



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UMA APROXIMAÇÃO CONCEITUAL

ANA CLAUDIA BELFORT
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
belfortanaclaudia@gmail.com

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS
cristinadpmartens@gmail.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

SISTEMAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UMA APROXIMAÇÃO CONCEITUAL

Resumo

O Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) e a Orientação Empreendedora (OE) emergem na literatura e no contexto empresarial como temas que possibilitam às organizações maior direcionamento estratégico, pois ambos estão presentes nas estratégias corporativas. No entanto, não há indícios de estudos que tratem desses dois constructos de forma conjunta. Diante desse contexto, o presente artigo tem como objetivo realizar uma aproximação conceitual entre o SGP e OE. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório, de abordagem qualitativa, baseado em pesquisa bibliográfica, com uma busca na literatura a respeito tanto de SGP quanto de OE. Como resultado obteve-se um quadro teórico-conceitual representativo da relação entre os dois eixos, permitindo sugerir que tais constructos possuem relação entre si. Adicionalmente, são apresentadas reflexões sobre os resultados obtidos e sugestões de pesquisas futuras, uma vez que torna-se necessária sua comprovação empírica.

Palavras-chave: Sistemas de Gerenciamento de Projetos (SGP); Modelo SGP Estratégico; Orientação Empreendedora.

Abstract

The Project Management System (PMS) and the Entrepreneurial Orientation (EO) emerge in the literature and in business context as themes that enable most organizations strategic direction, since both are present in corporate strategies. However, there is no evidence of studies that address these two constructs together. Face of this context, this article aims to develop a conceptual approach between the PMS and OE. For this, we performed an exploratory study, a qualitative approach, based on literature search with a search in the literature regarding both PMS as OE. As a result a representative theoretical and conceptual framework of the relationship between the two axes is obtained, which suggests that such constructs are related to each other. Additionally, reflections on the results and suggestions for future research are presented, since it is necessary its empirical verification.

Keywords: Project Management Systems (PMS); Strategic PMS Model; Entrepreneurial Orientation.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

O gerenciamento de projetos (GP) é um tema que tem se feito presente de forma crescente nos ambientes acadêmico e profissional, como uma alternativa para adoção de novas ferramentas e metodologias no contexto organizacional.

Em meio ao avanço nos debates e estudos sobre GP, emergiram vários conceitos, dentre os quais merece destaque o Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP), o qual é composto por uma série de normas, técnicas e metodologias, dentre outros, para o gerenciamento de projetos. Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009) correlacionaram o SGP à estratégia corporativa, bem como propuseram um modelo de SGP estratégico baseado em desenvolvimento de novos produtos, empreendedorismo e intraempreendedorismo e no próprio GP, intitulado *Strategic PMS – Value Driver Portfolio*, ou SGP Estratégico – Portfólio de Direcionador de Valor.

Um dos conceitos presentes no modelo de SGP proposto pelos referidos autores é o empreendedorismo, que neste artigo é abordado sob a ótica da orientação empreendedora (OE). 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. Para Lumpkin e Dess (1996), a OE é constituída por cinco dimensões no contexto organizacional: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Estudos nacionais, a exemplo de Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012), permitem identificar a manifestação da OE por meio de elementos que caracterizam cada uma dessas dimensões.

Com base no contexto inicialmente delineado, centrado na relevância dos temas SGP e OE no ambiente corporativo, o presente artigo propõe analisar essas duas temáticas com base na literatura. Considerando a relação dos dois constructos com a orientação estratégica das organizações e a sinalização prévia da literatura de que o gerenciamento de projetos e a orientação empreendedora possuem relação (Carneiro & Martens, 2012), este estudo tem como objetivo realizar uma aproximação conceitual entre o SGP, à luz dos estudos de Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), e a OE, tendo como base as dimensões propostas por Lumpkin e Dess (1996): inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva.

Para isso, utilizou-se a pesquisa exploratória com vistas à obtenção de maior familiaridade com o tema (Marconi & Lakatos, 2010; Martins & Theóphilo, 2009). A pesquisa bibliográfica foi escolhida como estratégia de pesquisa, envolvendo a realização de uma revisão de artigos que abordam os eixos teóricos SGP e OE. Uma vez realizada a revisão teórica, foi possível elencar as principais abordagens a serem utilizadas para relacionar os dois eixos deste estudo, os quais permitiram elaborar um quadro teórico-conceitual sintético sobre o assunto, identificando pontos de aderência entre os temas.

