos seguintes (PR-03 e PR-04), verifica-se que ambos foram identificados nos EGPs das empresas A, B e C, ao passo que no EGP da empresa D foram encontradas apenas algumas evidências da presença desse elemento; não foi possível identificar com clareza a participação do EGP da empresa D na realização de monitoramento contínuo do ambiente em busca de novas ideias e produtos para seus projetos, e nem na contribuição exercida pelo escritório para que a empresa tenha uma posição privilegiada frente a seus concorrentes.

Portanto, com base nos resultados apresentados, é possível afirmar que a dimensão proatividade é presença constante nos EGPs das empresas A, B e C, manifestando-se em igual proporção nas três empresas.

Agressividade competitiva

No que tange à dimensão agressividade competitiva, os resultados obtidos com a análise das entrevistas realizadas com os gestores dos EGPs e das informações constantes de documentos e registros em arquivo, indicam que apenas um de seus elementos foi identificado nas quatro empresas, conforme Quadro 40.

Quadro 40: Dimensão Agressividade Competitiva em EGPs de empresas de *software*.

Elementos para mensuração da dimensão Agressividade Competitiva		A	B	C	D
O EGP atua de modo agressivo e intensamente competitivo.	AC-01	○	⊗	○	○
O EGP atua em função das ações da concorrência.	AC-02	○	⊗	○	⊗
Os métodos de competição utilizados pelo EGP são considerados não convencionais.	AC-03	○	○	○	○
O EGP realiza <i>benchmarking</i> competitivo (copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, etc).	AC-04	●	●	●	●
Ações agressivas em marketing de novos projetos ou produtos que envolvam o EGP são realizadas pelo EGP/organização.	AC-05	○	●	⊗	○

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊗ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Seja no intuito de copiar práticas de negócios ou técnicas utilizadas por seus concorrentes, ou de aprender com eles a melhor forma de atuar com projetos, o *benchmarking* competitivo é uma prática comum nos quatro EGPs analisados, motivo pelo qual o referido elemento foi classificado como ‘identificado’ em todas as empresas. Em contrapartida, verifica-se que um dos elementos foi considerado como ‘não identificado’ por todos os EGPs analisados, uma vez que nenhum deles adota métodos de competição não convencionais ou que venham a desqualificar seu concorrente. O EGP da empresa B foi o único a apresentar um segundo elemento da dimensão assunção de riscos, tendo em vista que possui envolvimento

nas ações agressivas em marketing de novos projetos ou produtos realizados pela empresa. Esse mesmo elemento foi ‘parcialmente identificado’ no EGP da empresa C, uma vez que foram encontrados alguns indícios da participação do referido escritório nessas ações da empresa. Os demais escritórios não apresentaram esse elemento.

Não foram encontradas evidências de que os escritórios das empresas A, C e D atuem de modo agressivo e intensamente competitivo, bem como de que os EGPs das empresas A e D realizem suas ações em função da concorrência. No EGP da empresa B foram identificados apenas indícios dos dois elementos em questão (AC-01 e AC-02), ao passo que no escritório da empresa C foram encontrados indícios de que sua atuação ocorre em função da concorrência. Com base no exposto, pode-se afirmar que o EGP da empresa B é o escritório que apresenta mais elementos da dimensão agressividade competitiva, mesmo que tal dimensão seja considerada ‘parcialmente identificada’.

Autonomia

A princípio, ao analisar como se configuram os elementos da dimensão autonomia nos EGPs das quatro empresas, é possível constatar que apenas os EGPs das empresas B e C apresentam todos os elementos identificados seja integralmente ou parcialmente, conforme Quadro 41.

Quadro 41: Dimensão Autonomia em EGPs de empresas de *software*.

Elementos para mensuração da dimensão Autonomia		A	B	C	D
O EGP incentiva esforços de indivíduos e/ou equipes que trabalham de forma autônoma.	AU-01	●	●	●	●
O EGP permite que seus indivíduos e/ou equipes persigam oportunidades de negócio, tomem decisões por conta própria, sem referência constante de seus supervisores.	AU-02	○	⊗	⊗	○
Os colaboradores do EGP desempenham um papel importante na identificação e seleção de projetos e oportunidades que a organização persegue.	AU-03	⊗	●	●	⊗
Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na organização e no EGP.	AU-04	○	●	●	●

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊗ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Analisando os resultados sintetizados no Quadro 41 é possível constatar que os EGPs das quatro empresas incentivam sua equipe a trabalhar de forma autônoma, possibilitando afirmar que o elemento AU-01 foi ‘identificado’ nos quatro escritórios. Já no que diz respeito a tomar decisões por conta própria e perseguir novas oportunidades de negócio, segundo elemento da dimensão autonomia, foi ‘parcialmente identificado’ nos EGPs das empresas B e C, mas não está presente nos EGPs das empresas A e D.

Nos EGPs das empresas B e C, foi constatado que sua equipe desempenha um papel importante na identificação e seleção tanto de projetos como de oportunidades, motivo pelo qual esse elemento foi considerado ‘identificado’ em ambos. Nos EGPs das empresas A e D esse mesmo elemento foi classificado como ‘parcialmente identificado’, uma vez que apresentou indícios de sua existência.

No que se refere à existência de práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor, este de fato existe nos EGPs das empresas B, C e D, ao passo que no EGP da empresa A não foi encontrada qualquer evidência que comprove o incentivo à uma atitude empreendedora de seus colaboradores.

Com base nos resultados obtidos em relação à dimensão autonomia, é possível afirmar que essa dimensão manifesta-se com maior intensidade nos EGPs das empresas B e C.

Uma síntese dos resultados apresentados na presente subseção é apresentada no Quadro 42.

Quadro 42: OE em EGPs de empresas de *software*.

IN-07	IN-06	IN-05	IN-04	IN-03	IN-02	IN-01		D	C	B	A		D	C	B	A		D	C	B	A		D	C	B	A		
○	●	●	●	○	○	⊗		○	○	○	○	PR-04	○	○	○	○	AR-04	○	○	○	○	AR-03	○	○	○	○	IN-01	
○	●	●	●	○	○	○		PR-03	○	○	○	○	○	○	○	○	○	AR-02	○	○	○	○	○	○	○	○	IN-02	
○	●	●	●	○	○	○		PR-02	○	○	○	○	○	○	○	○	○	PR-01	○	○	○	○	○	○	○	○	○	IN-03
○	●	●	●	○	○	○		PR-01	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	IN-04

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊗ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

De uma forma geral, os resultados apresentados nesta subseção corroboram com a afirmação de que a OE manifesta-se sob diferentes formas (Wales, Monsen, & McKelvie, 2011), é influenciada pelo contexto no qual está inserida (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996; Shane & Venkataraman, 2000), incluindo variáveis culturais (Fayolle, Basso, & Bouchard, 2010).

4.3.4 Análise da OE em EGPs, segundo o Modelo SGP Estratégico

Constitui foco da presente subseção, atender ao quarto objetivo específico deste estudo, realizando uma análise comparativa de como se configura a OE nos EGPs analisados segundo o Modelo SGP Estratégico (Figura 1), proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), cujo quadro conceitual é apresentado na seção 2.4 (Quadro 10). Também foram utilizados os resultados constantes das análises das subseções 4.3.1, 4.3.2 e 4.3.3 deste capítulo para fins de atender ao objetivo aqui proposto.

