

4 Resultados

Neste capítulo estão apresentados os resultados dos estudos de caso das quatro empresas selecionadas. A ordem de apresentação escolhida é a seguinte: primeiro a empresa municipal (IPLANRIO), seguida pelas duas empresas estaduais (PRODERJ e PRODESP), e, concluindo, com o caso da empresa federal (SERPRO).

Os quatro casos seguiram o mesmo protocolo, e a apresentação foi feita com os mesmos itens e critérios. Abaixo são elencados os passos propostos pela metodologia de análise estratégica de Macedo-Soares (2002), aqui ampliada com os construtos do empreendedorismo organizacional público.

A apresentação de cada caso está dividida nas seguintes seções:

- **Caracterização da estratégia da empresa:**

Foram utilizadas a tipologia de Mintzberg (1988) e os construtos de Fahey e Randall (1998).

- **Análise dos fatores estruturais e macroambientais:**

A análise dos fatores macroambientais baseou-se nas categorias de variáveis de Austin (1990) escolhidas na metodologia de análise e avaliadas em termos de suas implicações estratégicas no sentido de constituírem oportunidades e ameaças reais e potenciais. Devido às características das empresas da pesquisa, a coluna de fatores internacionais foi suprimida das tabelas.

A análise dos atores chave baseou-se em Porter (1979) e Brandenburger e Nalebuff (1997).

- **Análise dos fatores organizacionais:**

Foram utilizados os construtos e variáveis de Macedo-Soares (2000) com adaptações para as empresas de TIC.

- **Avaliação do desempenho da empresa**

- **Identificação e análise das alianças estratégicas:**

Foram utilizados os construtos e variáveis do modelo SNA (MACEDO-SOARES, 2002).

- **Identificação e análise dos fatores para o empreendedorismo:**

Foram utilizadas as variáveis de Kim (2007). Determinadas variáveis podem influenciar as três dimensões para o empreendedorismo com sentidos opostos. Por exemplo, a variável “Influência Política” dos fatores ambientais atua negativamente sobre propensão ao risco e a abordagem inovadora, mas influencia positivamente a pró-atividade. Sendo assim, a análise das forças e fraquezas advindas das variáveis para o empreendedorismo foi realizada a partir de um quadro consolidado, apresentado no final da seção.

Em cada uma destas seções são discutidos os dados obtidos na documentação, as entrevistas com gestores de nível estratégico e os resultados de perguntas das *surveys* realizadas em cada empresa.

As questões da *survey* foram formuladas, principalmente, para a obtenção de respostas na escala Likert (1 a 5). Nas tabelas onde os resultados são apresentados foram utilizadas as seguintes siglas: Discorda completamente – DC; Discorda – D; Nem Discorda Nem Concorda – NDNC; Concorda – C; Concorda Completamente – CC.

A análise da adequação da estratégia das empresas, e interpretação de como o emprego do arcabouço analítico, que incorpora a abordagem relacional e a abordagem do empreendedorismo público, pode contribuir para a adequação estratégica está apresentada no Capítulo 5.

4.1. IPLANRIO

Dentre as empresas investigadas nesta pesquisa a Empresa Municipal de Informática e Planejamento S.A, IPLANRIO, vinculada à Secretaria Municipal da Casa Civil, é a de mais recente fundação, tendo sido formalmente estabelecida em 1999. Anteriormente a Informática do município do Rio de Janeiro foi organizada na Fundação RIOPLAN (1979) e, em seguida, no Instituto Municipal de Planejamento (1993). Ambos incluíam também a função de planejamento urbano do município, para a qual, posteriormente, foi criada uma organização específica, o Instituto Municipal de Urbanismo Pereira Passos. De certa forma, a TIC já estava estruturada em uma organização especializada desde 1979, mas apenas a partir de 1999 criou-se uma empresa exclusivamente para este fim.

4.1.1. Caracterização da Estratégia do IPLANRIO

Esta seção é relativa ao primeiro passo da metodologia. A estratégia do IPLANRIO tem as seguintes características principais:

- Diferenciação estratégica: se dá por suporte, possibilitada pelo relacionamento de longo prazo com os clientes de cada órgão da administração municipal.
- Escopo dos produtos / serviços: amplo, procurando abranger todas as atividades relativas aos serviços de TIC, incluindo consultorias, projetos de desenvolvimento de sistemas, administração do processamento das informações e disponibilização para consultas.
- Escopo de clientes: Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro e seus órgãos. A possibilidade de ter outras prefeituras municipais do Estado do Rio de Janeiro foi discutida mais como uma oportunidade potencial do que como fato concreto.

- Escopo geográfico: é o município do Rio de Janeiro e a Prefeitura da Cidade e seus órgãos o seu cliente quase que único.
- Escopo de *Stakeholders*: a alta administração da Prefeitura municipal, que exerce o controle da empresa, todos os demais órgãos da prefeitura, como clientes, e seus empregados.

O IPLANRIO não tem um histórico de desenvolver regularmente processos de planejamento estratégico formal. Foi citado que o primeiro planejamento foi realizado em 2008 e que, ainda assim, ele não foi divulgado para o conjunto dos empregados.

Segundo informações do site da organização (www.rio.rj.gov.br, consultada em 15/05/2011) atualmente sua missão é definida da seguinte forma:

Prover serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) aos órgãos municipais com responsabilidade ambiental, garantindo-lhes segurança, qualidade e disponibilidade.

Esta definição deixa clara a estratégia de diferenciação por suporte.

O escopo de clientes está espelhado na sua visão:

Ser reconhecida como parceira estratégica da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro e referência nacional entre as empresas municipais de Tecnologia de Informação e Comunicação.

Os serviços prestados são:

- Administração dos sistemas e bases de dados corporativos da Prefeitura
- Desenvolvimento de soluções integradas de TIC no âmbito da Prefeitura
- Consultoria na área de TIC
- Gerenciamento de Projetos de TIC
- Elaboração de projetos de rede de dados da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro

- Administração e operação do data center da Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro
- Instalação e manutenção de equipamentos conectados à rede corporativa da Prefeitura
- Hospedagem de sistemas e web sites
- Provimento de acesso à Internet, correio eletrônico corporativo e *backbone* da Prefeitura

Os principais produtos desenvolvidos para a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro são:

- MATRÍCULA DIGITAL – Sistema de matrículas on-line de alunos
- SCA – Sistema de controle acadêmico das unidades escolares
- RIOMOBILE – Portal de mobilidade dos serviços da Prefeitura do Rio
- ITBI – Sistema de Controle do imposto sobre transmissão de bens imóveis
- DIEF – Declaração de informações econômicas e financeiras
- SINAE – Sistema de atividades econômicas (ISS e taxas)
- BIBLION – Sistema de Controle de biblioteca
- SISGEN – Sistema de gêneros alimentícios
- FINCON – Sistema de contabilidade pública, orçamentária, financeira e patrimonial
- Arrecadação – Sistema de arrecadação municipal
- DAM – Sistema de dívida ativa municipal
- Orçamento – Sistema de acompanhamento e controle do orçamento
- CITRAN – Sistema de controle de infrações de trânsito
- IPTU – Sistema de controle de imposto predial e territorial urbano
- MEI – Metas e indicadores dos órgãos municipais

Também nas entrevistas, e de acordo com a sua visão, acima citada, destaca-se a intenção de posicionar o IPLANRIO como uma empresa de serviços e com estreito relacionamento com seus clientes. Este enfoque contrasta com a visão de que anteriormente a empresa estaria muito focada em controles e em

cortes de custos, mesmo que em detrimento de um melhor relacionamento com os clientes. Os seguintes depoimentos são ilustrativos neste sentido: “Mudar a empresa para ser uma prestadora de serviços, investindo menos em commodities e mais em conhecimento das necessidades dos clientes”, e “quando os órgãos da prefeitura nos enxergarem como um facilitador para resolver os problemas estaremos bem”.

Concretamente esta intenção estratégica se materializa pelos seguintes pontos: manter em funcionamento o que já existe, atender com excelência os novos projetos da prefeitura, modernizar o *data center* e, finalmente, garantir a conectividade nos mais de cinco mil pontos de acesso à rede da prefeitura.

4.1.2.

Análise dos fatores estruturais e macroambientais

4.1.2.1.

Fatores macroambientais

- **Fatores políticos**

No processo democrático é natural que ocorram alternâncias dos partidos políticos que comandam a administração pública nas três esferas de governo no Brasil. A cada nova gestão são apresentadas novas idéias e novas orientações. Mesmo fora dos períodos eleitorais, podem ocorrer novo arranjos entre os partidos políticos no governo, implicando em trocas de comando nos ministérios, secretarias estaduais e secretarias municipais.

Mudanças na política municipal podem causar impacto na estratégia do IPLANRIO, constituindo-se em ameaças ou oportunidades. Do ponto de vista dos gestores estabelecidos em uma empresa, a perspectiva tende a ser mais de ameaça do que de oportunidade. Neste sentido, gestores citaram os problemas de descontinuidade, que podem ocorrer como consequência da alteração do cenário político municipal, como sendo uma ameaça potencial. Uma declaração representativa foi: “ficamos muito ao sabor das mudanças políticas. O ambiente político influencia no técnico”.

As mudanças propostas pelos novos governos podem ser mais do que a troca de dirigentes e de prioridades estratégicas. A própria razão de existência da empresa, ou a sua natureza jurídica, podem ser questionadas nestes momentos de transição política. Dois depoimentos colhidos, que ilustram esta possibilidade são: “houve um estudo para ver se o IPLAN deveria ser uma empresa ou se transformar em uma autarquia”. Ou ainda: “A ameaça da empresa acabar sempre paira em toda administração que chega”. Portanto, este fator também se caracteriza como uma ameaça potencial.

- **Fatores econômicos**

A atividade econômica (do País, do Estado do Rio de Janeiro e do Município) afeta a capacidade de arrecadação da Prefeitura. Em tempos de crescimento econômico o orçamento municipal pode aumentar, em tempos de crise o contrário acontece. Para o IPLANRIO isto representa uma potencial redução nos repasses da Prefeitura para a empresa.

A indústria da TIC continua a gerar inovações em um ritmo conhecido em poucas áreas de atividade econômica. Estas inovações criam oportunidades para o desenvolvimento de novas soluções para os clientes e aumentam a perspectiva de demanda por novos projetos, caracterizando-se como oportunidade real.

- **Fatores sócio-culturais**

O uso da TIC, cada vez mais disseminada na população e com os mais diversos dispositivos disponíveis, aumenta a familiaridade e as expectativas dos usuários dos sistemas. Para atender a estas expectativas a empresa precisa que seus produtos evoluam conforme a evolução tecnológica. Trata-se, portanto, de uma oportunidade potencial de desenvolvimento de novos projetos para a Prefeitura e, ao mesmo tempo, pode ser visto como uma ameaça potencial caso a empresa não esteja preparada para desenvolver os novos projetos.

Os gestores da empresa vêem uma boa oportunidade nos eventos esportivos internacionais que ocorrerão na cidade nos próximos anos. Segundo relatos nas entrevistas, a empresa pode aproveitar a Olimpíada de 2016 e a Copa do Mundo de 2014, para prestar serviços, gerando receita e criando uma imagem positiva.