Após esta introdução, a seção 2 tem como foco a revisão da literatura a respeito da SGP e OE. Em seguida, na seção 3, são apresentadas reflexões iniciais sobre a relação existente entre os dois eixos de estudo, bem como um quadro teórico-conceitual que represente a relação entre SGP e OE. Por fim, na seção 4, são feitas as considerações finais, apresentadas as limitações deste estudo e as propostas para novas pesquisas.

2 Referencial Teórico

Nesta seção, inicialmente são apresentados aspectos conceituais e as principais características dos Sistemas de Gerenciamento de Projetos (SGP); na sequência, aborda-se a



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Orientação Empreendedora (OE) e os elementos que compõem as dimensões da Orientação Empreendedora (OE).

2.1 Sistemas de Gerenciamento de Projetos (SGP)

Diversos autores têm estudado a temática em torno de projetos, a exemplo de Dai e Wells (2004) e Shenhar e Dvir (2010). Na visão dos primeiros, projetos transformaram-se em importantes ferramentas para as mudanças e o desenvolvimento das organizações; para Shenhar e Dvir (2010), o GP evoluiu graças a constante e crescente busca por inovação.

Temporalidade, unicidade, objetivos específicos e predeterminados são características comuns às diferentes definições para o termo projeto (Pinto & Slevin, 1988; Kerzner, 2006; 2011; Carvalho & Rabechini, 2011; PMI, 2013). A participação dos indivíduos no contexto de projetos também é presente na literatura, pois projetos são realizados por ação conjunta de um grupo de pessoas (Tuman, 1983) e em todos os níveis organizacionais, gerando impactos sociais, econômicos e ambientais ao longo de seu ciclo de vida (PMI, 2013).

Nesse contexto, considerando que as atividades relacionadas a projetos podem ser comuns a alguns membros de equipes de projetos, ou novidades para outros, torna-se necessário gerenciar os projetos realizados pelas organizações (PMI, 2013). A princípio, o GP preocupava-se apenas em efetuar um gerenciamento eficiente dos projetos (Carvalho & Rabechini, 2011). Após algum tempo, a organização e a obtenção de excelência no GP passaram a ser foco de estudo dessa disciplina, assim como a busca pela integração entre as áreas do conhecimento apregoadas pelo *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®) passou a ser uma constante e outras formas de gerenciamento de projetos surgiram (Carvalho & Rabechini, 2011).

Inúmeros conceitos sobre GP surgiram, dentre os quais se destaca o proposto pelo PMI (2013: 5; tradução nossa): “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades dos projetos para atender seus requisitos”. Segundo Aubry, Müller, Hobbs e Blomquist (2010), o GP tem desempenhado importante papel nas organizações em quase todos os campos da atividade humana. Carvalho e Rabechini (2011) afirmam que o GP é uma ferramenta muito atrativa para os executivos que desejarem manter a organização ativa e tanto as organizações como seus executivos têm demonstrado interesse em GP e têm se preocupado com aspectos relacionados à sua implementação (Rabechini, Carvalho, Rodrigues, & Sbragia, 2011).

Com a crescente evolução dos debates sobre GP tanto no meio corporativo como no acadêmico, emergiu o conceito de Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP), o qual é definido pelo PMI (2013: 581; tradução nossa) como “a agregação dos processos, ferramentas, técnicas, metodologias, recursos e procedimentos para gerenciar um projeto”. Tal definição é corroborada por Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009: 2; tradução nossa) ao afirmarem que “os projetos são muitas vezes incorporados no contexto de um sistema de estruturas de gestão, normas e procedimentos”.