A princípio, adotando os elementos apresentados no estudo de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009) para identificar os SGP das empresas, bem como adotando os elementos que permitem caracterizar os EGPs propostos por Dinsmore (1998), foi possível classificar as quatro empresas analisadas e seus EGPs no Modelo SGP Estratégico (Figura 13).

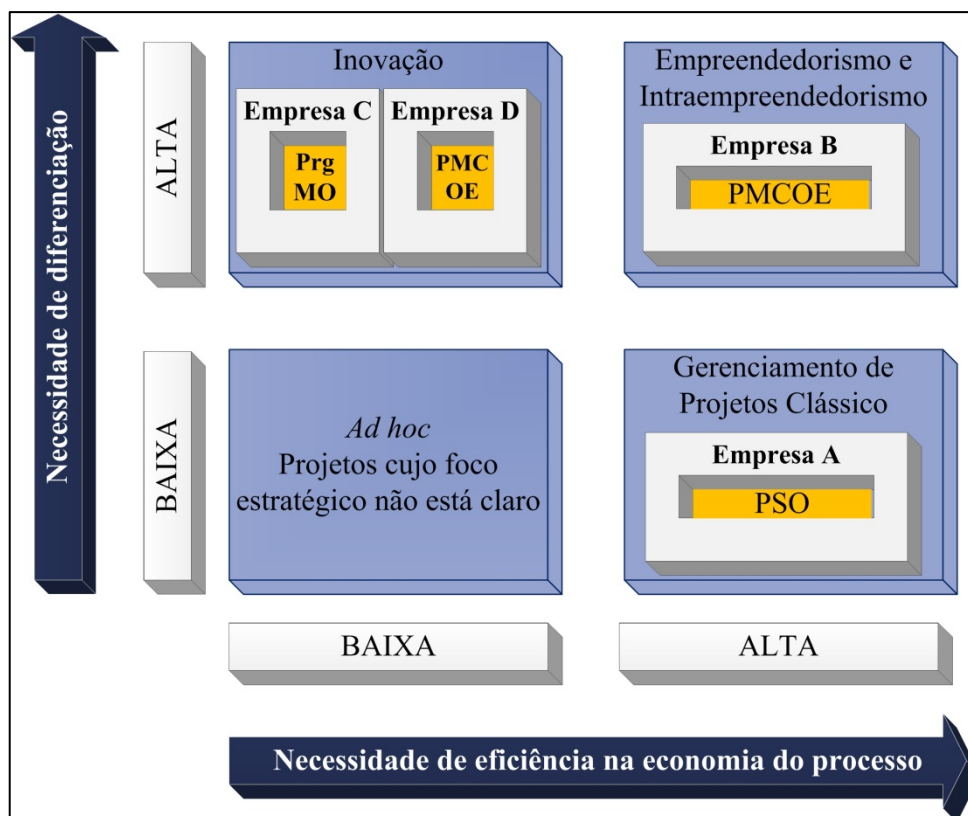


Figura 13: Empresas de *Software* e o Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

Conforme é possível verificar por meio da Figura 20, nenhuma empresa foi classificada no sistema *Ad hoc*, ao passo que no sistema **Inovação** houve a classificação de duas empresas (C e D) com EGPs diferentes (**PrgMO** e **PMCOE**, respectivamente). Já no sistema **GP Clássico** foi classificada a empresa A, cujo EGP é do tipo **PSO**. E, no sistema **Empreendedorismo/Intraempreendedorismo** foi classificada a empresa B com o EGP do tipo **PMCOE**. Uma vez apresentado o Modelo SGP Estratégico contemplando as empresas e seus respectivos escritórios (Figura 13) e para fins de analisar a OE em EGPs com base no SGP recorreu-se ao Quadro 42 (subseção 4.3.3), no qual a síntese dos resultados da

identificação das dimensões da OE nos EGPs é apresentada. Com base nas informações de ambos chegou-se ao Quadro 43.

Quadro 43: OE em EGPs de empresas de *software* e SGPs.

SGP			GP Clássico		Empr./Intr.		Inovação		Inovação	
EGP			PSO		PMCOE		PrgMO		PMCOE	
Empresa			A		B		C		D	
DIMENSÕES	Inovatividade (IN)	IN-01	⊗	Dimensão parcialmente identificada	●	Dimensão identificada	●	Dimensão identificada	⊗	Dimensão parcialmente identificada
		IN-02	○		●		●		●	
		IN-03	○		⊗		⊗		⊗	
		IN-04	●		●		●		●	
		IN-05	●		●		●		●	
		IN-06	●		●		●		⊗	
		IN-07	○		●		●		⊗	
	Assunção de riscos (AR)	AR-01	⊗	Dimensão parcialmente identificada	●	Dimensão identificada	●	Dimensão identificada	●	Dimensão parcialmente identificada
		AR-02	⊗		●		⊗		⊗	
		AR-03	●		●		●		●	
		AR-04	○		●		●		○	
		AR-05	○		⊗		⊗		○	
	Proatividade (PR)	PR-01	●	Dimensão identificada	●	Dimensão identificada	●	Dimensão identificada	○	Dimensão parcialmente identificada
		PR-02	●		●		●		●	
		PR-03	●		●		●		⊗	
		PR-04	●		●		●		⊗	
	Agressividade competitiva (AC)	AC-01	○	Dimensão não identificada	⊗	Dimensão parcialmente identificada	○	Dimensão não identificada	○	Dimensão não identificada
		AC-02	○		⊗		○		⊗	
		AC-03	○		○		○		○	
		AC-04	●		●		●		●	
		AC-05	○		●		⊗		○	
	Autonomia (AU)	AU-01	●	Dimensão parcialmente identificada	●	Dimensão identificada	●	Dimensão identificada	●	Dimensão parcialmente identificada
		AU-02	○		⊗		⊗		○	
		AU-03	⊗		●		●		⊗	
		AU-04	○		●		●		●	

Fonte: Elaborado pela autora, com base em pesquisa de campo.

Legenda: ● = elemento identificado; ⊗ = elemento parcialmente identificado; ○ = elemento não identificado.

Para fins de admitir-se a presença da dimensão da OE no SGP, partiu-se das seguintes premissas: (i) se mais de 50% dos elementos de cada dimensão da OE tivessem sido classificados como ‘identificado’ (●), a dimensão em questão seria considerada ‘identificada’; (ii) se os elementos analisados tivessem sido classificados como ‘identificado’ (●) e ‘parcialmente identificado’ (⊗) e juntos correspondem a pelo menos 50% do total de

elementos da dimensão, a referida dimensão seria considerada ‘parcialmente identificada’; e (iii) nos demais casos a mencionada dimensão seria considerada como ‘não identificada’.

Conforme pode ser verificado por meio do Quadro 43, pode-se sugerir que o sistema do tipo **GP Clássico** possui uma dimensão da OE – **proatividade** –, uma vez que tal dimensão foi **identificada** no EGP do tipo **PSO** da empresa A por meio da presença de todos os elementos que a caracterizam. Também é possível considerar que as dimensões **inovatividade**, **assunção de riscos** e **autonomia** podem ser contempladas no referido sistema, tendo em vista que essas dimensões foram **parcialmente identificadas** no EGP da empresa A. Este resultado corrobora com estudo de Belfort e Martens (2014) quanto à afirmação de que empresas que figurarem no sistema ora analisado tendem a apresentar elementos das dimensões inovatividade, assunção de riscos e autonomia. No entanto, as autoras não haviam identificado a dimensão proatividade, a qual está presente no resultado ora apresentado.

