

RELAÇÃO ENTRE MÉTODOS ÁGEIS E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: PROPOSTA DE UM MODELO TEÓRICO

Natália Evelin José Maria da Silva
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG)
Campus Formiga
e-mail: natalia.evelin@hotmail.com

Miguel Rivera Peres Junior
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG)
Campus Formiga
e-mail: miguel.peres@ifmg.edu.br

Resumo: o gerenciamento de projetos tem sido uma ferramenta largamente utilizada pelas organizações. Nos últimos anos, no entanto, as metodologias tradicionais de gestão de projetos têm se mostrado limitadas para lidar com a incerteza e a complexidade atuais. Nesse contexto, surgem os métodos ágeis de gestão de projetos para tentar suprir essas deficiências. Outro esforço organizacional que também surge contemporaneamente é o de procurar adotar métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora que, convencionou-se denominar de orientação empreendedora. Uma organização que possui orientação empreendedora proporciona, a seus colaboradores, meios de serem mais inovadores, o que, também, vem a ser uma vantagem competitiva. Este artigo tem por objetivo analisar a relação entre métodos ágeis e orientação empreendedora por meio de uma revisão de literatura. Ao final é proposto um modelo teórico que ilustra essa relação entre os métodos ágeis e orientação empreendedora, que aponta que há uma relação bidirecional entre esses dois construtos. Estudos empíricos posteriores são recomendados a fim de validar o modelo proposto.

Palavras-Chaves: Gestão de Projetos; Métodos Ágeis; Orientação Empreendedora; Empreendedorismo.

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos remonta ao início do século XX, na época em que Frederick Taylor (1856-1915) introduziu seus estudos sobre administração científica e Henry Gantt (1861-1919) iniciou estudos, em relação a um método gráfico, que acompanhavam os fluxos de produção (HERRMANN, 2010). Desde então, a gestão de projetos vem sofrendo alterações e aperfeiçoamentos, além de ter dividindo-se em diferentes vertentes.

Entre as vertentes da gestão de projetos, podem-se mencionar a gestão de projetos tradicional e a gestão de projetos com métodos ágeis. Ao longo dos anos, a gestão de projetos tradicional vem ganhando algumas limitações e, essas limitações estão ficando cada vez mais notórias ao terem que lidar com projetos mais complexos (HE *et al.*, 2009). Assim, com o aparecimento dessas limitações, surgiram os métodos ágeis de gerenciamento de projeto.

Uma diferença que se observa entre as duas abordagens é que, enquanto na metodologia tradicional de gerenciamento de projetos existe uma hierarquia definida, de modo que o gerente de projetos é o principal responsável em gerenciar as tarefas para que se alcance os objetivos, na abordagem de métodos ágeis, essa responsabilidade passa a ser de todo o time, o que apenas é possível com um time comprometido e auto organizável (TOMÁS, 2009).

Essa característica da abordagem ágil remete a outros constructos relacionados aos estudos em administração: a cultura empreendedora e a orientação empreendedora. Acredita-se que equipes autodirigidas, com cultura empreendedora e com autonomia para tomadas de decisões têm a probabilidade de serem fatores cruciais para a adesão de métodos ágeis.

Partindo-se assim da premissa de que os métodos ágeis estão relacionados com a inovação em qualquer tipo de empreendimento, que por sua vez está ligada à orientação empreendedora, é possível inferir que as organizações que apresentam essa orientação, encorajam os colaboradores a também serem inovadores. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é analisar a relação entre métodos ágeis e orientação empreendedora, a partir de uma revisão da literatura relacionada aos dois campos de estudo e propor um modelo teórico.

No estudo aqui apresentado procurar-se-á demonstrar que os dois construtos se influenciam mutuamente, em uma relação bidirecional. Por meio da revisão de trabalhos dos dois campos de estudo, será feita uma tentativa de indicar, teoricamente, a validade dessa conjectura.

2. MÉTODOS ÁGEIS DE GESTÃO DE PROJETOS

Para a *Project Management Institute* (PMI), “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p. 40), o que sugere que o projeto tem um prazo limite e que do seu término surge um novo produto, serviço ou resultado diferente do anterior. Gestão de projetos pode ser conceituada, ainda, como a “aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos” (PMI, 2017, p. 46).

O gerenciamento de projetos visa o planejamento, a coordenação e a organização assim como proporciona às organizações a realização de projetos de modo eficiente e eficaz (PMI, 2017). Não obstante, o gerenciamento de projetos tem o objetivo de realizar projetos antes do prazo designado, dentro do orçamento e empregando os recursos existentes de modo

eficiente (LIU; HOROWITZ, 1989), sendo que esse tipo de gerenciamento é marcado pelas imprevisibilidades e incertezas (LEGAULT; CHASSERIO, 2011).