O SGP sofre influências internas e externas à empresa, da mesma forma que seus níveis influenciam os projetos realizados pelas organizações (PMI, 2013). Tanto a estrutura como a cultura organizacional influenciam os projetos, como são gerenciados e como os sistemas se configuram; aspectos políticos, econômicos e sociais do país e do mundo também exercem influência sobre os projetos e o SGP. No entanto, para Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009), a estratégia organizacional é fundamental para a configuração do SGP, uma vez que há relação entre a estratégia organizacional, o SGP escolhido para ser implementado e o tipo de projeto a ser executado.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Com o intuito de comprovar tal relação entre o SGP e a estratégia corporativa, Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009) propuseram um modelo baseado em três vertentes de pesquisa (desenvolvimento de novos produtos; empreendedorismo e intraempreendedorismo; GP), associando-as às vantagens de diferenciação e de eficiência em economia de processos propostas por Porter. O modelo em questão, denominado originalmente *Strategic PMS – Value Driver Portfolio* ou SGP Estratégico – Portfólio de Direcionador de Valor, apresenta quatro quadrantes conforme Figura 1, e pode ser utilizado para relacionar tipos específicos de projetos a determinados direcionadores de valor estratégicos, de acordo com uma estratégia específica.

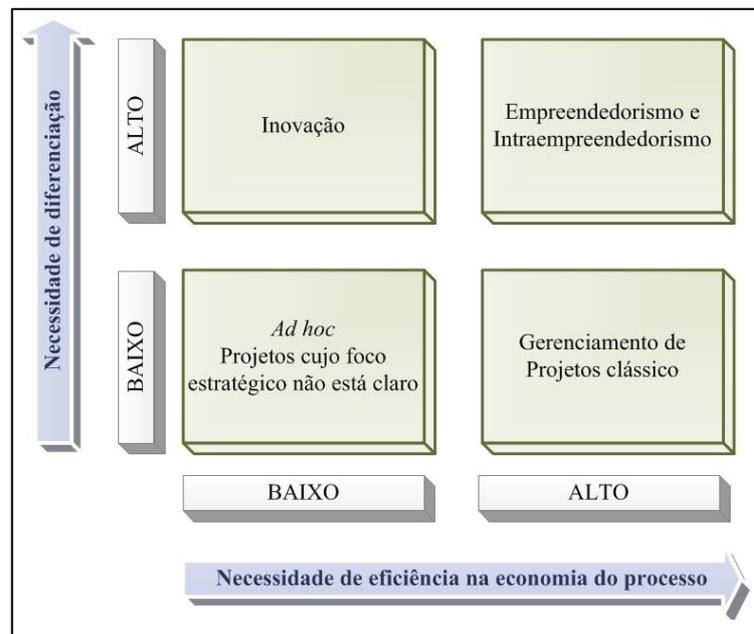


Figura 1: Modelo SGP Estratégico – Portfólio de Direcionador de Valor.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos estudos de Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009).

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

No primeiro quadrante, *Ad hoc*, o GP 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-Davies, Crawford, & Lechler, 2009).

No segundo quadrante, GP 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-Davies, Crawford, & Lechler, 2009). A vantagem competitiva pode ser obtida por meio de excelência operacional e alto grau de eficiência. Esse cenário exige um SGP altamente eficiente quanto à implementação de processos.

No terceiro quadrante, Inovação, o foco estratégico da organização está na diferenciação estratégica por meio de inovação constante de seus produtos e serviços (Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009). O SGP aqui relacionado contempla projetos focados na geração de esforços para a criação de novos mercados e a satisfação de mercados já atendidos



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

pela organização. A diferenciação pode ser obtida por meio de excelência em inovação e alto grau de criatividade. É o cenário melhor compreendido pelos gestores de projeto.

No quarto e último quadrante, Empreendedorismo e Intraempreendedorismo, evidencia-se a preocupação com a obtenção de vantagem competitiva em diferenciação e em eficiência em economia do processo (Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009). 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 Cokee-Davis, Crawford, & Lechler, 2009), os comportamentos empreendedor e intraempreendedor devem ser desenvolvidos simultaneamente da mesma forma que a excelência operacional e a inovação. Cokee-Davis, Crawford e Lechler (2009) afirmam ainda 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). Segundo os autores, o SGP presente nesse cenário apresenta elevado grau de complexidade, porém ainda carente de pesquisas.

Nesse contexto, considerando o modelo SGP Estratégico – Portfólio de Diretor de Valor proposto por Cokee-Davis, Crawford e Lechler (2009), e com vistas a atender os propósitos deste artigo, atenção maior será dada ao constructo Orientação Empreendedora, foco da próxima seção.