Em relação ao sistema do tipo **Empreendedorismo/Intraempreendedorismo**, verifica-se que as dimensões **inovatividade**, **assunção de riscos**, **proatividade** e **autonomia** foram **identificadas** no EGP tipo **PMCOE** da empresa B, enquanto a dimensão **agressividade competitiva** foi **parcialmente identificada** no mesmo EGP. O resultado ora apresentado corrobora com estudo de Belfort e Martens (2014), tendo em vista que as autoras afirmaram que as cinco dimensões da OE poderiam ser encontradas nesse tipo de sistema.

No que diz respeito ao sistema tipo **Inovação**, são encontrados dois tipos de EGPs: **PrgMO** pela empresa C e **PMCOE** pela empresa D. Tal situação permite, inclusive, identificar as possíveis diferenças entre ambos, mesmo que atuem em um mesmo SGP. No caso da empresa C, cujo EGP é o **PrgMO**, quatro das cinco dimensões foram consideradas **identificadas** – **inovatividade**, **assunção de riscos**, **proatividade** e **autonomia** –, enquanto a dimensão **agressividade competitiva** foi considerada como **não identificada** nesse EGP. Já no caso da empresa D, cujo EGP é do tipo **PMCOE**, as dimensões **inovatividade**, **assunção de riscos**, **proatividade** e **autonomia** foram **parcialmente identificadas**. No que diz respeito à dimensão **agressividade competitiva**, esta foi considerada como **não identificadas**. Verifica-se, portanto, que o mesmo sistema apresenta dois escritórios de tipologias diferentes, o que tende a refletir nas dimensões identificadas.

Diante dos resultados é possível sugerir que quanto maior a necessidade de diferenciação em projetos, produtos e serviços, maior a probabilidade de identificação de todas as dimensões da OE nos EGPs das empresas classificadas nos sistemas Inovação e

Empreendedorismo/Intraempreendedorismo, corroborando com estudo de Belfort e Martens (2014), segundo o qual os mencionados sistemas tendem a adotar práticas empreendedoras e a apresentar a manifestação das dimensões da OE com maior intensidade. Os resultados também permitem sugerir que a manifestação da OE tende a variar a depender do tipo de SGP utilizado, uma vez que em um mesmo sistema (Inovação) é possível verificar dois tipos de EGPs (PrgMO e PMCOE) com diferentes manifestações da OE. Ainda mais: a manifestação das dimensões da OE pode ocorrer de diferentes formas em um mesmo tipo de EGP, a exemplo do escritório das empresas B e D (ambos do tipo PMCOE).

Considerando que a forma como os projetos são gerenciados e sistematizados exerce influência no SGP da empresa (PMI, 2013) e que a OE é influenciada por aspectos internos à organização (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996), bem como que tanto o SGP como a OE têm suas ações delineadas por aspectos externos (PMI, 2013; Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996), é possível sugerir que ambos influenciam e são influenciados entre si.

Por fim, com base em todo o exposto, considera-se verdadeira a proposição deste estudo, considerando-se as quatro empresas estudadas, no sentido que *a depender do tipo de escritório de gerenciamento de projetos adotado pela organização, a orientação empreendedora pode manifestar-se de diferentes maneiras.*

5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Mudanças nas formas de competir têm levado as empresas a adotarem novas práticas que lhes permitam estarem à frente de seus concorrentes. Dentre tais práticas emergem o gerenciamento de projetos e o empreendedorismo. Em relação ao gerenciamento de projetos, as empresas têm implementado EGPs com o objetivo de garantirem uma gestão ótima de projetos perante um ambiente instável (Mariusz, 2014), e o tipo de EGP adotado pela empresa deve ser adequado a projetos que realiza e à forma como se configura seu SGP (Cooke-Davis, Crawford e Lechler, 2009).

Quanto ao empreendedorismo, empresas têm implementado uma abordagem estratégica da OE de modo mais eficiente e eficaz em razão de sua capacidade dinâmica de adquirir, assimilar, transferir e explorar novos conhecimentos decorrentes de variáveis externas (Engelen, Kube, Schmidt, & Flatten, *Article in press*). A OE permite às empresas que estão inseridas em mercados instáveis, sujeitos a mudanças constantes, atuar de modo proativo frente ao mercado.

Face o cenário delineado, o presente estudo busca contribuir com as empresas de *software* que atuam principalmente com desenvolvimento de *softwares* e outras aplicações e que possuam EGPs e que tenham interesse em adotar práticas de orientação empreendedora em seus escritórios. Pretende-se fornecer a essas empresas subsídios para que possam identificar e compreender como se configura a relação entre o EGP e a OE, mediante a aplicação dos procedimentos metodológicos aqui elencados, mesmo que sem a participação da pesquisadora.

Durante a pesquisa foi possível identificar elementos da OE nas atuações dos EGPs das quatro empresas de *software* pesquisadas. No entanto, foram encontradas diferenças quanto à presença dos elementos de cada dimensão da OE, a depender do tipo de EGP da empresa. A pesquisa também permitiu inferir que o tipo de SGP pode ter influência nas dimensões que foram identificadas, pois as empresas cujos sistemas apresentaram maior necessidade de diferenciação identificaram mais elementos e dimensões da OE do que as demais.

Por este motivo, ao buscar entender a relação entre o EGP e a OE é necessário também identificar qual o tipo de SGP e qual o tipo de EGP que a empresa possui. Tal entendimento poderá contribuir com as ações a serem adotadas pelos EGPs quanto ao

gerenciamento dos projetos que realiza e quanto à sua participação na estratégia corporativa, assim como possibilita ao gestor buscar os recursos humanos mais adequados ao perfil do EGP, tal como salientado por um dos entrevistados (E2).

Adicionalmente, como resultados desta pesquisa são fornecidos a cada empresa de *software* participante um relatório (cuja carta de encaminhamento encontra-se no Apêndice C) contemplando os principais achados, dentre os quais os tipos de SGP e de EGP, os elementos e as dimensões da OE identificados, como ocorre a relação entre o EGP e a OE em sua empresa.

Portanto, a contribuição prática deste trabalho é auxiliar as empresas de *software* a descobrirem como ocorre a relação entre seu escritório de projetos e a OE; também contribuir para que o EGP utilize as práticas de orientação empreendedora para a realização de suas atividades, e a empresa utilize ambos de forma conjunta para um melhor direcionamento estratégico.

As conclusões e considerações finais do presente estudo são apresentadas no próximo capítulo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco deste capítulo consiste em apresentar as principais conclusões acerca dos resultados obtidos com a realização deste estudo, bem como apresentar as principais limitações da pesquisa e sugestões para a realização de estudos futuros.