O modelo tradicional de gestão de projetos também é conhecido como modelo cascata (LIU; HOROWITZ, 1989) e constitui-se em uma sucessão de fases nas quais o resultado de cada fase transforma-se no subsídio para a fase seguinte (BALTZAN, 2016).

A metodologia tradicional de gestão de projetos foi fortemente influenciada pelo Guia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), ou Corpo de Conhecimento em Gestão de Projetos, ou simplesmente PMBOK, como é mais conhecido, é uma publicação do PMI, que consolida as melhores práticas mundialmente aceitas sobre Gestão de Projetos. O PMBOK apresenta um agrupamento de processos agregados em áreas de conhecimento relacionados com a gerência de projetos e explicita que o conhecimento fundamental para um bom desempenho de um gestor de projetos abrange conhecimentos relativos ao gerenciamento em geral, práticas e conhecimentos específicos de cada área em que o projeto está sendo criado e gestão de projetos (KISTE; MORAES, 2011).

O modelo tradicional é mais indicado para projetos em que o escopo é conhecido completamente (RIBEIRO; BREZOLIN; LEONOR, 2018) já que esse tipo de modelo não lida muito bem com o quesito mudança (KASSER, 2002). A partir dessas limitações, surgiram os métodos ágeis de gestão de projetos.

A metodologia ágil surgiu ao final dos anos 90 como um revolucionamento da metodologia tradicional de desenvolvimento de software, sendo que na primeira existe um “reconhecimento de que as pessoas são uma fonte importante de conhecimento e condutores do sucesso do projeto” (ZENARO, 2012, p. 77). A abordagem ágil surgiu voltada para a gestão de projetos de Tecnologia da Informação (TI) e está evoluindo consideravelmente desde a publicação do Manifesto para o Desenvolvimento Ágil de Software, em 2001, nos Estados Unidos (STARE, 2013). Contudo, apesar da abordagem ágil ter seu foco em projetos no setor de TI, os dezessete autores desse manifesto mencionaram que essa abordagem está voltada mais para o reconhecimento e aplicação de *feedback* do que sobre software, ou seja, a abordagem ágil é praticável em todas as espécies de projetos (STARE, 2013).

Atualmente, existem várias metodologias ágeis, por exemplo: *Scrum*, *Feature Driven Development* (FDD), *Extreme Programming* (XP), *Crystal*, *Dynamic Systems Development Method* (DSDM), *Kanban* e *Lean* (RIBEIRO; RIBEIRO, 2015).

Alguns estudos têm demonstrado que a adoção de métodos ágeis impacta positivamente a performance organizacional. Oliveira (2011), por exemplo, propôs um modelo teórico que é composto por liderança dos projetos, agilidade e fatores organizacionais que impactam na performance organizacional. Já Conforto *et al.* (2016) consideram a agilidade como um constructo composto por cinco dimensões consideradas chaves para explicá-lo. Para os autores a agilidade é o resultado de um processo que pode ou não ocorrer influenciado por diversos fatores, dentre eles a adoção de métodos ágeis de gestão de projetos. A Figura 1 ilustra o constructo agilidade apresentado por Conforto *et al.* (2016).

Segundo os autores, as práticas ágeis sozinhas não conseguem trazer a agilidade, pois a agilidade é uma habilidade de uma entidade, ou seja, ela é um indicador de desempenho para equipes de projetos que, como resultado, pode desenvolver-se em diferentes níveis (altos e baixos) (CONFORTO *et al.*, 2016). Percebe-se, assim, que ser ágil não quer dizer ser mais rápido, uma vez que a agilidade consegue ser obtida através da extinção de desperdícios, que geram atrasos e retrabalho, ou seja, “ser ágil não é ser mais rápido e sim, mais eficiente” (CRUZ, 2016, p. 43).