2.2 Orientação Empreendedora (OE) e suas Dimensões

Pesquisada há décadas (Covin & Lumpkin, 2011), a OE passou a ter maior visibilidade a partir dos estudos de Miller (1983), Covin e Slevin (1989; 1991) e Lumpkin e Dess (1996). A OE 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 membros da alta gestão da organização (Covin, Green, & Slevin, 2006). Ireland, Covin e Kuratko (2009) afirmam ainda que a OE 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 o ambiente no qual a organização se insere, a estrutura organizacional, a orientação estratégica da organização e a personalidade de seu líder constituem elementos influenciadores da OE (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). Da mesma forma, variáveis culturais 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).

O domínio conceitual da OE incorpora resultados organizacionais relacionados à preferências, crenças e comportamentos expressados pelos executivos da organização (Covin, Green, & Slevin, 2006). 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.

No entanto, ainda é uma constante no meio acadêmico a dúvida acerca de qual abordagem adotar para proceder à caracterização da OE. Tanto o modelo de mensuração unidimensional como o multidimensional são consistentes com as diferentes conceituações



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

acerca da OE (Covin & Wales, 2012). No entanto, para a realização do presente estudo foi adotado o constructo multidimensional da OE proposto por Lumpkin e Dess (1996), tendo em vista tratar-se de uma abordagem mais abrangente a respeito da OE. São foco deste estudo, portanto, as dimensões inovatividade, assunção de riscos, proatividade, agressividade competitiva e autonomia.

A dimensão inovatividade diz respeito ao uso da criatividade para desenvolver produtos, serviços e processos organizacionais (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013). No que se refere à assunção de riscos, é possível considerar que esta dimensão está atrelada ao atingimento de objetivos da organização, os quais tendem a ser incertos e geralmente exigem alto investimento (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; 1991), apresentando visão não conservadora no processo de tomada de decisões (Venkataraman, 1989).

A proatividade, por sua vez, está relacionada à antecipação de ações do mercado, mediante a inserção de novos produtos/serviços ou a realização de mudanças no ambiente (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013). Ao responder às ações de seus concorrentes muitas vezes com certa agressividade (Lumpkin & Dess, 1996), como se quisesse se defender das ações concorrência (Lumpkin & Dess, 2001), pode-se afirmar que a organização está apresentando a dimensão agressividade competitiva. Por fim, no que tange à autonomia, esta possui relação com a ação independente realizada, individualmente ou em grupo, a fim de disseminar um determinado negócio, sem qualquer pressão organizacional (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin, Coglisier, & Schneider, 2009; Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013).

Adotando como base as dimensões propostas por Lumpkin e Dess (1996), Freitas, Martens, Boissin e Behr (2011) realizaram estudos em organizações de *software*, a fim de buscarem elementos que permitissem identificar a manifestação de cada dimensão da OE nos casos estudados, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões e elementos para mensuração 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.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Dimensões	Elementos para mensuração	
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.
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 benchmarking 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: Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012).

Ao analisar o Quadro 1 é possível verificar que cada dimensão da OE possui elementos que permitam caracterizar sua manifestação no contexto organizacional; porém a mera existência de todas as dimensões 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). As diferenças decorrentes da manifestação da OE 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).

Estudos realizados por Carneiro e Martens (2012) no contexto de projetos permitiram identificar que as dimensões da OE possuem relação com os processos de GP, sobretudo sob o ponto de vista estratégico, constituindo-se de fatores e dinâmicas que afetam o desempenho organizacional. No entanto, ainda são incipientes estudos que busquem identificar a relação entre o SGP e as dimensões da OE.

A revisão conceitual apresentada possibilita ilustrar o papel do SGP e modelo estratégico proposto por Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009) e aspectos conceituais relacionados à OE (Lumpkin & Dess, 1996) e aos elementos que permitem verificar sua manifestação (Freitas, Martens, Boissin e Behr, 2012). Tais pontos serão a base para a reflexão apresentada na seção 3.