- **Fatores demográficos**

Não foram relatados fatores demográficos relevantes para a estratégia da organização. Cumpre-se notar, no entanto, que o crescimento da população municipal nas taxas observadas deve ser acompanhado pelo crescimento da capacidade de processamento do *data center*, de forma a que se mantenha um nível de serviço adequado.

O Quadro 6 sumariza os resultados pertinentes aos fatores macroambientais do IPLANRIO.

Quadro 6 – IPLANRIO: Fatores Macroambientais

Item	Fatores Políticos			
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
1	Mudança de governos devido a eleições ou rearranjo dos partidos no governo.		Potencial: Em cada mudança a própria existência de empresa é questionada.	
2			Potencial: descontinuidade de prioridades e do ritmo dos serviços	
	Fatores Econômicos			
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
3		Permanente evolução da TIC		Real: Possibilidades de desenvolvimento de novas aplicações e a necessidade de atualizar/refazer as existentes, em ambos significando novos projetos para a empresa desenvolver

4	Atividade econômica do País pode provocar aumento ou redução nas receitas da Prefeitura		Potencial: Redução da receita da Prefeitura Municipal disponível para a empresa	Potencial: Aumento da receita da Prefeitura Municipal disponível para a empresa
Fatores Sócio-Culturais				
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
5	Familiaridade da população com a TIC aumenta o nível de exigência sobre os serviços		Potencial: Desgaste da imagem da empresa se os investimentos em pessoas e equipamentos não forem o adequado	Potencial: Demanda por novos projetos de TIC
6	Eventos esportivos na cidade			Real: Possibilidade de prestação de serviços e de melhoria da imagem da empresa
Fatores Demográficos				
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
7	Aumento da população do Município provoca mais demanda no <i>data center</i>		Potencial: Limitações da capacidade instalada pode suscitar investimentos para manter o nível de serviço	Potencial: Aumento do volume dos serviços prestados, com o potencial aumento de receita

Fonte: Própria

4.1.2.2.

Atores chave

- **Concorrentes**

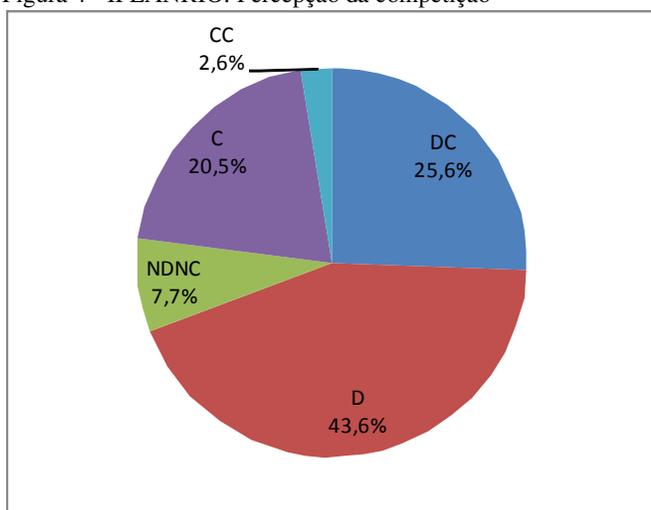
Visto de uma forma ampla, os concorrentes do IPLANRIO seriam todas as empresas prestadoras de serviços de TIC, privadas ou públicas, com atuação no Rio de Janeiro. No entanto, deve ser considerado que a empresa tem sido

contratada quase que com exclusividade, o que se considera uma oportunidade real.

Esta pesquisa parte da premissa de que as empresas públicas de TIC sofrem algum tipo de pressão competitiva. Para verificar até que ponto os seus gestores compartilham desta percepção foi inserida a seguinte pergunta no questionário da *survey*, cujo resultado está exibido na Figura 4.

“Por ser uma empresa pública, o IPLANRIO não é afetado pela competição de concorrentes que também atuam na área de tecnologia da informação”.

Figura 4 - IPLANRIO: Percepção da competição



Fonte: Própria

Observa-se que, ao discordarem da proposição, 69,2% dos gestores consideram que a empresa sofre algum tipo de pressão competitiva e que apenas 20,5% concordaram com a assertiva, demonstrando-se coerência com a premissa desta tese. Nas entrevistas esta tendência também pôde ser observada, conforme o seguinte depoimento de um gestor:

“Existe uma reserva de mercado consciente, mas a necessidade dos clientes pode permitir o acesso de concorrentes”.

Também nesse sentido, denotando a possibilidade de que outras empresas de TIC realizem os serviços para os quais o IPLANRIO foi criado obteve-se o seguinte depoimento:

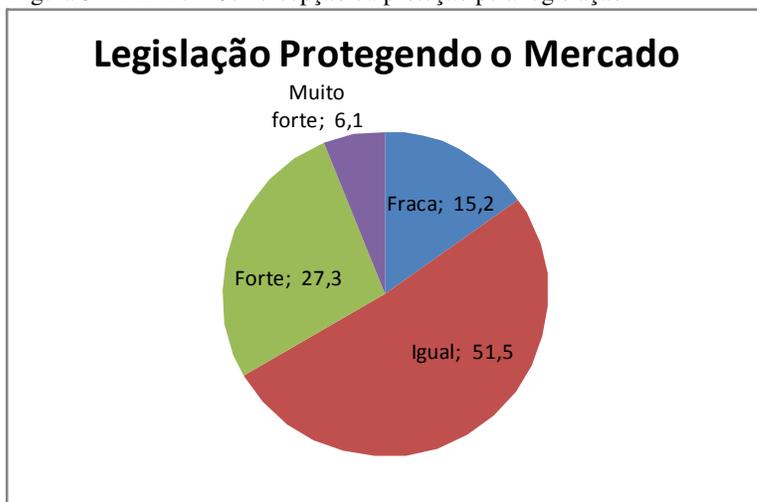
“Existem situações em que os fornecedores atropelam a organização, acessando diretamente os órgãos da prefeitura”.

Nota-se, ainda, uma preocupação de que estes acessos diretos destes fornecedores, no papel de competidores, leve a um processo de terceirização dos serviços, esvaziando o papel da empresa, configurando-se como uma ameaça potencial.

- **Novos Entrantes**

Os potenciais competidores da empresa podem ser tratados, do ponto de vista de seu mercado de atuação, como novos entrantes, uma vez que não fazem negócios regularmente com a Prefeitura. Existe uma forte barreira de entrada para competidores, embora não exista uma reserva de mercado determinada pela legislação. Um órgão da prefeitura pode contratar serviços de outras empresas de TIC que não sejam o IPLANRIO, mas para isso deve realizar um processo de licitação, com custos e prazos legais a serem cumpridos. A encomenda dos serviços ao IPLANRIO é direta, com dispensa de licitação, mas a contratação de concorrentes é possível e eventualmente ocorre. Os relatos das entrevistas convergiram com o resultado da *survey*, permitindo que seja concluído que a legislação é um item que favorece a empresa em relação a eventuais competidores. A Figura 5 apresenta a percepção dos gestores sobre este item. Nota-se que 33,4% dos respondentes consideram que a legislação é favorável para a organização, enquanto que apenas 15,2% acham que ela é desfavorável.

Figura 5 - IPLANRIO: Percepção da proteção pela legislação



Fonte: Própria

- **Fornecedores**

Seus principais fornecedores são empresas fabricantes de computadores, desenvolvedoras de *software*, prestadoras de serviços de tele comunicações, e empresas de consultoria. Pelo porte de suas operações, e pela sua capacidade de articular as necessidades de aquisições de produtos de TIC dos diversos órgãos municipais, o IPLANRIO está em uma posição favorável para negociar as condições das aquisições com os fornecedores de produtos de TIC. Assim, pode-se dizer que os fornecedores não representam ameaça e podem constituir oportunidade real.

- **Clientes**

Os serviços do IPLANRIO são realizados para os diversos órgãos da administração municipal, que na sua quase totalidade são órgãos da prefeitura, ou seja, seus clientes são “proprietários” da empresa. Existem exemplos de serviços prestados para outros municípios do Estado do Rio de Janeiro, mas sem relevância do ponto de vista da receita. Tendo a prefeitura e seus órgãos como cliente único, a empresa não está em boa posição para negociar os preços e os prazos de seus serviços. Portanto, a característica dessa relação com os clientes pode ser considerada como uma ameaça real.

Embora não exista um processo formal de avaliação da satisfação do cliente, observa-se que os gestores têm a percepção de que tem havido uma melhoria. No entanto, ainda segundo os gestores do IPLANRIO, existe ainda uma significativa insatisfação de, pelo menos, parte dos usuários dos serviços. Esta percepção é expressa nos seguintes depoimentos: “Hoje ainda não conseguimos a satisfação no nível que queremos. Vamos fazer uma pesquisa com os clientes” e “A empresa está em um novo momento, realinhando sua atuação, como prestadora de serviços, Em relação a outras empresas de TI nós ainda estamos em um nível um pouco abaixo”. E mais: “Se o *Iplan* não pode ajudar ele não vai atrapalhar”, esta última de um gestor citando discursos de um cliente. Em suma, a avaliação dos gestores da empresa é de que existem clientes que estão parcialmente insatisfeitos em um grau que aumenta o risco de que possam vir a contratar serviços de empresas de TIC privadas, mesmo que tenham que passar por um processo licitatório mais complexo. Esta insatisfação representa uma ameaça potencial por parte dos clientes, aumentando a ameaça já identificada.

Cabe notar que gestores manifestaram a intenção de ter outras prefeituras como clientes, para utilizar produtos que já fazem parte do portfólio do IPLANRIO e que podem interessar outras prefeituras, como por exemplo, o sistema de IPTU. Uma declaração representativa deste ponto foi: “Poderíamos atender outras prefeituras. O que nós fizemos até agora, por motivos políticos, não trouxe resultados financeiros”.

- **Substitutos**

A constante evolução das tecnologias faz com que, periodicamente surjam produtos substitutos em áreas específicas. Mas examinadas como um conjunto, face ao amplo escopo da sua linha de atuação, não foram identificados substitutos para os serviços prestados pela empresa.

- **Complementadores**

As atividades de muitos fornecedores da empresa são complementares aos seus serviços, no entanto, nas entrevistas os gestores não citaram características

relevantes a esse respeito, tratando as diversas empresas apenas como fornecedoras.

O Quadro 7 sumariza as ameaças e oportunidades mais relevantes pertinentes aos atores chave.