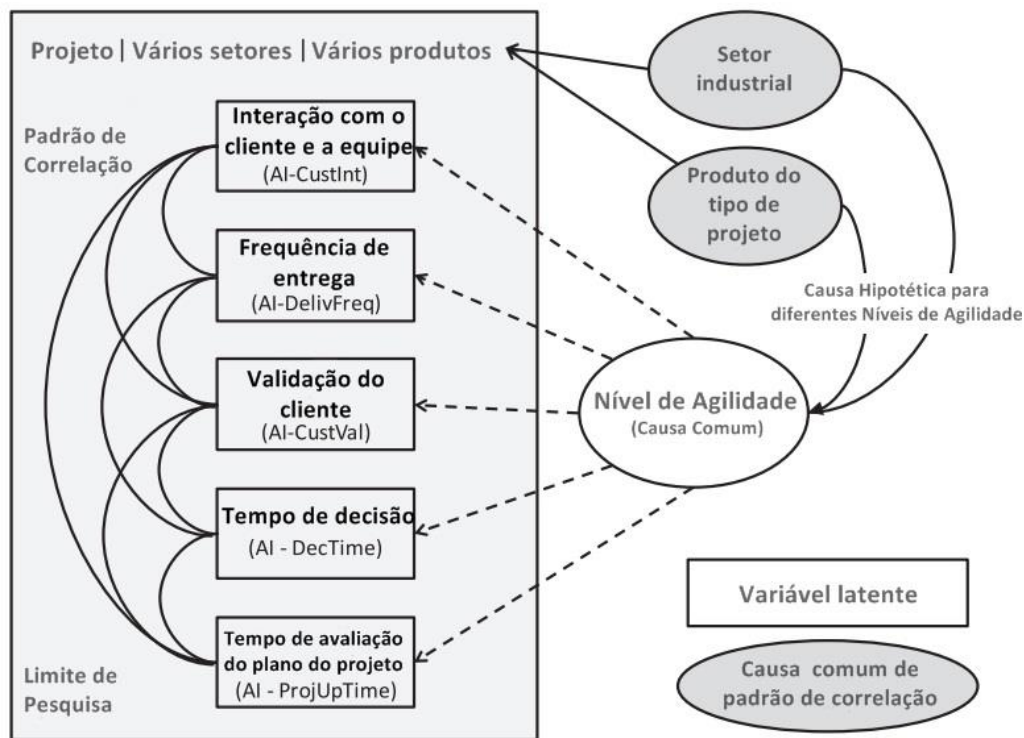


Figura 1. Modelo teórico de análise do nível de agilidade organizacional
Fonte: Conforto et al. (2016, p. 669)

Diante desse panorama a gestão de projetos tradicional vem sendo contestada pela falta de flexibilidade para adequar-se à atualidade ao mesmo tempo em que a gestão ágil de projetos vem obtendo popularidade por ser capaz de se adaptar em momentos instáveis do ambiente (RIBEIRO; ARAKAKI, 2006). A gestão ágil difere da gestão tradicional ao negar a primordialidade de documentos e enfatizando o que é literalmente necessário e nas necessidades do cliente (DUARTE et al., 2019).

O método ágil é fundamentado em poucas regras expressamente definidas, mas ela se apoia em princípios que concedem determinada flexibilidade com o intuito das práticas serem adaptadas no dia a dia (BASSI FILHO, 2008). No entanto, o gerenciamento de projetos utilizando o método ágil ainda obtém críticas por apresentar um grau de informalidade subentendida no seu processo (RIBEIRO; ARAKAKI, 2006).

Contudo, tanto o método tradicional quanto o método ágil de projetos julgam encontrarem-se corretos na aplicação de seus métodos e em seus conceitos ao mesmo tempo em que apontam suas limitações e vantagens para fundamentarem sua aplicação (RIBEIRO; ARAKAKI, 2006).

3. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

O empreendedorismo pode ser entendido como a realização de algo novo e que possa vir a mudar o atual cenário, procurando novas possibilidades de negócios de maneira frequente e focando em criar valor juntamente com inovação (DORNELAS, 2008). A atenção

que as organizações estão manifestando em relação ao empreendedorismo vem apresentando mais intensidade em consequência de um sequenciamento de eventos dos níveis cultural, social e empresarial (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014). Essa nova percepção das organizações constitui uma orientação empreendedora que pode vir a auxiliá-las a sobreviver no mercado, já que possibilita uma nova entrada, ou seja, entrar em mercados novos ou já estabelecidos fornecendo bens ou serviços existentes (LUMPKIN; DESS, 1996).

Orientação empreendedora pode, assim, ser compreendida como empreendedorismo no nível organizacional, expondo uma conduta empreendedora de responsabilidade da organização (MARTENS; FREITAS, 2007) que busca “obter vantagem competitiva, posicionando-se à frente dos seus concorrentes, agregando valor aos produtos/serviços, antecipando-se às demandas de mercado, mesmo que seja necessário assumir riscos” (SILVEIRA-MARTINS; VAZ, 2017, p. 1).

O Quadro 2 apresenta a evolução do conceito de orientação empreendedora ao longo do tempo. Um dos primeiros estudos sobre a orientação empreendedora foi apresentado por Miller (1983), no qual a autora propõe três dimensões para descrever e testar o empreendedorismo em nível organizacional: inovatividade, assunção de riscos e proatividade. Lumpkin e Dess (1996), com base nos estudos de Miller (1983), apresentam mais duas dimensões para descrever e caracterizar a técnica de empreender: autonomia e agressividade competitiva.