O primeiro objetivo específico deste estudo – identificar o Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) existente nas empresas – foi cumprido por meio de análise de documentos e registros de arquivos e entrevistas realizadas com os gestores dos EGPs das quatro empresas de *software* pesquisadas. Os documentos e registros em arquivos disponibilizados para análise permitiram verificar como se configuram a estrutura, a política e as diretrizes dos SGPs das empresas. A adoção de questões semiestruturadas e abertas para a realização das entrevistas possibilitou elencar algumas falas que propiciaram subsídios para atender a este objetivo..

O atendimento ao segundo objetivo específico – caracterizar os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) em empresas de *software* – também foi possível em razão da análise da documentação e registros em arquivos e das entrevistas realizadas. Tais fontes de evidências permitiram obter informações em relação às funções e responsabilidades dos EGPs, à sua atuação em relação ao gerenciamento de projetos e à sua participação nas decisões relativas a projetos; alguns desses aspectos foram evidenciados por meio de trechos das falas dos entrevistados.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico – identificar as dimensões da Orientação Empreendedora (OE) nos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) das empresas pesquisadas – também foi cumprido tendo em base as informações obtidas por meio das três fontes de evidências adotadas. No entanto, as entrevistas foram mais esclarecedores nesse aspecto, uma vez que nenhuma das quatro empresas possui um documento formal ou algum registro mais específico que remeta à orientação empreendedora. Por meio das entrevistas foi possível identificar nos depoimentos dos gestores dos EGPs algumas frases que permitiram verificar a existência de elementos que remetessem às dimensões da OE.

O quarto e último objetivo específico – analisar a Orientação Empreendedora (OE) em Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs), classificando as empresas pesquisadas segundo o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009) – foi devidamente cumprido. Cada SGP identificado foi classificado de acordo com a tipologia proposta pelos autores, bem como alocado dentro do modelo de acordo com o sistema a qual

pertence, consequentemente o seu EGP também era alocado no mesmo quadrante. Para o atendimento deste objetivo, buscou-se informações nos demais objetivos específicos.

O estudo foi concluído com o atendimento ao objetivo geral deste estudo – analisar a relação entre os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) e a Orientação Empreendedora (OE) em empresas de *software*. Tendo por base os resultados obtidos mediante análise intracasos, por meio da qual foi possível o atendimento de cada objetivo específico em cada empresa analisada, realizou-se o cruzamento das informações de sorte a identificar similaridades e diferenças entre os casos (análise intercasos). Portanto, a relação entre os EGP e a OE em empresas de *software* foi analisada e a proposição deste estudo admitida na realidade estudada, ou seja, *a depender do tipo de escritório de gerenciamento de projetos adotado pela organização, a orientação empreendedora pode manifestar-se de diferentes maneiras*.

6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

Como contribuição acadêmica, este estudo analisou a relação entre os temas EGP e OE, considerando que esta relação configura-se como uma lacuna de estudo, capaz de gerar importantes resultados científicos e organizacionais, principalmente em empresas de *software*. Outra importante contribuição relaciona-se às possibilidades de estudo que foram geradas a partir desta pesquisa, uma vez que se trata de uma nova ótica sobre os temas EGP e a OE, considerados estratégicos nos campos de estudo aos quais pertencem, mas pouco explorados de forma conjunta pela academia.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Inicialmente, convém ressaltar que a consolidação de todo o arcabouço teórico que norteou esta pesquisa decorre de disciplina, esforço e muito estudo por parte da pesquisadora, sempre contando com o apoio e a supervisão da orientadora. Autores conceituados, artigos atuais e seminais, fontes indexadas, dentre outras fontes, serviram de base para a elaboração da teoria e identificação da lacuna de pesquisa que originou o presente estudo.

Para a realização deste estudo, optou-se por empresas de *software*, as quais deveriam atender a critérios específicos, tais como a atuação com consultoria e desenvolvimento de *software* e a existência de EGP, dentre outros. A possibilidade de contato com o gestor do

EGP também consistia em ponto fundamental, uma vez que uma das etapas da coleta de dados era a entrevista com o gestor do EGP. O acesso da pesquisadora a documentos e registros em arquivos dos EGPs também seria fundamental para a análise dos resultados.

Nesse contexto, uma primeira limitação poderia ser atribuída ao modo como a análise foi conduzida, uma vez que outro pesquisador poderia adotar outra maneira de analisar os dados e apresentar os resultados. Neste estudo optou-se pela realização de análises intracasos e intercasos; caso esta pesquisa fosse realizada por outra pessoa, poderia adotar, por exemplo, uma análise intercasos por pares.

Este estudo não pretende generalizações, mas sim permitir a familiarização e aprofundamento da pesquisadora com as temáticas de EGP e OE em empresas de *software*, com vistas a contribuir para o enriquecimento da base conceitual acerca dos referidos temas, bem como dar subsídios para a realização de novas pesquisas na área.

A subjetividade também constitui um dos fatores limitantes desta pesquisa, pois decorre de reflexões do pesquisador sobre o que está sendo pesquisado. Segundo Flick (2009: 25), “a subjetividade do pesquisador, bem como daqueles que estão sendo estudados, tornam-se parte do processo de pesquisa”. No intuito de minimizar essa subjetividade, buscou-se redobrar a leitura, o estudo e as reflexões tanto sobre os temas estudados como os resultados analisados.

6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Considerando que este estudo buscou desbravar um campo pouco explorado na literatura no que diz respeito à relação entre EGPs e OE, verifica-se que outros estudos empíricos seriam importantes para consubstanciar os resultados aqui apresentados.

Em relação ao segmento de *software*, recomenda-se a realização de novos estudos empíricos, agora com abordagem quantitativa, de sorte a verificar se a proposição considerada verdadeira no que se refere às quatro empresas analisadas se confirma quando aplicada a um maior número de empresas. Sugere-se também ampliar a pesquisa aos demais colaboradores do EGPs das empresas pesquisadas, de sorte a verificar se os resultados obtidos nas empresas se confirmam quando o alcance da pesquisa é maior.

Também se recomenda a realização de pesquisas empíricas, de abordagens qualitativa e quantitativa, em outros setores que atuem com projetos e que tenham EGPs a fim

de verificar se a relação entre EGPs e OE ocorre da mesma forma ou se existem outros elementos que merecem ser considerados.

Uma terceira e última sugestão diz respeito à realização de estudos que levem à definição de indicadores que permitam mensurar a relação entre EGPs e OE e o impacto dessa relação na estratégia e nos resultados obtidos pelas empresas.

REFERÊNCIAS

- ABES (2014). *Mercado brasileiro de software: panorama e tendências, 2014*. 1ª ed. São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2014. Recuperado em 11/12/2014, de <http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/dados-2011>.
- Albertin, A. L. (Jul./Set. de 2001). Valor estratégico dos projetos de tecnologia da informação. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 42-50.
- Alves, R. O., Costa, H. G., Quelas, O. G., Silva, L. E., & Pimentel, L. B. (jul./set. de 2013). Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. *Produção*, 23(3), 582-594.
- Andersen, B., Henriksen, B., & Aarseth, W. (Abril de 2007). Benchmarking of project management office establishment: extrating best practices. *Journal of Management in Engineering*, 97-104.
- Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.
- Araújo, A. R. F.; Adduci, C. C. (maio, 2014). Os polos de software, tecnologia da informação e telecomunicações no Estado de São Paulo. *1ª Análise SEADE*, 14, p. 4-28. Recuperado em 10/11/2014, de http://www.seade.gov.br/wp-content/uploads/2014/06/primeira_analise_n14.pdf.
- Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. *International Journal of Project Management*, 29, 408-421.
- Aubry, M., & Hobbs, B. (February de 2011). A fresh look at the contribution of project management to organizational performance. *Project Management Journal*, 42(1), 3-16.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuiller, D. (2008). Organisational project management: an historical approach to the study of PMOs. *International Journal of Project Management*, 26, 38-43.
- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Identifying forces driving PMO changes. *Project Management Journal*, 41(4), 30-45.

- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (May de 2010). Project management offices in transition. *Project Management Journal*, 28, 766-778.
- Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management*, 24(2), 129-146.
- Basso, O., Fayole, A., & Bouchard, V. (2009). Entrepreneurial orientation. The construction of a concept. *Revue Française de Gestion*, 5(195), 175 - 192.
- Belfort, A. C., & Martens, C. D. P. (2014). Sistemas de gerenciamento de projetos e orientação empreendedora: uma aproximação conceitual. *Anais do III SINGEP e II S2IS*. São Paulo, 1-14.
- Berglann, H., Moen, E. R., Roed, K., & Skogstrom, J. F. (2011). Entrepreneurship: origins and returns. *Labour Economics*, 18, 180-193.
- BNDES (2014). Como o BNDES classifica a empresa segundo o porte. Recuperado em 29/12/2014, de http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html
- Carneiro, K. D., & Martens, C. D. (2012). Proposição de um modelo teórico para análise da relação entre maturidade em gerenciamento de projetos e orientação empreendedora. *Anais do XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*. Salvador.
- Carneiro, K. D., Martens, C. D., & Rabechini, R. J. (2011). Maturidade em gestão de projetos e orientação empreendedora: uma análise da relação conceitual. *Anais do XIV SemeAD – Seminários em Administração*. São Paulo.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. J. (2011). *Fundamentos de gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Castanhar, J. C., Dias, J. F., & Esperança, J. P. (2006). Orientação empreendedora, reconhecimento de oportunidades e desempenho em pequenas e médias empresas brasileiras: evidências de 2 estudos de caso. *Anais do XXX Encontro da AnPAD*. Salvador.
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2012). *Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: LTC.

- Cooke-Davis, T. J., Crawford, L. H., & Lechler, T. G. (Mar de 2009). Project management systems: moving project management from an operational to a strategic discipline. *Project Management Journal*, 40(1), 110-123.
- Cornelius, B., Landström, H., & Persson, O. (May de 2006). Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. *Entrepreneurial: Theory and Research*, 30(3), 375-398.
- Covin, J. G., & Covin, T. J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (September de 2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5, 855-872.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (Jan/Feb de 1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 1, 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (Fall de 1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Strategic Management Journal*, 1, 7-25.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (july de 2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22, 523-532.
- De Clercq, D., Dimov, D., & Thongpapanl, N. T. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: a case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26, 414-423.

- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dinsmore, P. C. (1998). *Winning business with enterprise project management*. New York: Amacon.
- Dinsmore, P. C., & Rocha, L. (2014). Enterprise project governance: directing and structuring organizational project decisions. In: Dinsmore, P. C., & Cabanis-Brewin, J. (2014). *The AMA Handbook of Project Management*. 4th ed. New York: Amacom, 279-292.
- Eisenhardt, K. M. (Oct. 1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, 532-550.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C. (Article in press). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: the moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 17.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research policy*, 32(5), 789-808.
- Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V. (November-December de 2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: a research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7-8), 707-730.
- Fernandes, D. V., & Santos, C. P. (Jan/Jun de 2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-e – Revista de Administração de Empresas-Eletrônica*, 7(1), Art. 6.
- Ferreira, J. J. (2007a). Empreendedorismo: factores determinantes no crescimento da pequena empresa eo papel da orientação estratégia empreendedora. Anais do XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM: *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos*, 29.
- Ferreira, J. J. (2007b). Operacionalização do conceito de orientação estratégica empreendedora e a sua influência no desempenho das pequenas empresas: evidências empíricas. Anais do XX Congreso anual de AEDEM : *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*, 36.

- Ferreira, J. J. (Julho de 2007c). A orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento das pequenas empresas da indústria transformadora: o caso português. *Panorama socioeconómico*, 25, 34-47.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Freitas, H. M., Martens, C. D., Boissin, J.-P., & Behr, A. (abr./mai./jun. de 2012). Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *R.Adm.*, 47(2), 163-179.
- George, B. A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 989-1024.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2008). Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: the role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3), 356-383.
- Grégoire, D. A., Noël, M. X., Déry, R., & Béchar, J.-P. (May de 2006). Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research, 1981–2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 333-373.
- Griffin, A., & Page, A. L. (1996). PMDA success measurement project: recommended measures for development success and failure. *Journal Production Innovation Management*, 478-496.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Hill, G. M. (Fall de 2004). Evolving the project management office: a competency continuum. *Information Systems Management*, 45-51.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (March de 2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74-86.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2008). An empirically grounded search for a typology of project management office. *Project Management Journal*, 39(Suplement), S69-S82.

- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 26(5), 547-555.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (January de 2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship: Theory and Research*, 33(1), 19-46.
- Kapsali, M. (2011). Systems thinking in innovation project management: A match that works. *International Journal of Project Management*, 29(4), 396-407.
- Kerzner, H. (2006). *Gestão de projetos: as melhores práticas* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle* (10ª ed.). São Paulo: Editora Blucher.
- Landström, H., Harirchi, G., & Aström, F. (2012). Entrepreneurship: exploring the knowledge base. *Research Policy*, 41, 1154-1181.
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (Jan de 1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 1, 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lumpkin, G. T., Coglisier, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economy*, 40, 761-783.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos da metodologia científica* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia científica* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2012). *Técnicas de pesquisa* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mariusz, H. (2014). Models of PMO functioning in a multi-project environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 46-54.
- Martens, C. D., & Freitas, H. M. (2007). A orientação empreendedora em organizações de tecnologia da informação. *Anais do IV Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI)*, (pp. 1-25). São Paulo.
- Martens, C. D., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. (2014). Orientação empreendedora e mobilidade: uma abordagem teórico-conceitual. *Anais do VII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*, (pp. 1-16). Goiânia.
- Martens, C. D., Carneiro, K. D., Bergmann, D. R., & Freitas, H. M. (2013). Dimensões da Orientação Empreendedora em Empresas Brasileiras de Software. *Anais do XXXVII Encontro da ANPAD*, (pp. 1-15). Rio de Janeiro.
- Martens, C. D., Freitas, H. M., & Andres, R. (Maio/Agosto de 2011). Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 2, 424-450.
- Martens, C. D., Freitas, H. M., & Boissin, J.-P. (Set./Dez. de 2010). Proatividade em empresas de software empreendedoras: a voz dos executivos. *Gestão.Org*, 8(3), 327-354.
- Martens, C. D., Freitas, H. M., & Boissin, J.-P. (Jul./Ago./Set. de 2011). Risk-taking in software companies: a sector study in Rio Grande do Sul. *R. Adm.*, 46(3), 213-227.
- Martins, G. d., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Maximiano, A. A., & Anselmo, J. L. (out./nov./dez. de 2006). Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo de caso. *R. Adm.*, 41(4), 394-403.
- Mello, S. B., Paiva, F. G., Souza, A. F., & Lubi, L. H. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Organizações & Sociedade*, 36, 185-202.