Quadro 7 – IPLANRIO: Atores Chave

Item	Atores / Papéis	Características	Ameaças		Oportunidades	
	Concorrentes		R	P	R	P
1	Empresas privadas e públicas dos diversos segmentos de produtos e serviços de TIC	<ul style="list-style-type: none"> A competição é potencial, as demais empresas de serviços de TIC apenas ocasionalmente têm fechado contratos diretamente com os órgãos da Prefeitura Municipal. A empresa tem acesso privilegiado à sua base de clientes. 			X	
2		<ul style="list-style-type: none"> Concorrentes fecharem contratos diretamente com as secretarias da Prefeitura Municipal. 		X		
	Novos Entrantes		R	P	R	P
3	Empresas privadas e públicas dos diversos segmentos de produtos e serviços de TIC	<ul style="list-style-type: none"> Os órgãos da Prefeitura Municipal não estão proibidos de contratar serviços de TIC de outras empresas, mas para isso necessitam de justificativa forte e o processo licitatório é mais complexo, tornando esta prática rara. 			X	
	Fornecedores		R	P	R	P
4	Fabricantes de computadores, <i>software</i> , serviços de tele comunicações e consultorias	<ul style="list-style-type: none"> Pelo seu porte e pela possibilidade de coordenar as aquisições de seus clientes, a empresa pode contratar produtos e serviços no mercado em condições favoráveis. 			X	

			R	P	R	P
	Cientes		R	P	R	P
5	Prefeitura Municipal e seus órgãos	• O principal cliente é proprietário da empresa, diminuindo sua capacidade de negociação.	X			
6		• Os órgãos da administração municipal têm dificuldades para contratar outro fornecedor.			X	
7		• Os órgãos da administração municipal são praticamente o único cliente do IPLANRIO.		X		
8		• Clientes insatisfeitos podem procurar alternativas no mercado.		X		
9	Outras Prefeituras no Estado	• Possibilidade de articulação para prestar serviço para outras prefeituras municipais no Estado do Rio de Janeiro, principalmente as com menos capacidade na área de TIC, notadamente para desenvolvimento conjunto de serviços similares como, por exemplo, o IPTU.				X

Fonte: Própria

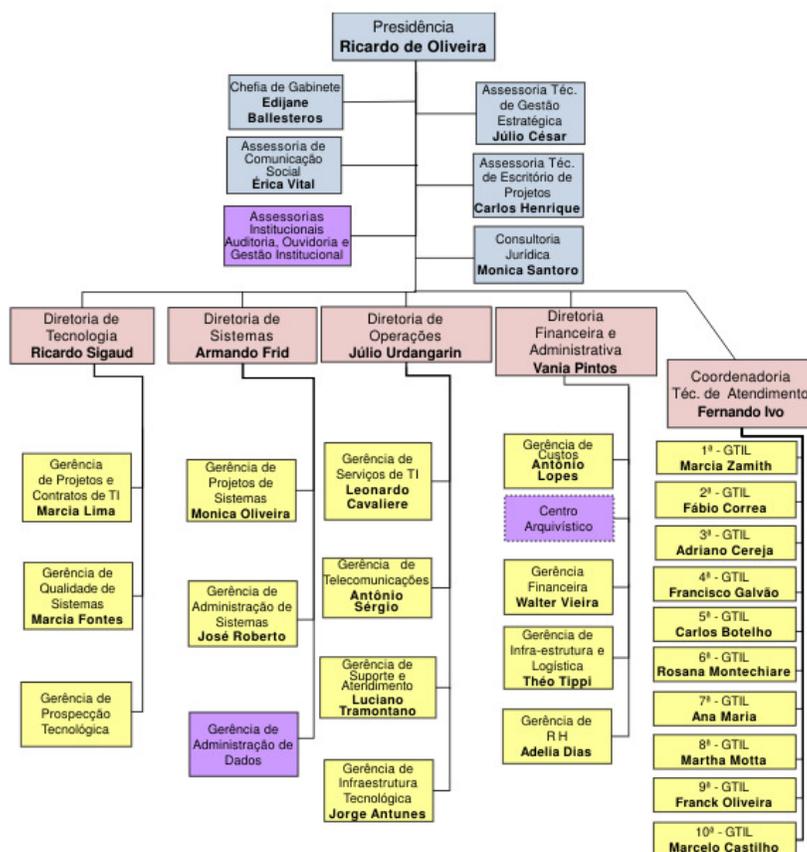
4.1.3.

Análise dos fatores organizacionais

- **Organizacional *Hard***

Além da presidência, o IPLANRIO possui as seguintes diretorias: Diretoria de Operações, Diretoria de Sistemas, Diretoria de Tecnologia, Diretoria Financeira e Administrativa e a Coordenadoria Técnica de Atendimento, conforme o organograma apresentado na Figura 6.

Figura 6 – IPLANRIO: Estrutura Organizacional



Fonte: IPLANRIO (2011)

A empresa tinha, em 2010, 963 empregados, uma ligeira redução em relação aos 1.025 empregados registrados em 2009. Neste quadro, observa-se um total de 500 empregados com perfis técnicos, tais como, analistas de sistemas, técnicos de processamento de dados e operadores. Não é uma estrutura com muitos níveis hierárquicos, contudo, não foram observadas evidências de flexibilidade e descentralização de poder.

Foi apontada uma quantidade de pessoas inadequada para dar resposta rápida ao conjunto das demandas dos clientes. De fato, foram realizados concursos para a admissão de novos técnicos, mas o índice de retenção se mostrou muito baixo. A impressão dos gerentes é de que os novos empregados após um tempo relativamente curto mudam de emprego mesmo sem ter um aumento significativo de salário nas suas novas empresas. Foi afirmado que “cerca de 50% dos contratados no último concurso já saiu da empresa”. Isto em

um espaço de tempo de menos de um ano. Em tom de desabafo foi feito o seguinte depoimento: “Eles fazem concurso, aprendem aqui, mas nós não conseguimos retê-los. As causas para isso são os salários aliado a um conjunto de benefícios baixos. Nos últimos dois concursos a taxa de evasão foi altíssima”. Sem dúvida, esta é uma fraqueza real da organização.

O tempo de atendimento das demandas foi o fator que recebeu a pior avaliação. Para esta variável, 84,9% dos respondentes da *survey* consideram a empresa em situação inferior a das demais empresas de TIC, e 15,2% consideram a situação equivalente e nenhum percebe a empresa em vantagem. Caracteriza-se, portanto, como uma fraqueza real.

As entrevistas e os resultados da *survey* também demonstram que não existe um sistema de medição de desempenho organizacional, que faltam investimentos em treinamento e que não existem promoções ou recompensas com base no desempenho dos empregados.

- **Organizacional Soft**

Na categoria de variável organizacional *soft* observa-se uma cultura organizacional que privilegia o relacionamento de longo prazo com os clientes. Por outro lado, o estilo de liderança é difícil de ser definido em consequência das sucessivas trocas no comando da organização.

- **Tecnologia Soft**

Relatos nas entrevistas destacaram a capacitação organizacional para o desenvolvimento de projetos. Por exemplo: “Em demandas *ad-hoc*, fora do planejamento, conseguimos nos mobilizar, organizar, executando com bons resultados. Um exemplo foi o centro para o centro de gestão de crises.” Já o domínio de novas técnicas de TIC é considerado inferior ao do mercado por 63,6 % dos respondentes da *survey* enquanto que apenas 18,2 % consideram a empresa inovadora.

- **Físicos**

Gestores entrevistados apontaram carências importantes no seu data Center. Por exemplo: “falta um investimento contínuo na modernização de equipamentos, do *data center* e na qualificação dos profissionais”. E ainda, o “orçamento limitado impede maiores investimentos”. Estas fraquezas reais da empresa foram apontadas como motivos para o descontentamento do cliente.

- **Pessoas**

Os gestores enfatizaram o bom conhecimento que a equipe tem dos processos de negócio da prefeitura: “como vários empregados já passaram por diversas áreas, eles tem uma visão geral, importantíssima para os projetos que cortam horizontalmente os processos da prefeitura”. Também se destacam como forças a capacidade de gerenciar projetos e a percepção de que a empresa não deve desenvolver todas as atividades relativas aos processos de TIC, conforme o depoimento: “Não temos a mentalidade de que tudo deve ser desenvolvido dentro de casa. Podemos contratar terceiros, usar *software* livre ou desenvolver internamente, conforme cada caso.”

- **Financeira**

A receita da empresa em 2010 foi de cerca de oitenta e oito milhões de Reais (R\$ 87.612.602,03), um crescimento de 31% em relação à receita de 2009. Destes, mais de oitenta e dois milhões de Reais, ou seja, noventa e cinco por cento são repasses da Prefeitura Municipal e quatro milhões de Reais são receitas recebidas em função de contratos com os órgãos da administração municipal. Em 2010 o IPLANRIO teve um lucro de um milhão e quinhentos mil Reais, após ter tido um prejuízo de cerca de sete milhões de Reais em 2009

As receitas da empresa são fixadas no orçamento do Município e repassadas periodicamente, sem uma vinculação direta com os serviços entregues para seus clientes. Segundo as palavras de um dos gestores entrevistados: “Vivemos de mesada, não cobramos pelos serviços, embora sejamos uma

empresa”. A desvinculação das receitas com os serviços prestados causa uma incerteza no fluxo de caixa e, assim, pode ser caracterizada como uma fraqueza.

Normalmente os orçamentos são apertados e eventualmente são complementados ao longo do ano, conforme o depoimento seguinte: “O Orçamento que recebemos no início do ano não cobre nem o custeio. Depois temos que ficar com o pires na mão para obter a receita necessária. Estimo que nós começamos o ano com 40% de defasagem”. Se o orçamento é, segundo os gestores, insuficiente para o custeio, naturalmente que a realização dos investimentos para a empresa permanecer atualizada tecnologicamente também é dificultada. A síntese do pensamento dos gestores pode ser expressa assim: “Falta investimento contínuo na modernização de equipamentos, do *data center* e na qualificação dos profissionais“. Foi relatada a existência de uma proposta para precificar os serviços a qual, no entanto, não foi desenvolvida inteiramente.

Além das dificuldades com a obtenção da receita, há fortes indícios da dificuldade do IPLANRIO controlar seus custos. De fato, 72,7% dos respondentes da *survey* disseram que a empresa está em desvantagem neste item, em relação a outras empresas de TIC. É uma fraqueza real, tendo sido este o segundo pior item avaliado (o tempo de atendimento das demandas recebeu a pior avaliação).

Os resultados para estas variáveis estão sumarizados em termos de forças e fraquezas no Quadro 8.