Autores	Definições de orientação empreendedora
Miller (1983)	Uma organização empreendedora empenha-se em inovação em produtos e/ou mercados, empreende com algum risco e atua de forma proativa diante de seus competidores.
Stevenson e Jarillo (1990)	O gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora.
Covin e Slevin (1991)	Organizações com uma postura empreendedora apresentam um particular padrão de comportamento que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento. São organizações assumidoras de risco, proativas e inovativas.
Lumpkin e Dess (1996)	Orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.
Wiklund (1998)	Orientação empreendedora é a orientação estratégica do gestor de uma organização, que reflete uma voluntariedade de uma organização engajar em um comportamento empreendedor.
Covin e Miles (1999)	Uma organização empreendedora envolve, mais comumente três, tipos de fenômenos e os processos circundantes: o surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes; o desenvolvimento de novas ideias de produtos por indivíduos dentro de organizações existentes; a existência de uma filosofia empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização.
Covin, Green e Slevin (2006)	Orientação empreendedora é um construto de estratégia, cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização.

Quadro 2: Definições de orientação empreendedora

Fonte: Martens e Freitas, 2008, p. 93.

As cinco dimensões da orientação empreendedora proposta por Lumpkin e Dess (1996), ainda contemporaneamente utilizadas são: autonomia, inovatividade, assunção de risco, proatividade e competitividade agressiva. A orientação empreendedora, também, está relacionada com a performance (ou desempenho) da organização. Lumpkin e Dess (1996), ao

fazerem esta relação, apresentaram um *framework* conceitual de orientação empreendedora, que propõe fatores organizacionais e fatores ambientais influenciando a orientação empreendedora que, por sua vez, repercute na performance organizacional (Figura 2).

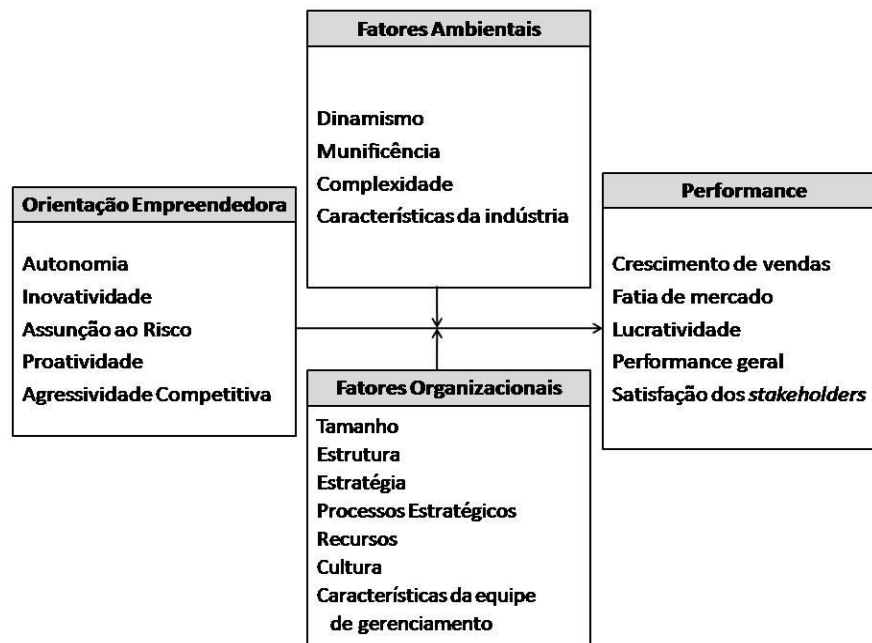


Figura 2. Framework conceitual de orientação empreendedora
 Fonte: Lumpkin e Dess (1996, p. 152)

Expandindo essa análise Martens, Freitas e Andres (2011) propuseram alguns elementos que representam as dimensões da orientação empreendedora, que podem ser vistos no Quadro 3:

Dimensões da OE		Elementos das dimensões da OE
INOVATIVIDADE	Produtos e serviços	Produtos/serviços novos. Linhas de produtos/serviços novas. Mudanças em produtos/serviços. Mudanças frequentes em linhas de produtos/serviços.
	Processos	Inovação administrativa e tecnológica em produto e mercado.
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação. Investimento em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica. Investimento em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. P&D, liderança tecnológica e inovação.
	Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.
	Processos criativos	Criatividade e experimentação. Ideias, novidades, experimentos e processos criativos.
	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores.

ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco geral	Comportamento de assumir riscos. Operações caracterizadas como de alto risco. Tendência forte a projetos de risco.
	Risco na decisão	Visão pouco conservadora nas decisões. Postura agressiva nas tomadas de decisões. Ações ousadas para atingir objetivos organizacionais. Comportamento de assumir risco pessoal.
	Risco financeiro	Comportamento de assumir risco financeiro.
	Risco em negócios	Comportamento de assumir risco formal em negócios. Necessidade de ações de grande porte para alcançar os objetivos da organização.
PROATIVIDADE	Monitoramento do ambiente	Monitoramento contínuo do mercado. Antecipação de necessidades dos clientes. Antecipação de mudanças no mercado. Antecipação de problemas. Busca constante de novas oportunidades. Busca constante de negócios para aquisição.
	Atitude de antecipação	Inovação em produtos/serviços, em técnicas administrativas, em tecnologias operacionais, em antecipação à concorrência. Empresa criativa e inovativa. Ações às quais os competidores respondem. Ideias ou produtos novos, em antecipação à concorrência. Expansão de capacidades antecipando-se à concorrência. Ataques competitivos. Produtos e serviços mais inovativos.
	Participação e resolução de problemas	Procedimentos de controle descentralizados e participativos. Planejamento orientado para a solução de problemas e para busca de oportunidades. Eliminação de Operações em avançados estágios do ciclo de vida.
	Flexibilidade tecnológica	Disponibilidade e acessibilidade a pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços. Múltiplas tecnologias. Pessoas com habilidades tecnológicas.
AUTONOMIA	Equipe	Líderes com comportamento autônomo. Times de trabalho autônomos. Coordenação das atividades autônomas. Monitoramento das atividades autônomas.
	Centralização	Centralização da liderança. Delegação de autoridade. Propriedade da organização.
	Empreendedorismo	Pensamento empreendedor. Iniciativas empreendedoras.
	Ação independente	Pensamento e ação independente. Pensamento criativo e estímulo a novas ideias. Cultura que promova a ação independente.
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Reação à concorrência	Movimentos em função de ações dos concorrentes. Resposta agressiva às ações dos concorrentes. Empresa muito agressiva e intensamente competitiva. Postura muito competitiva, desqualificando os competidores
	Competição financeira	Posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Preços baixos para aumentar participação no mercado. Preços abaixo da competição. Preços baixos para entrar no mercado.
	Postura competitiva	Postura agressiva para combater tendências que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva. Práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso. Métodos de competição não convencionais.
	Marketing	Marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias. Gastos agressivos em marketing, em qualidade de produtos e serviços, ou em capacidade de manufatura.

Quadro 3. Elementos que representam as dimensões da orientação empreendedora

Fonte: Martens, Freitas e Andres (2011, p. 429).

O que todos esses estudos indicam é que a orientação empreendedora é relevante para a sobrevivência das organizações uma vez que constitui vantagem competitiva ou um aprimoramento da estratégia, inclusive para organizações que não estão comprometidas com o lançamento de novos empreendimentos (LUMPKIN; DESS, 1996).

4. RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E MÉTODOS ÁGEIS

Apesar de alguns estudos terem procurado relacionar os métodos ágeis relacionados à orientação empreendedora, como por exemplo, Melbardis (2017), ainda são escassas pesquisas na literatura que tratem dessa temática.

Cabe destacar que o estudo de Melbardis (2017) procurou relacionar orientação empreendedora com o uso de métodos ágeis partindo da premissa de que a Orientação Empreendedora influencia a adoção de métodos ágeis. Em seu estudo, a autora identificou quais dimensões (propostas por Lumpkin e Dess (1996)) da orientação empreendedora estão presentes nas organizações que influenciam positivamente o uso de métodos ágeis, ou seja, existe uma relação de causa e efeito (unidirecional) entre os dois construtos.

Na revisão de literatura efetivada, observou-se que os métodos ágeis possuem níveis de agilidade (altos e baixos) e que esses níveis de agilidade possuem algumas dimensões que a determinam: interação com o cliente e a equipe, frequência de entrega, validação do cliente, tempo de decisão e tempo de avaliação do plano do projeto (CONFORTO *et al.* 2016).

Além disso, consideram-se para esse trabalho as cinco dimensões da orientação empreendedora propostas por Lumpkin e Dess (1996): autonomia, inovatividade, assunção de risco, proatividade e agressividade competitiva. Ao mesmo tempo, consideram-se os elementos que representam a orientação empreendedora desenvolvidos por Martens, Freitas e Andres (2011).

Analisando esses dois modelos e as possíveis correlações existentes entre suas dimensões propõe-se um modelo teórico (Figura 3) que indica a relação entre a agilidade e a orientação empreendedora.