3 Aproximação conceitual entre SGP e OE

Conforme já evidenciado em estudo de Carneiro e Martens (2012), há relação entre OE e maturidade em gestão de projetos, visto que elementos das cinco dimensões da OE foram identificados nos processos relacionados ao GP, permitindo supor que há aderência entre os constructos SGP e OE.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Uma das possíveis evidências da relação entre os dois eixos diz respeito ao fato de que ambos afetam e são afetados pelos ambientes organizacionais, sejam internos ou externos. No que se refere aos aspectos internos, o PMI (2013) deixa claro que a estrutura organizacional e a cultura predominante na empresa os projetos e a forma como estes são gerenciados e sistematizados exerce influência no SGP da empresa. Da mesma forma, a OE é influenciada por aspectos internos à organização, tais como sua estrutura, sua orientação estratégica e as características de seus líderes (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). Em relação à influência do ambiente externo, tanto o SGP como a OE têm suas ações delineadas por aspectos políticos, econômicos e sociais do país e do mundo (PMI, 2013; Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996).

Outra possível evidência da relação entre SGP e OE diz respeito ao fato de que ambos estão relacionados com a estratégia corporativa, uma vez que tanto a configuração do SGP como a adoção de uma postura empreendedora constituem-se decisões de cunho estratégico. O delineamento de um SGP pela organização dependerá dos interesses organizacionais e de aspectos relacionados aos tipos de projetos que são gerenciados pela organização (Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009). Por sua vez, a OE permeia estudos a respeito de estratégia (Basso, Fayole, & Bouchard, 2009), cujas dimensões e elementos relacionados refletem a orientação estratégica da organização (Covin & Slevin, 1991).

Uma terceira evidência da relação entre SGP e OE, pode ser encontrada na própria referência ao empreendedorismo enquanto estratégia organizacional, conforme citado nos estudos de Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996) e Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009). Organizações orientadas ao empreendedorismo tendem a engajar-se em projetos de alto risco, agindo com ousadia, de forma autônoma, buscando inovar constantemente; além de agir de forma proativa, antecipando-se aos seus concorrentes, ou competir de modo agressivo (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996). Da mesma forma, organizações que possuem SGP tendem a possuir características empreendedoras (Cooke-Davis, Crawford, & Lechler, 2009), permitindo sugerir que há indícios de elementos das dimensões da OE em suas ações.

Os estudos realizados por Cooke-Davis, Crawford e Lechler (2009), tinham como objetivo comprovar a relação entre o SGP e a estratégia corporativa, por meio de três vertentes de pesquisa: (i) desenvolvimento de novos produtos; (ii) empreendedorismo e intraempreendedorismo; e (iii) GP. As mencionadas vertentes foram dispostas em quadrantes, cada um representando um SGP, a fim de relacionar tipos específicos de projetos a determinados direcionadores de valor estratégico, assim originando o Modelo SGP Estratégico, cujos quadrantes/sistemas são denominados: (i) *ad hoc*; (ii) GP clássico; (iii) inovação; e (iv) empreendedorismo e intraempreendedorismo.

Convém elucidar, neste momento, que a classificação dos projetos em cada quadrante/sistema deve atender a determinados critérios, dos quais alguns podem ser relacionados aos elementos de cada dimensão da OE, o que permitiu aproximar os dois pólos teóricos à luz do Modelo SGP Estratégico.

Adotando como base para a identificação da OE nas organizações os critérios utilizados nos estudos de Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012), baseados nas dimensões da OE e seus elementos, conforme já elencado no Quadro 1 deste estudo; e os critérios quanto à classificação no Modelo SGP Estratégico, conforme apresentado na seção 2.1, seus quadrantes e elementos, para a caracterização do SGP, elaborou-se o Quadro 2, a seguir apresentado, que permitiu identificar a relação de cada elemento do mencionado modelo com as dimensões da OE.

Na primeira coluna do Quadro 2, foram elencados os quadrantes/sistemas que compõem o Modelo PMS Estratégico (Cooke-Davies, Crawford, & Lechler, 2009), a saber:



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Ad hoc, GP Clássico, Inovação e Empreendedorismo e Intraempreendedorismo. Na segunda coluna, foram elencados os elementos associados a cada quadrante, que permitem verificar em qual quadrante está incluída a organização, bem como seu SGP. As colunas seguintes constituem as cinco dimensões da OE (Lumpkin & Dess, 1996), quais sejam: inovatividade (IN), assunção de riscos (AR), proatividade (PR), agressividade competitiva (AC) e autonomia (AU).