Quadro 8 - Fatores Organizacionais

Item	Variável	Características	Força		Fraqueza	
			R	P	R	P
	Organizacional <i>Hard</i>					
1	Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Não é uma estrutura com muitos níveis hierárquicos, mas ao mesmo tempo não foram observadas referências sobre flexibilidade e descentralização de poder. 				X
2	Sistemas de Medição de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Não existem sistemas de medição de desempenho. 				X
3	Equipes	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de empregados é insuficiente para atender as demandas com a velocidade 			X	

Item	Variável	Características	Força		Fraqueza	
			R	P	R	P
4		desejada pelos clientes. <ul style="list-style-type: none"> Incapacidade de reter nos quadros da empresa as pessoas contratadas por meio de concurso público. 			X	
5	Processos	<ul style="list-style-type: none"> O tempo de atendimento das demandas é inferior ao tempo necessário para manter os clientes satisfeitos. 			X	
6	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> Os gestores consideram que não existe um processo de promoções ou de recompensas com base no desempenho dos empregados. 			X	
7	Sistemas Educacionais (Treinamento)	<ul style="list-style-type: none"> Falta de investimentos em treinamento impede a melhor qualificação dos profissionais 			X	
8	Sistemas Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> Não observadas características que constituam forças ou fraquezas. 				
	Fornecedores		R	P	R	P
9	Fabricantes de computadores, <i>software</i> , serviços de tele comunicações e consultorias	<ul style="list-style-type: none"> Pelo seu porte e pela possibilidade de coordenar as aquisições de seus clientes, a empresa pode, potencialmente, contratar produtos e serviços no mercado em condições favoráveis. 	X			
	Organizacional <i>Soft</i>		R	P	R	P
10	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> A empresa favorece os relacionamentos de longo prazo entre os profissionais da empresa e os gestores e equipes dos clientes 	X			
11	Estilo de Liderança	<ul style="list-style-type: none"> A descontinuidade administrativa, as freqüentes trocas no comando da organização dificultam, no 				X

Item	Variável	Características	Força		Fraqueza	
		momento, a definição do estilo de liderança.				
12	Comunicação Informal	<ul style="list-style-type: none"> Não observadas características que constituam forças ou fraquezas. 				
	Tecnologia Soft		R	P	R	P
13	Metodologias e Técnicas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> Equipe capacitada para o gerenciamento de projetos, 	X			
14		<ul style="list-style-type: none"> Domínio da tecnologia é inferior ao das outras empresas do mercado. 			X	
15	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Os gestores não consideram o IPLANRIO uma empresa inovadora. 				X
	Físicos		R	P	R	P
16	Equipamentos e instalações para o processo produtivo	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos insuficientes em TIC tornam o <i>data Center</i> defasado tecnologicamente. 			X	
	Pessoas		R	P	R	P
17	Talentos e Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> A equipe da empresa conhece profundamente os processos de negócio dos clientes, facilitando a interação e o desenvolvimento de soluções. 	X			
	Financeira		R	P	R	P
18	Fluxo de Caixa	<ul style="list-style-type: none"> A empresa tem dificuldade para gerenciar o fluxo de caixa, pois as receitas são repasses do Tesouro. Não há previsibilidade, pois os recebimentos não estão atrelados aos seus produtos entregues ou serviços prestados. 			X	
19		<ul style="list-style-type: none"> A empresa tem dificuldade em controlar seus custos no nível desejado 			X	

Fonte: Própria

4.1.4.

Avaliação do desempenho da empresa

- O resultado financeiro do último exercício completo, ou seja, de 2010, foi positivo. No entanto, os gestores entrevistados disseram que em 2011 a empresa tinha dificuldade para dispor de recursos para investimentos, principalmente para manter atualizado o data center e para treinamento do pessoal.
- Quanto à satisfação dos clientes, a percepção gerencial indica um elevado grau de insatisfação de parte dos clientes.
- Quanto à satisfação dos empregados, observou-se que a empresa tem sido incapaz de reter os novos profissionais contratados por meio do complexo processo de concurso público.

4.1.5.

Identificação e análise das alianças estratégicas

Ao responderem o questionário, os gestores mostraram uma inclinação favorável à realização de alianças com outras organizações. A Tabela 1 apresenta os resultados pertinentes a este item.

Tabela 1 – IPLANRIO: Estratégia e Alianças (%)

A inserção de sua empresa em alianças estratégicas e em redes surgidas destas alianças é parte fundamental da sua estratégia competitiva.					
DC	D	NC ND	C	CC	Média
0	10,7	32,1	46,43	10,7	3,57

Fonte: Própria

Esta percepção foi confirmada pelas entrevistas realizadas, nas quais foi ressaltada a importância das alianças estratégicas para os resultados da empresa, como foi declarado por um dos gestores: “Alianças são fundamentais. Não sobrevivemos sem parcerias”. Ao mesmo tempo, as declarações apresentam

indícios de que esta perspectiva é relativamente recente, pois: “nos dois últimos anos tivemos muitas mudanças e a política de alianças está se estabelecendo”. E ainda: “Hoje o IPLANRIO faz poucas alianças. Acho que com outros órgãos governamentais de TI é bom para trocar experiências. E com as grandes empresas de TI para se ter acesso a novas tecnologias, *know how*”.

As respostas no questionário apontaram que as principais alianças são efetuadas com os clientes, seguidas pelas alianças com os fornecedores. Isto é compatível com a declaração de visão atual. Entre os fornecedores, nas entrevistas foram citadas a Unisys (fornecedora dos *mainframes*), Telemar e Embratel. A forma de governança típica são os acordos ou contratos de prestação de serviços ou fornecimento e o desenvolvimento e produção em conjunto.

Por meio do questionário procurou-se identificar a motivação para a criação das alianças, solicitando-se que os respondentes ordenassem, por importância, cinco itens, tendo sido obtido o seguinte resultado:

1. Desenvolvimento de produtos em conjunto
2. Obtenção de recursos não disponíveis na empresa
3. Aprendizagem com parceiros
4. Redução de custos
5. Acesso a novos mercados

As relações, quando estabelecidas, são de laços fortes, e a solução de problemas é vista como participativa. Os depoimentos são de que as relações com os parceiros têm se dado sem grandes problemas: “Temos um relacionamento bom, sem dificuldades de modo geral. Estamos tentando estabelecer um padrão de relacionamento”. Os mecanismos de governança são formais, uma vez que eles são estabelecidos por meio de contratos. Por outro lado, não existem indicadores para a avaliação da contribuição, de cada caso específico, para o resultado da empresa e “Não existe uma metodologia para tratar da gestão destas alianças”. O Quadro 9 sintetiza estas percepções.

Quadro 9 – Construtos Relacionais - IPLANRIO

Construto	Característica
1. Estrutura da Rede	
Densidade	Baixa
Escopo	Número de laços restrito, Poucos atores e limitado ao município do Rio de Janeiro,
Posição e Centralidade	Tende à centralidade dos relacionamentos que envolvem seus fornecedores e seus clientes.
Equivalência Estrutural	A equivalência estrutural fica limitada, em função das barreiras existentes para as empresas privadas.
2. Composição da Rede	
Identidade/Status da Empresa Focal	A empresa é mais fraca em relação aos seus clientes e ela tende a ter menos importância estratégica para seus parceiros.
Acesso a recursos da empresa focal Acesso a recursos de parceiros	Não foram relatadas dificuldades.
3. Tipos de Laços	
Força das Conexões	Forte
Natureza dos Laços	Colaborativa
4. Gerenciamento da Rede	
Uso de Mecanismos de Governança	Contratos
Desenvolvimento de Rotinas de Compartilhamento de Conhecimento	Não foram identificadas rotinas formalizadas.
Realização de Investimento Específico	Relatos de volume adequado
Processos de Gestão de Mudança	Não observados (baixo estágio de desenvolvimento)
Experiência com Alianças Múltiplas	Alianças tendem a ser bilaterais
Adequação da Dinâmica de Múltiplos Parceiros	Não observado

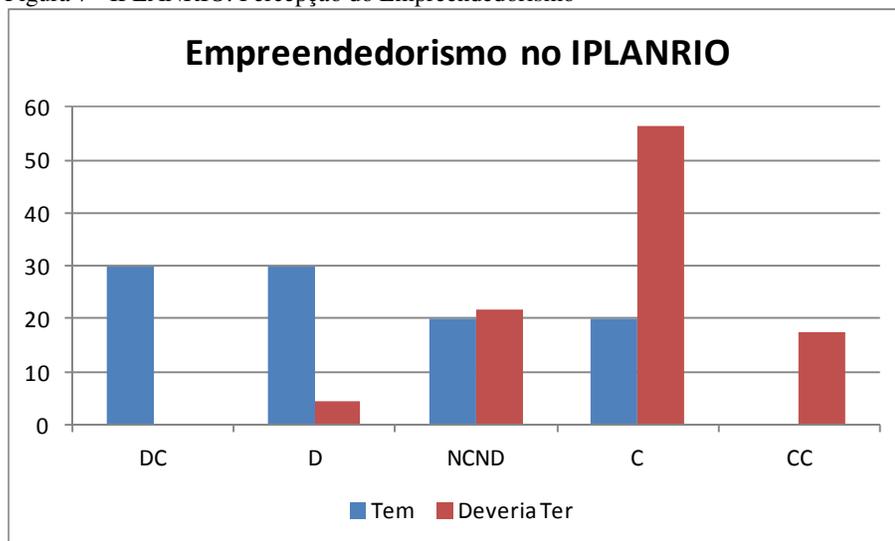
Fonte: Própria

4.1.6.

Empreendedorismo público

A análise das respostas ao questionário utilizado na *survey* da pesquisa sugere que a aceitação de riscos, a pró-atividade e a atitude inovadora do quadro funcional da empresa é inferior ao que os gestores consideram necessários, caracterizando-se como uma fraqueza real. Mesmo levando em conta que os respondentes estavam julgando o seu próprio trabalho, a avaliação média deste item na empresa não é elevada, ficando em 2,7 em uma escala de um a cinco. Deve ser ressaltada a importância atribuída para o empreendedorismo com média de 3,87. A Figura 7 apresenta os resultados desta variável. A percepção dos entrevistados é coerente com os resultados do questionário. A avaliação padrão é: “Hoje, apesar das melhoras, não se pode dizer que a empresa tem orientação empreendedora”, e “deveríamos ser mais empreendedores do que somos, a situação deveria ser muito melhor do que é”.

Figura 7 - IPLANRIO: Percepção do Empreendedorismo



Fonte: Própria

Os depoimentos foram mais críticos especificamente em relação à capacidade da empresa atuar com pró-atividade. O tom é pessimista neste aspecto. Por exemplo, “A empresa está sendo sempre puxada pela realidade ao invés de se antecipar a ela”, ou ainda, “A empresa vem apagando incêndios. Não dá tempo de ser pró-ativa”. Esta situação foi atribuída ao já citado contingente reduzido de

funcionários, que em sua maior parte do tempo fica dedicado à manutenção dos sistemas já existentes. A sensação dos gestores é de estarem “sempre correndo atrás”.

Outras questões, listadas na Tabela 2, reforçam esta avaliação, tais como se “a empresa persegue objetivos de forma agressiva e correndo riscos”, com média de 1,91, e se “os empregados da empresa não têm receio de atuar em projetos de alto risco”, com 2,68 de média.

Tabela 2 – Empreendedorismo no IPLANRIO

EMPREENDEDORISMO PÚBLICO							
Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
A empresa persegue objetivos de forma agressiva e correndo riscos	22,7	63,6	13,6	0,0	0,0	1,91	0,61
A empresa toma decisões de criar produtos e processos em condições de grande incerteza	4,5	31,8	36,4	22,7	4,5	2,91	0,97
A empresa tem propensão ao risco no seu processo decisório	4,8	19,0	19,0	57,1	0,0	3,29	0,96
A empresa tem a tendência de desenvolver projetos de alto risco	4,5	18,2	45,5	27,3	4,5	3,09	0,92
Os empregados da empresa não têm receio de atuar em projetos de alto risco	9,1	36,4	31,8	2,7	0,0	2,68	0,95
O IPLANRIO é uma empresa inovadora	13,6	36,4	31,8	18,2	0,0	2,55	0,96

Fonte: Própria

Entre os fatores estruturais, apresentados na Tabela 3, chama a atenção o fato de haver ênfase (média 3,5 na escala de 1 a 5) na necessidade de formalização dos seus processos organizacionais, com impacto negativo sobre os fatores Propensão ao Risco, Abordagem Inovadora e pró-atividade. Por outro lado, nota-se pelos resultados (2,14 em uma escala 1-5) que os gestores discordam da existência plena desta citada formalização.