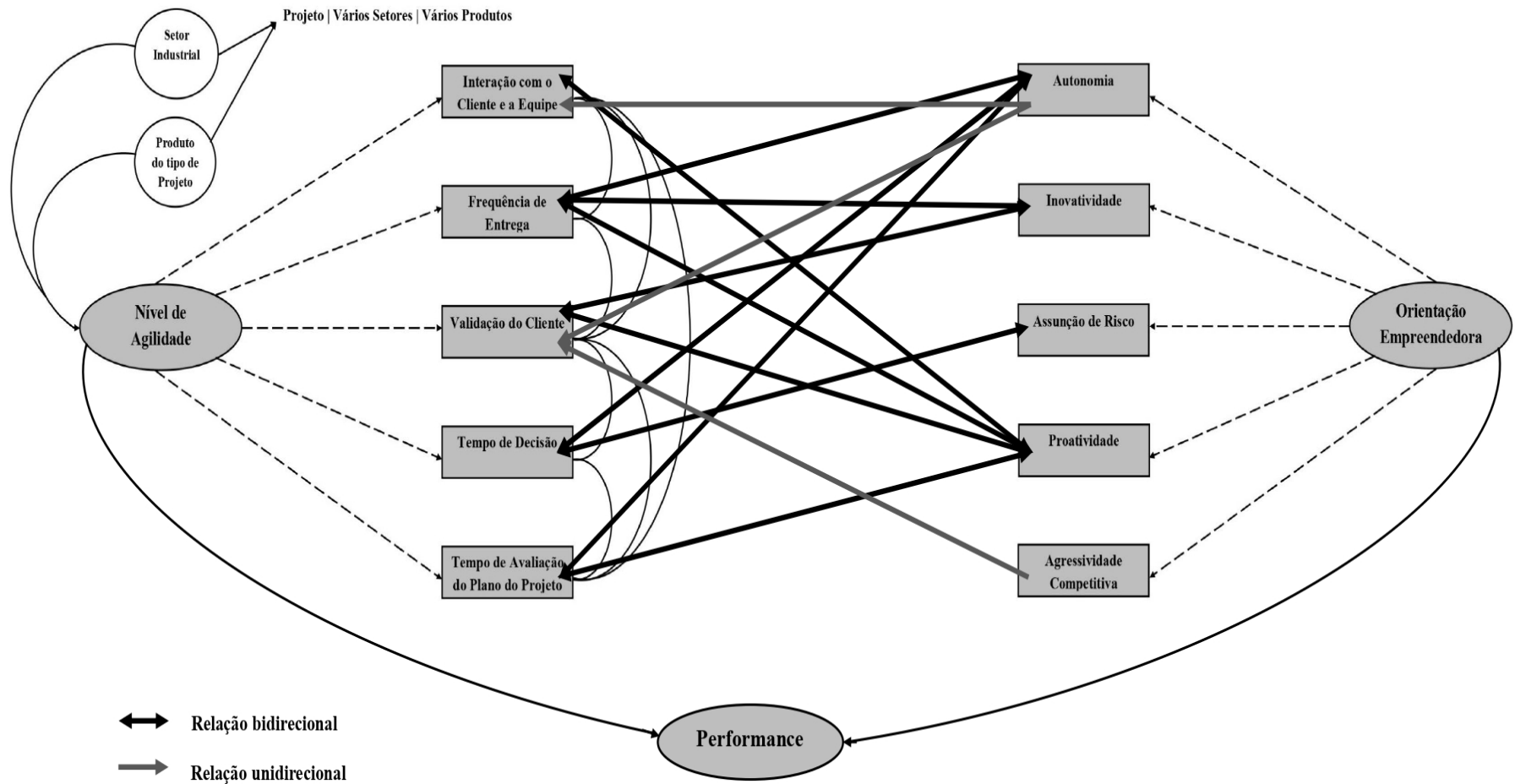


Figura 3. Modelo teórico de análise da relação agilidade organizacional e orientação empreendedora

Fonte: Elaborado pelos autores adaptado de Lumpkin e Dess (1996), Martens, Freitas e Andres (2011), Oliveira (2011) e Conforto et al. (2016).

O Quadro 4 sintetiza as relações identificadas no modelo teórico proposto entre as dimensões do nível de agilidade propostas por Conforto *et al.* (2016) e as dimensões da orientação empreendedora propostas por Lumpkin e Dess (1996), o tipo dessas relações (unidirecional ou bidirecional) e seu sentido (caso seja uma relação unidirecional, qual dimensão é independente e qual é dependente), e suas respectivas justificativas, baseadas na revisão de literatura efetivada:

Dimensão dos métodos ágeis (agilidade)	Relação	Dimensão da orientação empreendedora	Justificativa
Interação com o cliente e a equipe	↔	Proatividade	Antecipação das necessidades do cliente beneficia o relacionamento com o cliente (ALMEIDA <i>et al.</i> , 2016). Necessita-se de proatividade para manter uma interação/comunicação com o cliente.
Frequência de Entrega	↔	Autonomia	Atuação de líderes ágeis e inovadores, os quais as organizações estão buscando (BAWEJA; VENUGOPALAN, 2015), favorece a liberdade de atuação das equipes e, consequentemente, entregas mais frequentes. Necessita-se de autonomia para entregas parciais frequentes ao cliente.
Frequência de Entrega	↔	Proatividade	É preciso dispor de certa antecipação de necessidades do cliente, além de um planejamento voltado para a solução de problemas, ao mesmo tempo em que busca oportunidades. É preciso ter proatividade para entregar resultados parciais frequentes para o cliente.
Frequência de Entrega	↔	Inovatividade	Se você realiza entregas parciais frequentes aos clientes, é possível que você tenha um nível maior de inovatividade, já que existe a criação de novos produtos/serviços, e até processos criativos. Quando se há inovatividade, é possível que haja mais produtos/serviços/processos, consequentemente, se tem o que entregar frequentemente ao cliente.
Tempo de Decisão	↔	Autonomia	É preciso de um líder e equipes com comportamentos autônomos com um pensamento empreendedor e ação independente. Carece-se de autonomia para mudar o escopo do projeto, analisando informações para a tomada de decisão.
Tempo de Decisão	↔	Assunção de Risco	O tempo que é gasto para analisar uma informação e tomar a decisão pode ser crucial para evitar perdas de oportunidades do mercado, além de ser necessário uma postura mais agressiva nas tomadas de decisão, possuindo ações mais ousadas com o intuito de alcançar os objetivos da organização. É necessário assumir riscos durante o tempo de tomada de decisão.