- Miller, D. (July de 1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, 24(9), 921-933.
- Milosevic, D. Z., & Srivannaboon, S. (Aug de 2006). A theoretical framework for aligning project management with business strategy. *Project Management Journal*, 37(3), 98-110.
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial intensity: individuals, organizations and societies*. London: Quorum Books.
- Öreller, E. O., & Taspinar, D. (September de 2006). Utility function and risk taking: an experiment. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 167-174.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2002). Estruturas de gerenciamento de projetos e competências em equipes de projetos. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia da Produção (pp. 1-8). Curitiba: ABEPRO.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (abr-jun de 2009). Alinhamento entre estrutura organizacional de projetos e estratégia de manufatura: uma análise comparativa de múltiplos casos. *G&P - Gestão & Produção*, 16(2), 301-312.
- Pearce II, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship: Theory and Research*, 34(1), 219-248.
- Pinto, J., & Slevin, D. P. (1988). Project success: definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 62-72.
- PMI. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. United States: Project Management Institute, Inc.
- Rabechini, R. J., Carvalho, M. M., Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2011). A organização da atividade de gerenciamento de projetos: os nexos com competências e estruturas. *G&P - Gestão & Produção*, 18(2), 409-424.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (May de 2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3, 761-787.

- Richer, M.-C., Marchionni, C., Lavoie-Tremblay, M., & Aubry, M. (2013). The project management office: transforming healthcare in the context of a hospital redevelopment project. *Anais do Forum Gestion des soins santé*, (pp. 150-156).
- Rodrigues, I., Rabechini, R. J., & Csillag, J. M. (jul./ago./set. de 2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração*, 41(3), 273-287.
- Schildt, H. A., Zahra, S. A., & Sillanpää, A. (May de 2006). Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 3, 399-415.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (January de 2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 1, 217-226.
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Management Science*, 3, 394-414.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventando o gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M. Books.
- Short, J. C., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Ireland, R. D. (Janeiro de 2010). Research methods in entrepreneurship. *Organizational Research Methods*, 1, 6-15.
- Shtub, A., Bard, J. F., & Globerson, S. (1994). *Project management engineering: technology and implementation*. New Jersey: Prentice Hall.
- Silva, M. A., Gomes, L. F., & Correia, M. F. (Jan/mar de 2009). Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. *Revista de Administração Contemporânea*, 1, 57-71.
- Söderlund, J., & Geraldi, J. (2012). Classics in project management: revisiting the past, creating the future. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 559-577.
- Spelta, A. G., & Albertin, A. L. (mar./abr. de 2010). Um modelo conceitual da decisão de criação de escritório de projetos na área de TI. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 142-167.

- Spelta, A. G., & Albertin, A. L. (2012). Project management offices in the IT area: a context-discriminant model for their establishment. *Information System Management*, 29, 40-54.
- Thieme, R. J., Song, X. M., & Shin, G.-C. (2003). Project management characteristics and new product survival. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 104-119.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2013). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- Tuman, G. (1983). Development and implementation of effective project management information and control systems. In: D. I. Cleland, & W. R. King, *Project management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold Co., 495-529.
- Venkataraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-963.
- Verzuh, E. *The fast forward MBA in project management*. New York: John Wiley, 1999.
- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132-1150.
- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (September de 2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 5, 895-923.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1, 37-48.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 1, 71-91.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (September de 2011). Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 925-946.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. *Entrepreneurship: Theory and Research*, 4, 5-21.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (Janeiro de 1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship: performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 1, 43-58.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

O presente protocolo visa elucidar a respeito de como será realizada a pesquisa empírica da dissertação de mestrado intitulada “**Escritórios de Gerenciamento de Projetos e Orientação Empreendedora: análise de sua relação em empresas de *software***”.

Problemática e justificativa da pesquisa

Considerando que tanto o gerenciamento de projetos como o empreendedorismo há tempos permeiam os contextos corporativo e acadêmico, os temas Escritórios de Gerenciamento de Projetos e Orientação Empreendedora emergem como práticas inovadoras que contribuem para que a empresa mantenha-se no mercado ou encontre novas oportunidades de negócios.

O EGP – Escritório de Gerenciamento de Projetos (ou PMO – *Project Management Office*) é uma estrutura voltada para a aplicação dos conceitos, ferramentas e técnicas, que assume vários formatos a depender das influências internas ou externas que vier a sofrer (Aubry, Hobbs, Müller, & Blomquist, 2010); um núcleo de competências que consolida a cultura de projetos na organização (Carvalho & Rabechini, 2011), podendo apresentar-se de diferentes formas, a exemplo dos cinco modelos propostos por Dinsmore (1998). Geralmente incorporado a um sistema dotado de estruturas de gerenciamento, normas e procedimentos, isto é, a um SGP – Sistema de Gerenciamento de Projetos ou PMS – *Project Management System* (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009), os EGPs muitas vezes precisam atuar com projetos que tendem a contemplar iniciativas empreendedoras.

A OE – Orientação Empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996) ou postura empreendedora (Covin & Slevin, 1989), tem evoluído muito nas últimas décadas, contribuindo para a ciência/academia, internacional e nacional, dado o volume de conhecimento que vem sendo desenvolvido. Podendo ser considerada tanto um constructo unidimensional quando há disposição para a inovação, para assumir riscos e para atuar proativamente (Covin & Slevin, 1989); quanto multidimensional, caracterizado por inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996).

Tanto o EGP como a OE tendem a contribuir para o direcionamento estratégico das organizações. Nesse sentido, inicialmente considerando os estudos de Carneiro, Martens e Rabechini (2011) e de Carneiro e Martens (2012), os quais identificarem a existência de relação entre as dimensões da OE e os processos de GP; na sequência considerando as

tipologias de EGPs propostas por Dinsmore (1998) e os elementos associados às dimensões da OE propostos por Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012); e, por fim, considerando o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), pretende-se **analisar a relação entre os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) e a Orientação Empreendedora (OE) em empresas de *software*.**

Para tanto, serão caracterizados os EGPs das organizações analisadas, com base na tipologia proposta por Dinsmore (1998); na sequência, serão identificadas as dimensões da OE nos EGPs em questão; pretende-se identificar, também, o Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) utilizado pela organização; por fim, serão analisadas as dimensões da OE em EGPs, considerando o seu sistema de gerenciamento de projetos, de acordo com o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

A revisão bibliográfica permitiu identificar a existência de conexão entre EGPs e OE. As dimensões da OE possuem relação com os processos de gerenciamento de projetos, sobretudo sob o ponto de vista estratégico, constituindo-se de fatores e dinâmicas que afetam, inclusive, o desempenho organizacional (Carneiro & Martens, 2012). No entanto, ainda são incipientes estudos que busquem identificar a relação entre os tipos de EGPs e a manifestação das dimensões da OE. Assim, em razão dessas particularidades, a relação entre os temas EGPs e OE configura-se como um espaço de estudo capaz de gerar importantes resultados científicos e institucionais, que permita sua replicação a outras empresas e a outros setores.