A questão sobre a flexibilidade do processo decisório teve um resultado neutro (média 3,14), porém, a resposta “nem concorda nem discorda” (neutra)

recebeu menos respostas do que as opiniões de discordância e de concordância em relação à assertiva da questão.

A questão sobre o fator hierarquia, expresso na assertiva da aprovação para o desenvolvimento de projetos teve respostas polarizadas, com média 3,05, mas com as opiniões divididas nas respostas “discorda” (40,9%) e concorda (45,5%).

Finalmente, segundo a opinião dos respondentes, a empresa tem realizado alterações na sua estrutura organizacional nos últimos anos, tendo este item obtido média 4,32.

Tabela 3 – IPLANRIO: Fatores Estruturais para o Empreendedorismo

Fatores Estruturais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Flexibilidade	O processo de tomada de decisões da empresa é bastante flexível.	0,0	31,8	22,7	45,5	0,0	3,14	0,89
Flexibilidade	A empresa teve alterações nos seus processos, estrutura e orientação gerencial nos últimos três anos.	0,0	4,5	4,5	45,5	45,5	4,32	0,78
Formalização	A empresa enfatiza a necessidade de que seus processos tenham regras e procedimentos definidos por escrito.	0,0	18,2	18,2	59,1	4,5	3,50	0,86
Formalização	A empresa tem regras e procedimentos escritos para todos os seus processos	9,1	77,3	4,5	9,1	0,0	2,14	0,71
Hierarquia	A aprovação de projetos na empresa segue um processo hierárquico com normas rigidamente estabelecidas.	0,0	40,9	13,6	45,5	0,0	3,05	0,95

Fonte: Própria

Quanto aos fatores gerenciais (Tabela 4) cabe avaliar mais profundamente o item especialização. Enquanto a afirmação de que os trabalhos devem ser executados por pessoas altamente especializadas recebeu alto índice de concordância (3,73), não foi o caso para a afirmação de que os trabalhos são, de fato, executados por funcionários especializados (2,55), com implicações negativas para as três dimensões relevantes para a orientação empreendedora.

Também teve avaliação negativa, do ponto de vista do estímulo ao empreendedorismo, o fator recompensas com base no desempenho. Nas entrevistas houve divergência de opiniões entre os gestores sobre esse ponto. Por um lado, foi obtido o seguinte depoimento “a avaliação de desempenho reflete na remuneração. Ano sim ano não ele é promovido por tempo de serviço. No ano “não” ele pode ser promovido se tiver bom desempenho”. Mas também houve um depoimento contrário: “Você não é punido nem premiado. A possibilidade de criar bonificações específicas sobre o desempenho pode mudar o ritmo”. Quanto aos respondentes da *survey*, na pergunta “Os gerentes e funcionários da empresa são promovidos com base no seu desempenho em suas tarefas” a média das respostas foi 2,62. Na pergunta “Os gerentes e funcionários são recompensados financeiramente quando desempenham suas funções de forma superior” o resultado médio de 1,64 foi ainda mais baixo.

Os três itens relativos à participação dos funcionários no processo decisório, no planejamento estratégico e no planejamento financeiro e orçamento também tiveram sinal negativo em relação ao estímulo ao empreendedorismo.

Tabela 4 – IPLANRIO: Fatores Gerenciais para o Empreendedorismo

Fatores Gerenciais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Especialização	As tarefas desempenhadas pela empresa requerem funcionários altamente especializados	0,0	13,6	13,6	59,1	13,6	3,73	0,88

Fatores Gerenciais								
Especialização	As tarefas da empresa são executadas por funcionários altamente especializados	4,5	54,5	22,7	18,2	0,0	2,55	0,86
Participativa	A Empresa encoraja a participação de funcionários, que não sejam gerentes, nos processos de tomada de decisões	22,7	27,3	27,3	22,7	0,0	2,50	1,10
Participativa	Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de elaboração de estratégias, políticas e procedimentos	18,2	36,4	27,3	13,6	4,5	2,50	1,10
Participativa	Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de planejamento financeiro e orçamentário	18,2	68,2	9,1	4,5	0,0	2,00	0,69
Recompensas	Os gerentes e funcionários da empresa são promovidos com base no seu desempenho em suas tarefas	19,0	28,6	23,8	28,6	0,0	2,00	1,12
Recompensas	Os gerentes e funcionários são recompensados financeiramente quando	0,0	13,6	13,6	59,1	13,6	2,62	0,85

Fatores Gerenciais								
	desempenham suas funções de forma superior							

Fonte: Própria

A Tabela 5 apresenta os resultados relativos aos fatores culturais. No atributo de objetivos de desempenho observa-se que a empresa tem dificuldade para estabelecer seus próprios objetivos e estratégia, obtendo 2,50 de média, com influência negativa sobre as três dimensões para a orientação empreendedora.

As duas questões relativas ao fator responsabilidade tiveram resultados não convergentes. A assertiva “os empregados não tem autonomia suficiente para determinar como suas tarefas são realizadas” teve média de 2,68, com impacto negativo. Já a assertiva “a empresa deve prestar contas ao público e outras partes interessadas” teve média de 3,77, com influência positiva sobre os fatores para o empreendedorismo.

Os dois itens relativos ao fator ambigüidade de objetivos obtiveram média próxima ao centro da escala, com 3,00 para a definição de missão e metas e 3,18 para a existência de objetivos contraditórios.

Tabela 5 – IPLANRIO: Fatores Culturais para o Empreendedorismo

Fatores Culturais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Objetivos Ambíguos	A empresa tem o seu objetivo, missão e metas claramente definidos	0,0	40,9	22,7	31,8	4,5	3,00	0,98
Objetivos Ambíguos	A empresa possui objetivos múltiplos e que às vezes são contraditórios	0,0	27,3	36,4	27,3	9,1	3,18	0,96

Objetivos de desempenho	A empresa estabelece seus próprios objetivos e estratégias, sem aprovações externas	18,2	40,9	13,6	27,3	0,0	2,50	1,10
Responsabilidade	Os empregados da empresa têm autonomia suficiente para determinar como suas tarefas devem ser realizadas	4,5	40,9	36,4	18,2	0,0	2,68	0,84
Responsabilidade	A empresa precisa prestar contas ao público e outras partes interessadas	0,0	9,1	18,2	59,1	13,6	3,77	0,81

Fonte: Própria

Finalmente, entre os fatores ambientais, listados na Tabela 6, destaca-se o atributo “influência política”, com a clara manifestação dos gestores de que o processo político influencia na condução da organização (4,50). De fato, pela natureza de empresa pública este resultado é esperado e causa impacto negativo sobre os fatores Propensão ao Risco e Pró-Atividade.

As duas questões relativas à atenção que as atividades da empresa provocam na mídia tiveram resultado convergentes. A questão sobre o impacto dos novos produtos teve média 2,32 e a relativa às falhas dos projetos recebeu 2,73 de média.

A percepção da existência de uma competição, apontada anteriormente na Figura 5, contribui positivamente as dimensões do empreendedorismo.

Tabela 6 – IPLANRIO: Fatores Ambientais para o Empreendedorismo

Fatores Ambientais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Atenção na mídia	Novos produtos e serviços recebem repercussão nos meios de comunicação do País	18,2	45,5	22,7	13,6	0,0	2,32	0,95
Atenção na mídia	Falhas nos projetos e serviços da empresa provocam grande repercussão na mídia	13,6	31,8	27,3	22,7	4,5	2,73	1,12
Influência política	Considerações políticas influenciam o processo decisório da empresa	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	4,50	0,51
Responsabilização	A empresa aceita as falhas (razoáveis, que não tenham sido por negligência) como uma consequência normal de suas atividades	0,0	9,1	36,4	45,5	9,1	3,55	0,80

Para possibilitar a interpretação dos resultados obtidos sobre as variáveis facilitadoras do empreendedorismo, foi elaborado o Quadro 10. Cada variável influencia as três dimensões e os símbolos “-”, “=” e “+” representam o sentido desta influência.

Quadro 10 – Influência das Variáveis para o Empreendedorismo

Variáveis	PR	IN	PA
Fatores Estruturais			
Hierarquia	=	=	=
Formalização	=	=	=
Flexibilidade	+	+	+
Fatores Gerenciais			
Recompensas com base no desempenho	+	-	-
Processo decisório participativo	-	-	-
Autonomia	=	=	=
Especialização	-	-	-
Fatores Ambientais			
Influências políticas	-	-	+
Atenção da mídia	+	-	-
Responsabilidade jurídica	-	-	-
Competição externa percebida	+	+	+
Fatores Culturais			
Prestação de contas	=	=	=
Objetivos de desempenho	-	-	-
Objetivos ambíguos e múltiplos	=	=	=

Fonte: Própria

Este Quadro 10 pode ser analisado conforme o resultado para cada dimensão. Para a dimensão Propensão ao Risco, obteve-se um sinal positivo em apenas quatro das quatorze variáveis observadas, sendo que das demais, cinco foram neutras e cinco com sinal negativo. Para a dimensão Inovação o resultado foi dois positivos, cinco neutros e sete negativos. A Pró-atividade obteve três variáveis com sinal positivo, quatro neutras e sete com sinal negativo. Conclui-se, portanto, que na perspectiva de se criar um ambiente empreendedor, as três dimensões são fraquezas para a empresa.

A interpretação do Quadro 10 também pode ser realizada considerando-se os quatro grupos de fatores. Sob esta ótica destaca-se como fraqueza a situação dos Fatores Gerenciais para o qual oito dos doze sinais observados foram

negativos e apenas um foi positivo. Deve ser ressaltado que todas as variáveis deste grupo são do nível da empresa, ou seja, não são macroambientais.

4.2. PRODERJ

O Governo do Estado do Rio de Janeiro, por meio do Decreto-Lei 6.097 de 1968, criou o Centro de Processamento de Dados do Estado do Rio de Janeiro (PRODERJ), organizado como uma fundação. Em 1981, também por meio de decreto-lei, a organização foi transformada em uma autarquia e, posteriormente, passou a se chamar Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, mantendo a mesma sigla, pela qual a empresa é conhecida. Ele está vinculado à Secretaria de Estado da Casa Civil.