Validação do Cliente	↔	Inovatividade	É mais propício o cliente validar o produto ou serviço de indivíduos que investem em novas tecnologias, pesquisa e desenvolvimento e melhoria contínua (COOPER, 2016). Se há mais inovatividade, é mais provável que seu cliente valide seus resultados.
Validação do Cliente	↔	Proatividade	É necessário realizar entregas frequentes, antecipando as necessidades do cliente a fim de os resultados serem validados por eles. Como precisa-se de proatividade para apresentar resultados parciais ao cliente, também precisa-se de proatividade para esses resultados serem entregues e os clientes validá-los.
Tempo de Avaliação do Plano do Projeto	↔	Autonomia	Por possuir indivíduos com comportamento autônomo, delegação de autoridade e pensamento, e ação independente. Como carece-se de autonomia na mudança do escopo do projeto, também é necessário autonomia para disseminar o plano atualizado para os <i>stakeholders</i> .
Tempo de Avaliação do Plano do Projeto	↔	Proatividade	Por possuir disponibilidade e acessibilidade a pessoas e recursos necessários com o intuito de desenvolver novos produtos ou serviços. A proatividade pode estar relacionada com o tempo de avaliação do plano do projeto, pois é preciso saber aproveitar as oportunidades do mercado ao mesmo tempo em que o plano do projeto está em mudança.
Interação com o cliente e a equipe	←	Autonomia	É necessário autonomia para existir uma frequente interação com o cliente e a equipe.
Validação do Cliente	←	Autonomia	Já que é necessário autonomia para a entrega frequentes ao cliente, também é necessário autonomia para que essas entregas foram apresentadas, discutidas e validadas pelo cliente.
Validação do Cliente	←	Agressividade Competitiva	Primeiro é preciso agressividade competitiva para conquistar um cliente para depois ele validar seus resultados.

Quadro 4. Relação entre nível de agilidade e orientação empreendedora

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos trabalhos de Lumpkin e Dess (1996), Martens, Freitas e Andres (2011) e Conforto et al. (2016).

Observa-se, assim, que a relação dos métodos ágeis com a orientação empreendedora pode não ser de caráter unidirecional, como propõe Melbardis (2017), mas sim bidirecional, pois conforme exposto, elas se influenciam mutuamente, não existindo uma relação clara de causa e efeito.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre a adoção dos métodos ágeis e orientação empreendedora das organizações, por meio de uma revisão de literatura. Acredita-se que foi possível alcançar esse objetivo.

A partir da revisão de literatura empreendida, entende-se que a agilidade – decorrente da adoção de métodos ágeis de gestão de projetos – e a orientação empreendedora estão relacionadas com a performance e que elas possuem várias interrelações. A partir da revisão de trabalhos teóricos e empíricos pôde-se inferir uma série de relações entre esses dois constructos, algumas delas de caráter bidirecional, ou seja, de influência mútua entre as dimensões, o que representa um avanço na discussão do campo uma vez que o único trabalho identificado nessa pesquisa (MELBARDIS, 2017) que aborda a relação entre os métodos ágeis e orientação empreendedora o faz de forma unidirecional, ou seja, atribui uma relação de causa (adoção de métodos ágeis) e consequência (orientação empreendedora das organizações) entre eles.

Entende-se que o próximo passo no processo de investigação da relação entre a agilidade organizacional e a orientação empreendedora deve ser o de testar empiricamente as interações entre os construtos. A partir disso, as relações poderão ser confirmadas, refutadas e, eventualmente, novas interações entre os dois construtos – ambos com impacto relevante na performance organizacional já demonstrado em outros estudos – poderão ser identificadas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luís Fernando Mafnanini; CORFORTO, Edivandro Carlos; SILVA, Sérgio Luis; AMARAL, Daniel Capaldo. Avaliação do desempenho em agilidade na gestão de projetos. **Production**, v; 26, n. 4, p. 757-770, 2016.