Na sequência, os critérios de SGP e os elementos de OE foram analisados de forma conjunta, sendo que cada critério identificador do SGP foi comparado com cada elemento caracterizador da OE (elementos apresentados no Quadro 1), a fim de identificar similaridades, ainda que de modo subjetivo. Para fins de admitir-se a relação entre SGP e OE, partiu-se da seguinte premissa: mais de 50% dos elementos de cada dimensão da OE deveriam ser identificados nos critérios de cada quadrante do Modelo SGP com o qual estavam sendo comparados, somente assim a manifestação de tal dimensão seria evidenciada. A dimensão manifestada em dado critério, foi então identificada com os símbolos “S” (dimensão identificada) ou “N” (dimensão não identificada), conforme Quadro 2.

Quadro 2: Relação conceitual entre o SGP e as dimensões da OE, considerando a classificação do Modelo PMS Estratégico.

PMS Estratégico		Dimensões da OE				
Sistemas	Critérios	I N	A R	P R	A C	A U
<i>Ad hoc</i>	A organização acredita que o GP não cria valor de diferenciação e nem de eficiência na economia do processo.	N	N	N	N	N
	A organização é basicamente operacional.	N	N	N	N	N
	As ações da organização são focadas na continuidade do negócio.	N	N	S	S	N
GP Clássico	A organização trabalha com projetos complexos, que requerem um processo de aprendizagem radical para atingir eficiência em seus processos.	S	S	N	N	N
	A organização obtém vantagem competitiva por meio de excelência operacional e alto grau de eficiência.	N	N	N	N	S
Inovação	O foco estratégico da organização está na diferenciação estratégica por meio de inovação de produtos e serviços.	S	S	N	N	N
	A organização trabalha com projetos focados na geração de esforços tanto para a criação de novos mercados como para satisfação de mercados já atendidos por ela.	S	S	S	N	N
	A diferenciação pode ser obtida por meio da excelência em inovação e do alto grau de criatividade.	S	S	N	N	N
Empreendedorismo e Intraempreendedorismo	Evidencia-se a preocupação com a obtenção de vantagem competitiva tanto em diferenciação como em eficiência na economia do processo.	S	S	N	N	N
	Os principais focos da organização estão em obter excelência em liderança e alto grau de autonomia.	N	N	S	S	S
	O gerente de projetos identifica e explora oportunidades de mercado.	S	S	S	N	N
	As ações da organização visam combinar os resultados econômicos com a necessidade de criação e inovação tanto no atendimento aos objetivos como na forma como estes são alcançados.	S	S	N	N	N
	O GP apresenta elevado grau de complexidade.	N	S	N	N	N

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Legenda: IN = inovatividade; AR = assunção de riscos; PR = proatividade; AC = agressividade competitiva; AU = autonomia; S = dimensão identificada; N = dimensão não identificada.

Analisando o Quadro 2 é possível sugerir que SGPs que figurarem no quadrante *Ad hoc*, tendem a apresentar duas dimensões da OE, quais sejam: proatividade e agressividade competitiva. A possível manifestação de tais dimensões ocorre por conta do critério ‘as ações



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

da organização são focadas na continuidade de negócio'; para que haja a manutenção de um determinado negócio a organização por vezes precisa atuar de forma proativa ou até mesmo reagindo agressivamente às ações da concorrência (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996).

Nos SGP's classificados no quadrante GP Clássico, é possível identificar a existência das dimensões inovatividade, assunção de riscos e autonomia. Considera-se a inovatividade presente no critério 'a organização trabalha com projetos complexos, que requerem um processo de aprendizagem radical para atingir eficiência em seus processos', em razão de que projetos complexos tendem a necessitar de processos criativos e inovadores, bem como de aporte de capital de terceiros (Martens, Freitas, & Andres, 2011). Associada ao mesmo critério que a inovatividade, a dimensão assunção de riscos diz respeito à propensão a adotar projetos de alto risco; projetos complexos geralmente são considerados de alto risco (Lumpkin & Dess, 1996; Öreller & Taspinar, 2006). A autonomia, terceira dimensão identificada nesse quadrante, associada ao critério 'a organização obtém vantagem competitiva por meio de excelência operacional e alto grau de eficiência', tem relação com o fato de que a excelência operacional está relacionada ao modo como a organização opera; envolve também o papel desempenhado por seus colaboradores na melhoria da produtividade (Hart, 1992) e na identificação de prováveis oportunidades de negócio (Zahra & Covin, 1995).