4.2.1. Caracterização da estratégia do PRODERJ

As principais características da estratégia do PRODERJ são:

- Escopo dos produtos / serviços: amplo, incluindo atividades de consultorias, projetos de desenvolvimento de sistemas, administração do processamento das informações e disponibilização de consultas.
- Escopo de clientes: Governo do Estado do Rio de Janeiro e seus órgãos. A possibilidade de ter prefeituras municipais do Estado do Rio de Janeiro como clientes foi discutida mais como uma oportunidade potencial do que como fato concreto.
- Escopo geográfico: é o Estado do Rio de Janeiro.
- Escopo de *Stakeholders*: a alta administração do governo estadual, que exerce o controle da empresa, demais secretarias e órgãos do governo e os empregados da empresa.

A empresa participa do planejamento estratégico do Governo, por meio da atuação de seu presidente. Assim, as atividades do PRODERJ seriam desenvolvidas de forma alinhada às necessidades estratégicas da administração estadual. Não foi observado, porém, como a empresa faz o seu próprio planejamento, para direcionar seus recursos em conformidade com o planejamento estadual. Ao contrário, percebeu-se certo descrédito com o ato de planejar, conforme o seguinte depoimento ilustra: “Aqui ninguém acredita em planejamento, exceto a diretoria.” E, de fato, não foi possível encontrar a missão e a visão da organização, publicadas em algum meio.

Entre as suas atribuições, publicadas no site da empresa (www.proderj.rj.gov.br, consultado em 15 de maio de 2011), destacam-se:

- Propor ao Governo do Estado as diretrizes e orientações técnicas para o estabelecimento da Política de Tecnologia da Informação – TIC, assim como normas e padrões a serem adotados nesta área;
- Atuar como agente central na oferta de todos os serviços e infra-estrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação corporativa necessários no paradigma atual, que inclua um ponto de convergência para as redes WAN dos diversos órgãos, bancos de dados corporativos operacionais, data warehouses e sistemas de interesse da administração do Estado, bem como pessoal capacitado a projetar, desenvolver, operar e manter a referida estrutura e todos os serviços, sem oposição às iniciativas individualizadas de cada órgão da administração estadual;
- Projetar, desenvolver, sediar, manter e operar as bases de dados corporativas operacionais e de suporte à decisão, de sistemas sediados no Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio de Janeiro, e de outros geridos pelos órgãos da administração direta e indireta cuja integração seja necessária para uso corporativo do Governo do Estado;
- Fornecer informações estratégicas para subsidiar a Chefia do Poder Executivo no planejamento e execução de políticas públicas.

Seus principais produtos são:

- Acompanhamento de Processos Judiciais
- Administração Hospitalar
- Arrecadação Estadual
- Cadastramento e Acompanhamento de Projetos Sociais

- Comunicação DETRAN / Itaú
- Consultas Integradas da Secretaria de Fazenda
- Controle da Biblioteca Pública
- Controle de Adolescentes em Conflito com a Lei
- Controle de Material de Consumo
- Controle de Patrimônio do Estado
- Controle de Processos e Documentos
- Controle do IPVA
- Costurando Ideais (Comunidade do Dona Marta)
- Delegacia Virtual
- Dívida Ativa
- Estatística Médica Hospitalar
- Gerenciamento de Recursos Humanos
- Mapa Cultural da Secretaria de Estado de Cultura
- Micro bacias
- Portal do Conselho Estadual de Defesa da Criança e do Adolescente
- Portal do Governo
- Portal do Instituto de Segurança Pública
- Pré-Matrícula da Rede Escolar
- Programa Frutificar
- Regularização Fundiária
- Roubos e Furtos de Veículos
- Sites:
 - A empresa desenvolve e mantém sites na Internet para as secretarias de Estado e para outras organizações, tais como, CEASA, CODERT, FESP, Fundação Casa França Brasil, Rádio Roquete Pinto, Rio Trilhos, Sala Cecília Meirelles, SUDERJ, BIPERJ, CEDCA, CONSETI, DER, INEPAC, IPERJ, ITERJ, MIS e PROCON.
- Taxa de Incêndio

4.2.2.

Análise dos fatores estruturais e macroambientais

4.2.2.1.

Fatores macroambientais

- **Fatores políticos**

A alternância das correntes políticas no governo federal e no governo estadual usualmente leva à troca dos dirigentes das organizações públicas. Não se trata de fazer um juízo de valor sobre o resultado da mudança, mas o fato é que elas causam descontinuidades na implementação da estratégia. Do ponto de vista dos gestores, nos diversos níveis da organização, esta possibilidade é uma ameaça potencial. Este não tem sido um problema nos anos recentes do PRODERJ.

As decisões políticas também podem afetar a capacidade financeira do Estado do Rio de Janeiro, chegando, potencialmente, alterar a disponibilidade de receitas para a empresa. Um exemplo é a discussão, em 2011, sobre as novas regras para a exploração do petróleo. O Governador alega que, com as alterações previstas na nova regulamentação, o Estado do Rio de Janeiro terá problemas financeiros e, neste contexto, é razoável esperar que ocorram repercussões negativas para o PRODERJ.

- **Fatores econômicos**

A atividade econômica (do País, do Estado do Rio de Janeiro) afeta a capacidade de arrecadação do Governo do Estado. Em tempos de crescimento econômico o orçamento municipal pode aumentar e em tempos de crise o contrário acontece. Para o PRODERJ isto representa uma potencial redução nos repasses do Governo.

A indústria da TIC continua a gerar inovações em um ritmo conhecido em poucas áreas de atividade econômica. Estas inovações criam oportunidades para o desenvolvimento de novas soluções para os clientes e colocam a perspectiva de demanda por novos projetos, caracterizando-se como oportunidade real.

- **Fatores sócio-culturais**

O uso da TIC, cada vez mais disseminada na população, e com os mais diversos dispositivos disponíveis, aumenta a familiaridade e as expectativas dos usuários dos sistemas desenvolvidos pelo PRODERJ. Para atender estas expectativas a empresa precisa que seus produtos evoluam conforme a tecnologia disponível. É, portanto, uma oportunidade potencial de novos projetos e uma ameaça potencial para a imagem da empresa caso ela não adquira as capacidades necessárias.

- **Fatores demográficos**

Não foram observados relatados fatores demográficos prementes para o equilíbrio da estratégia da organização. Deve ser lembrado, no entanto, que o crescimento da população estadual deve ser acompanhado pelo crescimento da capacidade de processamento do *data center*, de forma a que se mantenha o nível de serviço.

O Quadro 11 apresenta a situação dos fatores macroambientais relevantes para o PRODERJ.

Quadro 11 – PRODERJ: Fatores Macroambientais

Item	Fatores Políticos			
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
1	Mudanças na política estadual podem levar à alteração do quadro de dirigentes da empresa.		Potencial: Descontinuidade de prioridades e do ritmo dos serviços	
2	A nova regulamentação da exploração do petróleo pode afetar a capacidade financeira do Estado.		Potencial: Redução dos repasses para a empresa	

Fatores Econômicos				
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
3		Permanente evolução da TIC		Real: Possibilidades de desenvolvimento de novas aplicações e a necessidade de atualizar/refazer as existentes, gerando novos projetos para a empresa desenvolver
4	Atividade econômica do País pode provocar aumento ou redução nas receitas do Governo Estadual		Potencial: Redução da receita do Governo disponível para a empresa	Potencial: Aumento da receita do Governo disponível para a empresa
Fatores Sócio-Culturais				
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
5	Familiaridade da população com a TIC aumenta o nível de exigência sobre os serviços		Potencial: Desgaste da imagem da empresa se os investimentos em pessoas e equipamentos não for o adequado	Potencial: Demanda por novos projetos de TIC
Fatores Demográficos				
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
6	Aumento da população do Estado provoca mais demanda no <i>data center</i>		Potencial: Limitações da capacidade instalada podem exigir investimentos para se manter o nível de serviço	Potencial: Aumento do volume dos serviços prestados, com o potencial aumento de receita

Fonte: Própria

4.2.2.2.

Atores-Chave

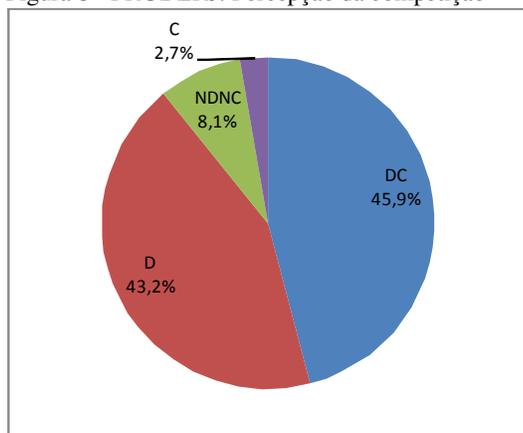
- **Concorrentes**

São as empresas prestadoras de serviços de TIC, privadas ou públicas, com atuação no Rio de Janeiro. Deve ser ressaltado que a empresa tem sido contratada quase que com exclusividade pelos diversos órgãos da administração pública estadual.

Para verificar como os gestores do PRODÉRJ percebem a existência de competição foi inserido o seguinte tópico na *survey*:

“Por ser uma empresa pública, o PRODERJ não é afetado pela competição de concorrentes que também atuam na área de tecnologia da informação”.

Figura 8 - PRODERJ: Percepção da competição



Fonte: Própria

Apesar de o PRODERJ ser uma autarquia, o seu corpo de gestores manifesta a existência de pressões competitivas, uma vez que 89% deles discordaram da proposição e apenas 2,7% manifestaram concordância com a descrição de um ambiente onde os concorrentes não são relevantes. As entrevistas sugeriram que esta competição se realiza, efetivamente, quando órgãos do Governo do Estado, principalmente aqueles com orçamentos maiores, contratam diretamente outros fornecedores para os projetos de desenvolvimento de sistemas.

- **Novos Entrantes**

A Figura 9 apresenta a percepção dos respondentes da *survey* sobre a existência, ou não, de barreiras para as demais empresas. Enquanto 31% dos gestores avaliam que a empresa está em vantagem neste fator, apenas 17,2% enxergam o cenário de forma contrária. Praticamente a metade dos respondentes considerou o fator neutro. Em suma, com a média de 3,14 no item, reflete uma vantagem da empresa. No entanto, pelas entrevistas observa-se que a legislação não é uma barreira completa para os concorrentes. Secretarias com um orçamento próprio mais forte, em momentos distintos, contrataram serviços de TIC de outras empresas.

“Se a empresa não trabalhar bem, uma secretaria que tem dinheiro pode contratar fora. Por exemplo, em algum momento na história o DETRAN criou a sua própria estrutura de TI.”

Figura 9 - PRODERJ: Percepção da Proteção pela legislação



Fonte: Própria

Uma oportunidade real existente no momento da realização desta pesquisa é a norma do Governo do Estado que determina que qualquer contratação de serviço de TIC feita ao mercado, necessita de um parecer do PRODERJ para a sua realização.

- **Fornecedores**

Empresas de TIC privadas, tais como, fabricantes de computadores, desenvolvedoras de *software*, prestadoras de serviços de tele comunicações, e empresas de consultoria. O PRODERJ tem a oportunidade real de poder articular as necessidades de aquisições de produtos de TIC dos diversos órgãos da administração estadual visando obter condições favoráveis perante os fornecedores.