BALTZAN, Paige. **Tecnologia orientada para gestão**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BASSI FILHO, Dairton Luiz. **Experiências com desenvolvimento ágil**. 2008. 170 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BAWEJA, Satinder; VENUGOPALAN, Navaneethan. Agility in Project Management. **PM World Journal**, [S.l.], v. 4, n. 10, p. 1-14, 2015.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, Sergio Luis da; FILIPPO, Ariani Di; KAMIKAWACHI, Dayse Simon L. The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 4, p. 660-674, 2016.

COOPER, Robert G. Agile–Stage-Gate Hybrids: The Next Stage for Product Development Blending Agile and Stage-Gate methods can provide flexibility, speed, and improved communication in new-product development. **Research-Technology Management**, v. 59, n. 1, p. 21-29, 2016.

CRUZ, Fábio. **PMO ágil: escritório ágil de gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUARTE, Isabela Maria de Oliveira; TODA, Favio Akiyoshi; CASTRO, Maria Cristina Drumond e; SEIXAS, Gabriel Chagas. Barreiras de adoção de uma inovação: o emprego da metodologia SCRUM na MRS Logística S.A.. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v. 5, n. 2, p.198-220, 2019.

HERRMANN, Jeffrey W. The perspectives of Taylor, Gantt, and Johnson: How to improve production scheduling. **International Journal of Operations and Quantitative Management**, v. 16, n. 3, p. 243-254, 2010.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HE, Qinghua; JIANG, Weiping; LI, Yongkui; LI, Yun. The study on paradigm shift of project management based on complexity science-project management innovations in Shanghai 2010 EXPO construction program. In: 2009 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. **Proceedings..IEEE**, 2009. p. 603-607.

KASSER, Joseph. **The cataract methodology for systems and software acquisition**. 2002. 8 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Sistemas – Systems Engineering) – UniversityOf South Australia, Sydney, 2002.

KISTE, Gerson; MORAES, Renato de Oliveira. Competências em Gestão de Projetos de TI. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 166-183, 2011.

LEGAULT, Marie-Josée; CHASSERIO, Stéphanie. Professionalization, risk transfer, and the effect on gender gap in project management. **International Journal Of Project Management**, [S. l.], v. 30, n. 6, p.697-707, 2011.

LIU, Lung-chun; HOROWITZ, Ellis. A formal model for software projectmanagement. **IEEE Transactions On Software Engineering**, Los Angeles, v. 15, n. 10, p.1280-1293, 1989.

LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academyof Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MARTENS, Cristina DaiPrá; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudos da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Adm.made**: revista do mestrado em administração e desenvolvimento empresarial, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p.15-44, 2007.

MARTENS, Cristina DaiPrá; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues; ANDRES, Rafael. Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 424-450, 2011.

MELBARDIS, Vanessa Mesquita Blas Garcia. **Relação entre a orientação empreendedora das organizações e o uso de métodos ágeis**. 2017. 97 f. dissertação (Mestrado em Administração – Gestão de Projetos) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2017.

MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

OLIVEIRA, Marco Aurélio de. **Desenvolvimento de um modelo de previsão de performance de projetos considerando a influência do estilo de liderança sobre a agilidade e a flexibilidade da organização**. 2011. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® 6. ed.** - EUA: Project Management Institute, 2017.

RIBEIRO, André Luiz Dias; ARAKAKI, Reginaldo. Gerenciamento de projetos tradicional x gerenciamento de projetos ágil: Uma análise comparativa. In: **3º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. 2006, São Paulo, 31 mai. a 02 jun. 2006, p. 1594- 1604.

RIBEIRO, André Philipe Santos Pinto; BREZOLIN, Lígia Maria T. de F.; LEONOR, Bruno Bustamante Ferreira. Estudo da aplicação das metodologias de desenvolvimento de software tradicionais e ágeis unificadas ao desenvolvimento lean de software. **Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia**, Cruzeiro, SP, v. 2, n. 1, p. 96-112, 2018.

RIBEIRO, Rafael Dias; RIBEIRO, Horácio da Cunha e Souza. **Gerenciamento de projetos com métodos ágeis**. Rio de Janeiro: Spin, 2015.

SILVEIRA-MARTINS, Elvis; VAZ, Carolina dos Santos. Orientação empreendedora associada ao desempenho: uma análise de agroindústrias do RS, Brasil. **Agroalimentaria**, Venezuela v. 23, n. 44, p. 93-105, 2017.

STARE, Aljaž. Agile project management – a future approach to the management of projects? **DynamicRelationships Management Journal**, Ljubljana, Slovenia, v. 2, n. 1, p. 43-53, 2013.

TOMÁS, Mário Rui Sampaio. **Métodos ágeis**: características, pontos fortes e fracos e possibilidades de aplicação. 2009. 19 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia Informática, Universidade Nova de Lisboa, Monte de Caparica, 2009.

ZENARO, Flávia dos Santos. A utilização do Scrum em um sistema web: um estudo de caso. **T.I.S. Tecnologias Infraestrutura e Software**, São Carlos, v. 1, n.1, p. 76-81, 2012.