Em relação ao terceiro quadrante, Inovação, verifica-se que os SGP's que nele se enquadrarem tendem a apresentarem indícios fortes das dimensões inovatividade e assunção de riscos, uma vez que tais dimensões foram identificadas nos três critérios associados a este quadrante. Diferenciação estratégica por meio de inovação, criação de novos mercados, excelência em inovação e alto grau de criatividade denotam a presença da inovatividade, visto que esta tem relação com práticas inovadoras e busca por novidades (Lumpkin & Dess, 1996); no caso da dimensão assunção de riscos, a referência à diferenciação estratégica e à satisfação de mercados já existentes, denota-se a possibilidade de alteração na estratégia de negócio da organização (Wiklund & Shepherd, 2005; 2011). A dimensão proatividade também se faz presente neste quadrante, dado que no critério 'organização trabalha com projetos focados na geração de esforços tanto para a criação de novos mercados como para satisfação de mercados já atendidos por ela' está clara a busca pela identificação de demandas futuras do mercado (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcua, 2013), assim como o pioneirismo na introdução de novos produtos no mercado (Covin & Slevin, 1989). Evidencia-se a presença da unidimensionalidade proposta por Covin e Slevin (1989; 1991), pois há provável manifestação das dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade nos sistemas classificados no quadrante Inovação.

Por fim, no quadrante denominado Empreendedorismo e Intraempreendedorismo as cinco dimensões da OE propostas por Lumpkin e Dess (1996) podem ser evidenciadas. A presença da inovatividade é percebida em três dos cinco critérios; neles são retratados aspectos como diferenciação, a ação de identificar e explorar oportunidades de mercado e necessidade de criação e inovação no atendimento aos objetivos e na forma como estes são alcançados, corroborando com os estudos de Covin e Slevin (1989; 1991), Lumpkin e Dess (1996) e Martens, Freitas e Andres (2011) quanto à inovação em produtos, serviços e processos organizacionais com vistas a atingir os objetivos organizacionais.

A assunção de risco, por sua vez, é identificada em quatro dos cinco critérios do quadrante em análise. Como tais critérios envolvem inovação em produtos, serviços, processos e mercados, e novos empreendimentos envolvem algum tipo de risco, em menor ou maior grau, não há como afirmar que riscos inexistem neste contexto (Lumpkin & Dess, 1996). Já a dimensão proatividade é percebida em dois critérios do quadrante



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Empreendedorismo e Intraempreendedorismo; a obtenção de excelência em liderança e a identificação e a exploração de novas oportunidades de mercado dizem respeito, respectivamente, à assunção de responsabilidade (Morris, 1998) e à adoção de uma atitude de antecipação ao mercado (Martens, Freitas, & Andres, 2011).

No que tange às dimensões agressividade competitiva e autonomia, são evidenciadas no critério ‘os principais focos da organização estão em obter excelência em liderança e alto grau de autonomia’. No caso que aqui se trata, pode-se considerar que, para SGP classificados no quadrante Empreendedorismo e Intraempreendedorismo, a mencionada liderança diz respeito a superar seus concorrentes, inclusive competindo de modo agressivo (Venkataraman, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; 2001). A autonomia, por sua vez, é claramente referenciada e reflete uma orientação estratégica (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009) desses SGPs, incentivando iniciativas individuais (Hart, 1992), permitindo liberdade de escolha (Bailyn, 1985) e favorecendo a criatividade para captar novas ideias e oportunidades (Zahra & Covin, 1995).

Ainda com base nos resultados obtidos, pode-se sugerir que SGPs que estejam classificados no quadrante Empreendedorismo/Intraempreendedorismo atuam com inovatividade; possuem propensão a assumir riscos, trabalhando com projetos complexos; atuam de modo proativo, mas por vezes reagem agressivamente à concorrência e às ações do mercado; bem como apresentam características que remetem à autonomia, inclusive de seus membros. Em contrapartida, SGPs que estejam classificados no quadrante *Ad Hoc*, apresentam características que os remetem apenas às dimensões proatividade e assunção de riscos, não permitindo considerar tais sistemas como orientados ao empreendedorismo.