Unidade de Análise

Por se tratar de um estudo de caso múltiplo, a unidade de análise considerada será um grupo, ou seja, de 4 empresas de *software* pertencentes ao setor de Tecnologia da Informação (TI), que trabalham com desenvolvimento de *softwares* ou constituem consultorias especializadas nessa área. A escolha deste segmento deve-se ao fato de que este é considerado um dos setores prioritários para a política industrial brasileira (Martens & Freitas, 2007), assim como é uma área fundamental para diversos setores, seja do ponto de vista operacional, como estratégico (Albertin, 2001). Acrescenta-se a esse fato que as organizações e o setor de TI se destacaram na implementação de EGPs a partir de 1994 (Dai & Wells, 2004).

As organizações objeto da presente pesquisa deverão atender aos seguintes critérios: (i) pertencer ao mercado de *software*; (ii) realizar trabalhos de consultoria e desenvolvimento de *software*; (iii) atuar com gerenciamento de projetos; (iv) possuir um escritório de projetos;

(v) possuir sede em São Paulo; e (vi) facilidade de acesso à organização e aos entrevistados, preferencialmente gerentes e membros de EGPs.

Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

A fim de coletar dados e evidências que possibilitem analisar a relação entre EGP e OE nas organizações de TI pesquisadas, em atenção a Yin (2010), serão utilizadas múltiplas fontes de evidências.

Inicialmente serão realizadas **entrevistas semiestruturadas** com gestor do escritório de projetos (em cada empresa analisada). Tais entrevistas estarão pautadas em um roteiro que permita seu direcionamento, porém sem perder sua fluidez, mediante a formulação de proposições que possibilitem ao pesquisador interpretar, sem qualquer viés, as respostas obtidas. Caso os entrevistados concordem, as entrevistas serão gravadas para posterior transcrição.

Na sequência, será realizada a **análise de documentos** administrativos das empresas, conforme sugestão de Martins e Theóphilo (2009), a exemplo de termos de abertura, e-mails, correspondências, dentre outros documentos internos da organização.

Por fim, pretende-se analisar **registros em arquivos**, a exemplo de orçamentos, de fluxogramas e de outros registros organizacionais (Yin, 2010), que permitam identificar outras evidências que contribuam para o estudo. Tais instrumentos e técnicas permitem integrar múltiplas fontes de dados, os quais convergem de maneira triangular, constituindo uma estratégia de análise de dados (Yin, 2010; Martins & Theóphilo, 2009). Na sequência, será utilizada a descrição do caso como estratégia geral, a fim de concretizar a análise dos dados, possibilitando assim o desenvolvimento de uma estrutura analítica descritiva para organizar o estudo de caso (Yin, 2010).

Protocolo de Coleta de Dados

Objetivo: analisar a relação entre Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGPs) e a Orientação Empreendedora (OE) em empresas de *software*.

PARTE A – Caracterização da organização

Nome da organização; Ano de Fundação; Principal área de negócios da organização; N° total de colaboradores da organização; Faixa de receita bruta anual (base exercício 2013); Estrutura organizacional e administrativa (organogramas e outros documentos).

PARTE B – Caracterização do entrevistado/ respondente

Nome; Área de formação; Formação acadêmica; Função exercida; Tempo de atuação na área de projetos e no EGP; Tempo de atuação como gestor da área ou do EGP.

PARTE C – Caracterização da organização quanto aos projetos e ao SGP

1. Em quais tipos de projetos a organização está atualmente envolvida? São projetos complexos?
2. Como se configura o sistema de gerenciamento de projetos da organização?
3. Como se configura a estrutura, as políticas e os procedimentos organizacionais em relação ao GP?

PARTE D – Caracterização do EGP

1. Quais as principais funções do escritório de projetos em sua organização?
2. Quais as principais responsabilidades do escritório de projetos em sua organização?
3. Como se dá a participação do escritório de projetos nos processos decisórios da organização?
4. De que forma o EGP atua em relação às áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos?
5. De alguma forma, os membros do EGP são compartilhados com outros setores da organização ou colaboradores de outros setores exercem alguma atividade no EGP


PARTE E – Relação entre EGP e OE

1. Em sua opinião, o escritório de projetos é orientado ao empreendedorismo?
2. O EGP realiza projetos inovadores ou participa de ações consideradas inovadoras? Quais? Como?
3. Em situações que envolvem projetos arriscados e com elevado grau de incerteza, como se configura a atuação do escritório de projetos?
4. De que modo o EGP e seus colaboradores buscam novas oportunidades de negócios e de projetos que propiciem à organização estar a frente de seus concorrentes?
5. Quando o EGP se depara com projetos da concorrência, melhores do que os seus, como reage?
6. Os integrantes do EGP têm autonomia para atuar, podendo propor novos projetos e novas formas de atuação do EGP, ou até mesmo decidir sobre os projetos em que atuam?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS		SPHINXBrasil Soluções para coleta e análise de dados
<p>Trata-se de uma entrevista com aproximadamente 60 minutos, conduzida como uma conversa, a respeito do Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) da organização, suas funções e responsabilidades, bem como a identificação do tipo de EGP adotado. Também pretende-se buscar subsídios que permitam identificar a manifestação das dimensões da OE nos EGP, bem como analisar a OE em EGPs considerando seu Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) e, por fim, analisar a relação existente entre EGP e OE em organizações do setor de tecnologia da informação (TI).</p>		
PARTE A - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO		
<p>Objetivo: De uma forma geral, identificar a organização no que se refere ao seu ano de fundação, setor de atuação, área de negócios, principais atividades desenvolvidas e porte da organização.</p>		
Nome da organização	Ano de fundação	
Faixa de receita bruta anual (base exercício 2013)	Número total de colaboradores da organização	
<input type="radio"/> até R\$ 360.000,00 <input type="radio"/> de R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00 <input type="radio"/> acima de R\$ 3.600.000,00		
Principal área de negócios da organização <input type="radio"/> Consultoria em TI e correlatos <input type="radio"/> Desenvolvimento de softwares e aplicativos <input type="radio"/> Educação <input type="radio"/> Engenharia de sistemas <input type="radio"/> Pesquisa & Desenvolvimento <input type="radio"/> Serviços de infra-estrutura em TI <input type="radio"/> Tecnologia da informação <input type="radio"/> Telecomunicações <input type="radio"/> Outro		
Quais são as principais atividades desenvolvidas pela organização? 		
<p>Esta questão permitirá obter alguns subsídios que propiciem ao pesquisador entender com um pouco mais de profundidade os trabalhos desenvolvidos pela organização e o papel do escritório de projetos nesse contexto.</p>		
PARTE B - CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO		
<p>Objetivo: Identificar o entrevistado, sua formação e o papel desempenhado na organização, mais precisamente no escritório de projetos.</p>		
Nome		
Formação <input type="radio"/> Técnico <input type="radio"/> Graduação <input type="radio"/> Pós-graduação/MBA <input type="radio"/> Mestrado <input type="radio"/> Doutorado <input type="radio"/> Pós-Doutorado		
Área de formação <input type="radio"/> Administração <input type="radio"/> Engenharia <input type="radio"/> Tecnologia da Informação <input type="radio"/> Outro		
Atualmente, exerce a função de <input type="radio"/> Gerente de projetos <input type="radio"/> Gerente de PMO/EGP <input type="radio"/> Gerente funcional <input type="radio"/> Outro		
Há quanto tempo atua com projetos?	Há quanto tempo atua com escritório de projetos?	E na organização?
PARTE C - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO QUANTO AOS PROJETOS E AO SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (SGP)		
<p>Objetivo: Identificar o SGP que norteia a organização, permitindo uma posterior análise da OE em EGPs considerando o SGP da organização de acordo com o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009).</p>		
Em quais tipos de projetos a organização está atualmente envolvida? São projetos complexos? 		
<p>Busca-se identificar as características dos projetos com os quais a organização atua, a exemplo de projetos mais ou menos complexos, com tempos mais ou menos curtos, dentre outros aspectos.</p>		

ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	
<p>Fale sobre como se configura o sistema de gerenciamento de projetos de sua organização (devem ser considerados aspectos como: a criação de valor; a obtenção de vantagem competitiva; o foco das ações da organização; dentre outros).</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se identificar elementos que permitam classificar o tipo de sistema de gerenciamento de projetos em um dos quadrantes (sistemas) propostos pelo Modelo SGP Estratégico de Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009).</p>	
<p>Como se configura a estrutura, as políticas e os procedimentos organizacionais em relação ao gerenciamento de projetos? Fale a respeito.</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se entender o ambiente de projetos no que se refere a aspectos estruturais, de políticas e de procedimentos em torno do sistema de gerenciamento de projetos.</p>	
PARTE D - CARACTERIZAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP)	
<p><i>Objetivo: Caracterizar o EGP analisado com base na tipologia de escritórios de projetos proposta por Dinsmore (1998). Para tanto, busca-se identificar suas principais funções e responsabilidades, bem como algumas peculiaridades de cada tipologia.</i></p>	
<p>Quais as principais funções exercidas pelo escritório de projetos em sua organização?</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se identificar a tipologia do EGP com base em suas principais funções.</p>	
<p>Quais são as principais responsabilidades do escritório de projetos em sua organização?</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se identificar a tipologia do EGP com base em suas principais responsabilidades.</p>	
<p>Como se dá a participação do escritório de projetos nos processos decisórios da organização?</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se compreender se de fato o EGP exerce papel importante nas decisões estratégicas da organização, ou se tais decisões estão restritas a um determinado contexto.</p>	
<p>De que forma o EGP atua em relação às áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos?</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se entender se o EGP executa, apoia, educa, articula, promove, supervisiona, coordena e/ou é o responsável final do gerenciamento de tais áreas do conhecimento.</p>	
<p>De alguma forma, os membros do EGP são compartilhados com outros setores da organização ou colaboradores de outros setores exercem alguma atividade no EGP?</p> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se colher subsídios que permitam identificar o tipo de EGP por meio dos recursos humanos envolvidos nos projetos.</p>	

ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	
<div style="text-align: right;">  </div>	
PARTE E - ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS (EGP) E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE)	
<p><i>Objetivo: Identificar as dimensões (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, agressividade competitiva e autonomia) da OE no EGPs da organização, usando como base o estudo de Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012).</i></p>	
<p>Em sua opinião, o EGP é orientado ao empreendedorismo? Como se configura essa orientação?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>A resposta é obrigatória.</p>	
<p>O EGP realiza projetos inovadores ou participa de ações consideradas inovadoras? Quais? Como?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se identificar a manifestação da dimensão inovatividade da OE em EGP, com base nos elementos constantes na relação "Dimensões da OE e seus elementos caracterizadores".</p>	
<p>Em situações que envolvem projetos arriscados e com elevado grau de incerteza, como se configura a atuação do EGP?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se identificar a manifestação da dimensão assunção de riscos da OE em EGP, com base nos elementos constantes na relação "Dimensões da OE e seus elementos caracterizadores".</p>	
<p>De que modo o EGP e seus colaboradores buscam novas oportunidades de negócios e de projetos que propiciem à organização estarem a frente de seus concorrentes?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se identificar a manifestação da dimensão proatividade da OE em EGP, com base nos elementos constantes na relação "Dimensões da OE e seus elementos caracterizadores".</p>	
<p>Quando o EGP se depara com projetos da concorrência, melhores do que os seus, como reage? Quais ações são adotadas?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se identificar a manifestação da dimensão agressividade competitiva da OE em EGP, com base nos elementos constantes na relação "Dimensões da OE e seus elementos caracterizadores".</p>	
<p>Os integrantes do EGP têm autonomia para atuar, podendo propor novos projetos e novas formas de atuação do EGP, ou até mesmo decidir sobre os projetos em que atuam?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<p>Busca-se identificar a manifestação da dimensão autonomia da OE em EGP, com base nos elementos constantes na relação "Dimensões da OE e seus elementos caracterizadores".</p>	

APÊNDICE C – CARTA DE ENCAMINHAMENTO E RELATÓRIO

À

Empresa A

A/C Entrevistado 1

Relatório de Pesquisa

“Escritório de gerenciamento de projetos e orientação empreendedora: análise de sua relação em empresas de *software*”

Novamente agradecemos sua participação e contribuição, a qual foi fundamental para a conclusão desta pesquisa.

Conforme acertado, encaminhamos relatório contemplando os principais resultados da pesquisa de campo que compôs dissertação apresentada para fins de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE).

O mencionado relatório contempla: (a) motivos que levaram à realização da pesquisa; (b) um breve apanhado da literatura; (c) descrição da pesquisa, incluindo aspectos metodológicos; (d) resultados gerais; (e) resultados específicos do EGP de sua empresa; (f) conclusão; (g) principais referências bibliográficas; e (i) anexos (tabelas, quadros e figuras).

Nossa expectativa é que este relatório forneça subsídios para que o escritório de projetos tenha na orientação empreendedora uma importante aliada para a realização de suas atividades e para um melhor delineamento estratégico junto à organização.

Atenciosamente,

Ana Claudia Belfort

Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos

(11) 97241-1347 ou (11) 3873-2773

Skype ana_claudia_belfort

E-mail belfortanaclaudia@gmail.com.

CV Lattes <http://lattes.cnpq.br/6063491990890053>

RELATÓRIO DE PESQUISA

“Escritório de gerenciamento de projetos e orientação empreendedora: análise de sua relação em empresas de *software*”

1. Introdução

Quais os motivos que levaram à realização da pesquisa?

Quais os principais objetivos da pesquisa?

2. Revisão da literatura

Um breve apanhado da literatura que suportou a pesquisa.

3. Descrição da pesquisa e aspectos metodológicos

Uma breve descrição da pesquisa, incluindo aspectos metodológicos.

4. Resultados da pesquisa

Inclui resultados gerais e resultados específicos do EGP da empresa em relação à: (i) identificação de seu SGP; (ii) caracterização de seu EGP; (iii) identificação das dimensões da OE em seu EGP; e (iv) análise da OE em seu EGP e classificação de sua empresa segundo o Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009).

5. Conclusão

Considerações finais acerca dos resultados obtidos.

6. Referências bibliográficas

Inclui as principais referências utilizadas para a realização da pesquisa.

7. Anexos

Inclui tabelas, quadros e figuras.