- **Clientes**

São quase que exclusivamente, o Governo do Estado e seus órgãos, uma ameaça real, uma vez que isto pode diminuir seu poder de barganha. Por outro lado, os órgãos do Estado têm dificuldade para contratar outros fornecedores de serviço, constituindo-se em uma oportunidade para a empresa. Existem

iniciativas para expandir sua atuação nos municípios do Estado, particularmente naqueles com mais problemas para gerenciar a sua TIC. Neste sentido, foi relatada a existência do projeto “Município Eficiente”, mas sem que o mesmo ainda tenha alcançado um papel destacado na organização.

- **Substitutos**

Não foram identificados substitutos para as atividades da empresa. As novas tecnologias, que tornam produtos obsoletos, têm proporcionado oportunidades para o desenvolvimento de novos projetos.

- **Complementadores**

Os gestores não citaram características relevantes para a estratégia da empresa devido a complementadores.

As ameaças e oportunidades decorrentes dos atores chave estão sumarizadas no Quadro 12.

Quadro 12 – PRODERJ: Atores Chave

Item	Atores / Papéis	Características	Ameaças		Oportunidades	
			R	P	R	P
	Concorrentes					
1	Empresas privadas e públicas dos diversos segmentos de produtos e serviços de TIC	<ul style="list-style-type: none"> • A competição é potencial, as demais empresas de serviços de TIC apenas ocasionalmente têm fechado contratos diretamente com os órgãos do Estado. A empresa tem acesso privilegiado à sua base de clientes. 			X	
2		<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes fecharem contratos diretamente com as secretarias estaduais. 		X		

	Novos Entrantes		R	P	R	P
3	Empresas privadas e públicas dos diversos segmentos de produtos e serviços de TIC	<ul style="list-style-type: none"> Os órgãos Governo Estadual não estão proibidos de contratar serviços de TIC de outras empresas, mas para isso necessitam de justificativa forte e o processo licitatório é mais complexo, tornando esta prática rara. Está em vigor uma orientação de que as contratações externas devem ser submetidas para um parecer do PRODERJ. 			X	
4					X	
	Fornecedores		R	P	R	P
5	Empresas privadas dos diversos segmentos de produtos e serviços de TIC	<ul style="list-style-type: none"> Pelo seu porte e pela possibilidade de coordenar as aquisições de seus clientes, a empresa pode, potencialmente, contratar produtos e serviços no mercado em condições favoráveis. 			X	
	Cientes		R	P	R	P
6	Governo do Estado e seus órgãos	<ul style="list-style-type: none"> Órgãos da Administração do Estado têm dificuldades para contratar outro fornecedor. Órgãos da Administração do Estado são, praticamente, o único cliente do PRODERJ. 			X	
7			X			
8	Outras Prefeituras no Estado	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de articulação para prestar serviço para prefeituras municipais no Estado do Rio de Janeiro, principalmente as com menos capacidade na área de TIC 				X

Fonte: Própria

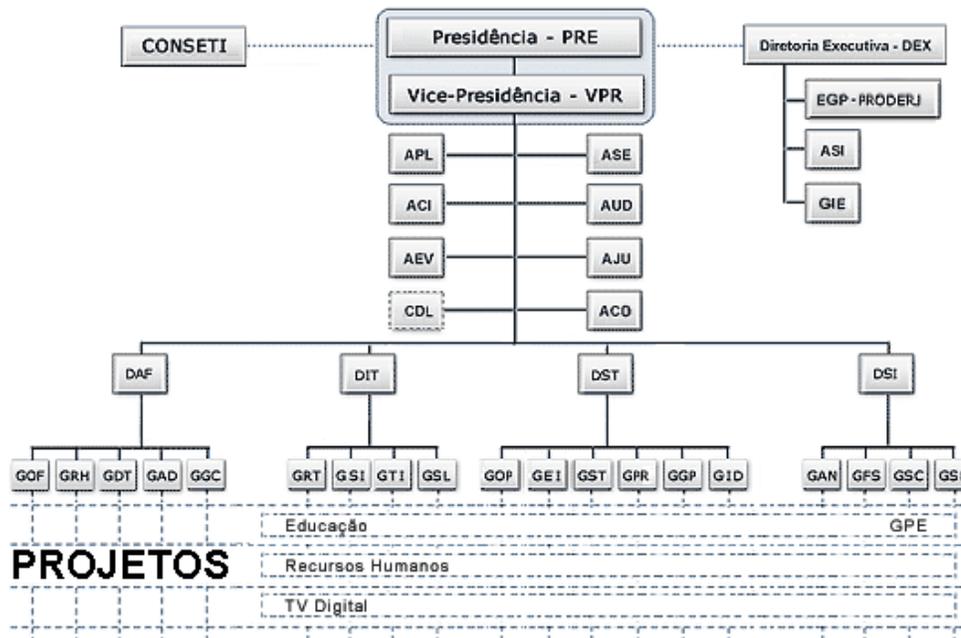
4.2.3.

Análise dos fatores organizacionais

- **Organizacional *Hard***

Sua estrutura organizacional é composta pela presidência, uma vice-presidência e cinco diretorias, conforme a Figura 10. Observa-se o seu relacionamento com o Conselho Estadual de Tecnologia da Informação (CONSETI), criado por meio do decreto 40.709 de 10 de abril de 2007. Este conselho, presidido pelo Governo do Estado, é composto pela Casa Civil, pelo PRODERJ, com a função de secretaria executiva e por mais oito secretarias de estado.

Figura 10 - PRODERJ: Estrutura Organizacional



Fonte: Proderj (2011)

Gestores entrevistados consideram a idade elevada dos empregados como uma fraqueza, principalmente considerando que se trata de uma empresa de TIC. Este fator torna-se mais relevante, quando é grande a quantidade de empregados que tem se aposentado recentemente, levando consigo conhecimento sobre as

atividades do PRODERJ e sobre os processos de seus clientes. Conforme um depoimento:

A idade média do servidor do PRODERJ é alta, e tem muita gente se aposentando. A gente precisa ter gente para que o conhecimento seja repassado. Temos sistemas críticos que estão nas mãos de pessoas que podem se aposentar.

A empresa realizou concursos para novas contratações de pessoas, mas o índice de permanência na empresa dos novos empregados não é alto. Têm sido realizados investimentos no treinamento dos novos contratados, os quais, em números significativos não têm permanecido nos quadros do PRODERJ.

Os processos da empresa não têm permitido o atendimento das demandas nos prazos desejados pelos clientes. A empresa está em desvantagem nesta variável para 44,8% dos respondentes e em vantagem para apenas 10,3%, ou seja, é uma fraqueza real.

- **Organizacional Soft**

A empresa enfatiza a importância da cultura de relacionamento de longo prazo entre sua equipe e as equipes de seus clientes. Para esta variável, dos respondentes da *survey*, 75,87% avaliam a empresa em vantagem em relação aos possíveis concorrentes, enquanto que apenas 13,79% vêem o PRODERJ em situação desfavorável neste fator, e 10,34% percebem neutralidade, caracterizando-se como uma força real da empresa.

- **Tecnologia Soft**

A empresa é avaliada como moderadamente inovadora pelos gestores. Esta variável recebeu média de 3,20 (escala 1 a 5). Já o domínio de tecnologias foi considerado inferior ao do mercado por 58,62% dos respondentes enquanto que apenas 6,90% percebem a empresa em vantagem nesta variável, caracterizando uma fraqueza real.

- **Físicos**

Relatos nas entrevistas apontaram problemas na capacidade de realização de investimentos para a atualização de seus equipamentos. O seguinte depoimento, realizado no contexto da avaliação do data Center é ilustrativo: “às vezes ficamos cerceados, sem poder fazer o que gostaríamos de fazer, por falta de condições financeiras”. As respostas da *survey* foram convergentes. Para 48% dos gestores da empresa os seus equipamentos estão em desvantagem em relação aos seus competidores enquanto que 14% têm uma visão favorável sobre este item. Considera-se, portanto, uma fraqueza real da organização.

- **Pessoas**

Gestores, entrevistados e respondentes da *survey*, avaliam que o quadro de empregados detém profundo conhecimento dos processos de negócio de seus clientes, conforme ilustra o seguinte depoimento: “isto é um diferencial, em alguns nichos nós conhecemos o negócio governo de uma maneira, eu me arrisco a dizer, até mais completa do que o cliente”. É uma força real da organização.

- **Financeira**

Apesar da empresa não ter fins lucrativos, ela deveria gerar receita suficiente para manter suas atividades operacionais e realizar investimentos. Como os seus serviços não são faturados por contrato, parte significativa da receita é de transferências do Governo do Estado. Assim, diminui a previsibilidade e existe a necessidade de uma negociação freqüente para que os repasses sejam feitos no nível adequado. Alterações na capacidade financeira do Estado, positivas ou negativas, em função da atividade econômica do País, podem alterar o fluxo dos repasses.

O PRODERJ não fatura os seus serviços com base em contratos. Existem alguns contatos, conforme relatado em entrevistas, mas estes têm pouca relevância para o total das receitas. Assim, a visão que possivelmente predomina é a de que: “O PRODERJ, como autarquia, tem que administrar bem suas despesas. A receita depende do orçamento do Estado como um todo. A nossa missão é manter essas

despesas sob controle”. Esta situação leva a uma incerteza no fluxo das receitas, uma fraqueza real.

Outra fraqueza importante é a dificuldade para controlar os custos. De fato, para 62 % dos respondentes da *survey* a empresa está em desvantagem em relação às demais empresas de TIC nesta variável, enquanto que 6 % avaliam bem a empresa neste fator.

O Quadro 13 apresenta um resumo das forças e fraquezas dos fatores organizacionais do PRODERJ.

Quadro 13 – PRODERJ: Fatores Organizacionais

Item	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Força		Fraqueza	
			R	P	R	P
	Organizacional <i>Hard</i>					
1	Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos. Não foi possível observar até que ponto os processos são flexíveis. 				
2	Sistemas de Medição de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> Sem um adequado sistema de medição de desempenho 				X
3	Equipes	<ul style="list-style-type: none"> Idade elevada para os padrões de TIC e dificuldade para reter na empresa os novos contratados. 			X	
4	Processos	<ul style="list-style-type: none"> O tempo de atendimento das demandas é inferior ao tempo necessário para manter os clientes satisfeitos. 			X	
5	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> Os empregados raramente são compensados ou punidos pelo desempenho. Existem medidas recentes estimulando certa compensação financeira. 			X	
6	Sistemas Educacionais (Treinamento)	<ul style="list-style-type: none"> Muitos empregados contratados recentemente são treinados e saem da empresa. 			X	
7	Sistemas Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> Não observadas características que constituam forças ou fraquezas. 				