Também é possível afirmar que quanto maior a necessidade de eficiência na economia do processo e quanto maior a necessidade de diferenciação, maior o grau de manifestação da OE nos sistemas do Modelo SGP Estratégico. Tal afirmação pode ser corroborada pelos próprios resultados, visto que sistemas classificados no primeiro quadrante (*Ad Hoc*) apresentaram duas dimensões, enquanto sistemas do segundo (GP Clássico) e do terceiro (Inovação) quadrantes apresentaram três dimensões; e no quadrante Empreendedorismo/Intraempreendedorismo, houve a manifestação das cinco dimensões da OE.

Portanto, com base no exposto, é possível sugerir que o SGP e a OE são temas aderentes, que apresentam relação entre si. No entanto, é importante ressaltar que os resultados foram obtidos mediante análise subjetiva dos autores deste estudo com base na literatura pesquisada a respeito dos dois constructos.

4 Considerações Finais

O presente artigo propôs identificar relações conceituais entre o SGP e a OE. Para tanto, a literatura pertinente aos dois eixos teóricos foi revisitada e analisada de forma conjunta. Como resultados, apresenta-se um quadro comparativo com reflexões prévias sobre a possível relação entre o SGP e as dimensões da OE. Tal quadro foi elaborado com base nos critérios adotados pelo Modelo SGP Estratégico proposto por Cooke-Davies, Crawford e Lechler (2009) e dos elementos caracterizadores das dimensões da OE, elencados segundo estudos de Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012). As reflexões decorrentes dessa aproximação conceitual, ainda que preliminares e baseadas na literatura visitada, permitem sugerir que de fato existe relação entre o SGP e a OE de uma organização.

Embora a análise da literatura permita sugerir a existência de relação entre o SGP e a OE, torna-se necessária a realização de estudos empíricos que comprovem sua existência no âmbito organizacional. Nesse sentido, é recomendada a realização de pesquisa exploratória, primeiro com abordagem qualitativa e na sequência adotando um estudo mais quantitativo.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Mediante a adoção de tais passos, será possível compreender o fenômeno estudado, bem como identificar a relação entre SGP e OE em um número maior de organizações.

Em face da análise apresentada no presente estudo, surgem novos questionamentos e novas necessidades de pesquisa na área: A relação entre o SGP e as dimensões da OE de fato ocorrem nas organizações? Quais são os efeitos de cada dimensão da OE sobre os tipos de SGP? A OE tende a potencializar o desempenho dos SGP? Além desses outros questionamentos podem surgir e tornar-se a base para o desenvolvimento de novos estudos empíricos que relacionem os dois constructos no contexto organizacional.

Este estudo apresenta contribuições para a academia e para a prática organizacional. No contexto acadêmico, trata-se de um primeiro passo nos estudos e discussões acerca da relação entre SGP e OE, em face da incipiência em estudos que relacionem os dois eixos teóricos. Em termos de prática organizacional, o estudo remete à reflexão sobre a relação entre as duas temáticas, bem como a possibilidade de oferecer aos gestores maiores subsídios para a tomada de decisões no contexto de projetos e principalmente em relação ao SGP.

As limitações que norteiam esse artigo estão relacionadas à subjetividade das reflexões acerca da relação entre os dois eixos teóricos e que são merecedoras de estudos mais aprofundados dos resultados apresentados. Também se verifica a necessidade de estudos empíricos a fim de comprovar as relações conceituais identificadas e analisadas.

Referências

- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (May de 2010b). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 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.
- 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. *XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*. Salvador.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R. J. (2011). *Fundamentos de gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Cooke-Davies, 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.
- 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, G. T. (Fall de 1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1, pp. 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.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- 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.
- 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.
- 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.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (January de 2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship: Theory and Research*, 33(1), 19-46.
- 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.
- 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., Cogliser, 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.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos da metodologia científica* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- 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.
- Martins, G. d., & Théóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Miller, D. (July de 1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- 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.
- 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.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2010). *Reinventando o gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos*. São Paulo: M. Books.
- Tuman, G. (1983). Development and implementation of effective project management information and control systems. In: D. I. Cleland, & W. R. King, *Project management handbook* (pp. 495-529). New York: Van Nostrand Reinhold Co.
- Venkataraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-963.
- 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.
- 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.