Item	Variável	Atributos Necessários / Desejáveis	Força		Fraqueza	
	Organizacional <i>Soft</i>		R	P	R	P
8	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamentos de longo prazo entre os profissionais da empresa e os gestores e equipes dos clientes. 	X			
9	Estilo de Liderança	<ul style="list-style-type: none"> Não foi suficientemente observado, 				
10	Comunicação Informal	<ul style="list-style-type: none"> Não observadas características que constituam forças ou fraquezas. 				
	Tecnologia <i>Soft</i>		R	P	R	P
11	Metodologias e Técnicas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> O Domínio da tecnologia é inferior ao das outras empresas do mercado. 			X	
12	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Os gestores consideram o PRODERJ uma empresa moderadamente inovadora 		X		
	Físicos		R	P	R	P
13	Equipamentos e instalações para o processo produtivo.	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos insuficientes em TIC para manter o <i>data center</i> com equipamentos atualizados. 			X	
	Pessoas		R	P	R	P
14	Talentos e Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> A equipe da empresa tem conhecimento profundo sobre os processos de negócios dos clientes 	X			
	Financeira		R	P	R	P
15	Fluxo de Caixa	<ul style="list-style-type: none"> A empresa tem dificuldade para gerenciar o fluxo de caixa, pois as receitas são repasses do Tesouro. Não há previsibilidade, pois os recebimentos não estão atrelados aos seus produtos entregues ou serviços prestados. A empresa tem dificuldade em controlar seus custos no nível desejado 			X	X

Fonte: Própria

4.2.4.

Avaliação do desempenho da empresa

- O resultado financeiro não tem sido tratado como uma questão prioritária na organização. Basicamente, estabelece-se um orçamento baseado na previsão dos repasses do Governo do Estado. Em caso de atraso, ou suspensão dos repasses, a empresa fica em situação difícil para manter o nível das operações e para a realização de investimentos. Usualmente os orçamentos aprovados são apertados para a empresa e, ao longo do ano, é necessário buscar suplementações.
- Não existe uma medição formal da satisfação dos clientes. Estima-se que a reputação da empresa no momento é favorável, mas que alguns dos clientes estejam parcialmente insatisfeitos.
- A percepção dos gestores é de que a satisfação dos empregados antigos é positiva, mas que há dificuldade para manter os novos contratados.

4.2.5.

Identificação e análise das alianças estratégicas

O corpo gerencial do PRODERJ percebe que as alianças estratégicas são importantes para sua estratégia, conforme a Tabela 7.

Tabela 7 – PRODERJ: Estratégia e Alianças

A inserção de sua empresa em alianças estratégicas e em redes surgidas destas alianças é parte fundamental da sua estratégia competitiva.					
DC	D	NC ND	C	CC	Média
2	0	5	10	5	3,73

Por meio do questionário procurou-se identificar a motivação para a criação das alianças, solicitando-se que os respondentes ordenassem, por importância, cinco itens, tendo sido obtido o seguinte resultado:

1. Desenvolvimento de produtos em conjunto
2. Obtenção de recursos não disponíveis na empresa
3. Acesso a novos mercados
4. Aprendizagem com parceiros
5. Redução de custos

O desenvolvimento em conjunto se refere tanto às atividades com fornecedores quanto às atividades realizadas junto aos clientes. Um exemplo de aliança para a obtenção de recursos ocorreu no projeto para a TV Digital, o qual exigiu especialização técnica não disponível na empresa. Em outros casos de alianças o PRODERJ possuía a especialização técnica, mas não na quantidade necessária, ensejando a contratação de uma fábrica de *software*.

As alianças acontecem de forma emergente:

Não existe um planejamento formal onde se pensa estrategicamente nas vantagens e condições de se fazer parcerias. Isto vai nascendo de acordo com os projetos em andamento.

O Quadro 14 apresenta as características das variáveis dos construtos de alianças estratégicas no PRODERJ.

Quadro 14 – PRODERJ: Construtos Relacionais

Construto	Característica
1. Estrutura da Rede	
Densidade	Baixa
Escopo	Número de laços restrito, Poucos atores e limitado ao Estado do Rio de Janeiro,
Posição e Centralidade	Tende a centralidade dos relacionamentos que envolvem seus fornecedores e seus clientes.
Equivalência Estrutural	A equivalência estrutural fica limitada, em função das barreiras existentes para as empresas

	privadas.
2. Composição da Rede	
Identidade/Status da Empresa Focal	A empresa é mais fraca em relação aos seus clientes e ela tende a ter menos importância estratégica para seus parceiros.
Acesso a recursos da empresa focal Acesso a recursos de parceiros	Não foram relatadas dificuldades.
3. Tipos de Laços	
Força das Conexões	Forte
Natureza dos Laços	Colaborativa
4. Gerenciamento da Rede	
Uso de Mecanismos de Governança	Contratos
Desenvolvimento de Rotinas de Compartilhamento de Conhecimento	Não foram identificadas rotinas formalizadas.
Realização de Investimento Específico	Relatos de volume adequado
Processos de Gestão de Mudança	Não observados (baixo estágio de desenvolvimento)
Experiência com Alianças Múltiplas	Alianças tendem a ser bilaterais
Adequação da Dinâmica de Múltiplos Parceiros	Não observado

Fonte: Própria

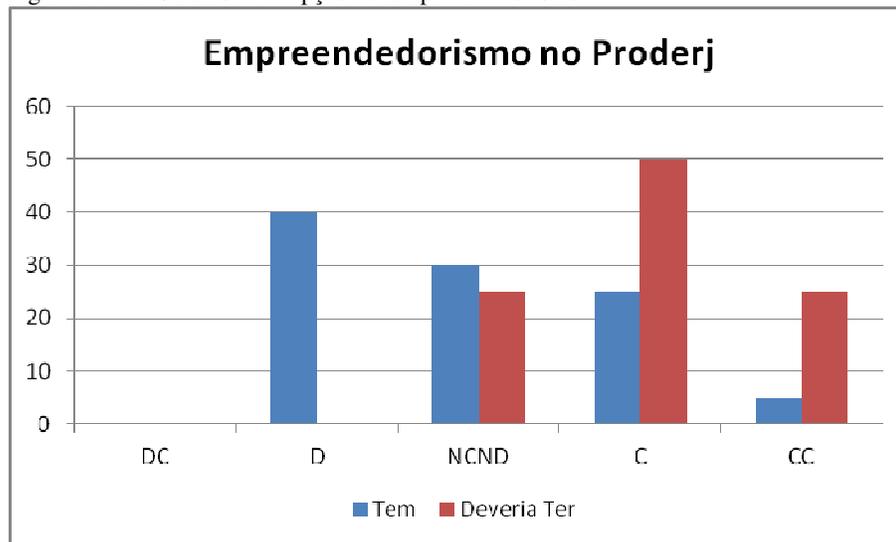
4.2.6. Empreendedorismo público

Os gestores entrevistados, assim como os respondentes da *survey*, consideram que, para um melhor desempenho, a organização deveria ter uma orientação empreendedora superior à situação atual. Por exemplo, nas entrevistas obteve-se o seguinte depoimento:

Eu não diria que o quadro de funcionários do PRODERJ seja inovador por conta própria. Reagem positivamente se vier uma proposta de projeto, mas eles, normalmente, não têm a iniciativa.

Na *survey*, a questão sobre se a empresa deveria ter aceitação de riscos, pró-atividade e atitude inovadora, teve 4,00 de média (escala 1 a 5). No entanto, quando perguntados se a empresa possui estas características a média foi de apenas 2,95, significativamente inferior. A Figura 11 demonstra como as duas curvas das repostas sobre a orientação empreendedora (desejada e efetiva) são diferentes.

Figura 11 - PRODERJ: Percepção do Empreendedorismo



Fonte: Própria

Ainda com o intuito de avaliar a percepção da existência de uma orientação empreendedora, foram formuladas as questões apresentadas na Tabela 8. Nota-se certa aversão ao risco em seus processos, como na questão de se “a empresa persegue objetivos de forma agressiva e correndo riscos”, com média de 2,40, na questão sobre a decisão de criação de produtos em condições de incerteza, com média de 2,80 e se “os empregados da empresa não tem receio de atuar em projetos de alto risco”, com 2,70 de média.

Tabela 8 – Empreendedorismo Público no Proderj

Empreendedorismo Público							
Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
A empresa persegue objetivos de forma agressiva e correndo riscos	15,0	40,0	35,0	10,0	0,0	2,40	0,88
A empresa toma decisões de criar produtos e processos em condições de grande incerteza	5,0	35,0	35,0	25,0	0,0	2,80	0,89
A empresa tem propensão ao risco no seu processo decisório	0,0	30,0	35,0	25,0	10,0	3,15	0,99
A empresa tem a tendência de desenvolver projetos de alto risco	0,0	25,0	40,0	25,0	10,0	3,20	0,95
Os empregados da empresa não têm receio de atuar em projetos de alto risco	0,0	55,0	25,0	15,0	5,0	2,70	0,92
O PRODERJ é uma empresa inovadora	0,0	25,0	30,0	45,0	0,0	3,20	0,83

Fonte: Própria

A Tabela 9 apresenta os fatores estruturais condicionantes para a orientação empreendedora no PRODERJ. O fator flexibilidade tem um resultado ligeiramente neutro. As duas questões relativas ao fator formalização receberam resultados divergentes: se por um lado a empresa enfatiza a necessidade de formalização dos processos (3,37), por outro lado os gestores indicaram que esta formalização na prática é incompleta (2,00). No entanto, nas entrevistas não foram observadas características de empresas estruturadas organicamente. Pode ser assumido, portanto, que este fator tem um resultado neutro sobre a orientação empreendedora da empresa. Finalmente, há indícios de que o fator hierarquia, com média de 2,89, não atua contra a orientação empreendedora na organização.

Tabela 9 – PRODERJ: Fatores Estruturais para o Empreendedorismo

Fatores Estruturais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Flexibilidade	O processo de tomada de decisões da empresa é bastante flexível.	0,0	30,0	35,0	30,0	5,0	3,10	0,91
Flexibilidade	A empresa teve alterações nos seus processos, estrutura e orientação gerencial nos últimos 3 anos.	5,3	15,8	5,3	52,6	21,1	3,68	1,16
Formalização	A empresa enfatiza a necessidade de que seus processos tenham regras e procedimentos definidos por escrito.	10,5	10,5	21,1	47,4	10,5	3,37	1,16
Formalização	A empresa tem regras e procedimentos escritos para todos os seus processos	20,0	60,0	20,0	0,0	0,0	2,00	0,65
Hierarquia	A aprovação de projetos na empresa segue um processo hierárquico com normas rigidamente estabelecidas.	5,3	47,4	5,3	36,8	5,3	2,89	1,15

Fonte: Própria

Dos fatores gerenciais observados, apresentado na Tabela 10, a Especialização e Processo Decisório Participativo obtiveram sinal contrário à orientação empreendedora, enquanto que o fator Recompensas com Base no Desempenho teve sinais contraditórios.

Enquanto que os gestores consideram que as “As tarefas desempenhadas pela empresa requerem funcionários altamente especializados”, com 3,58 de média, o item “As tarefas da empresa são executadas por funcionários altamente especializados” teve 2,89 de média, inferior ao considerado necessário e com influência negativa sobre a propensão ao risco, abordagem inovadora e pró-atividade.

O fator Processo Decisório Participativo teve resultados negativos em duas das três questões formuladas e neutro em uma. Para a questão “Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de elaboração de estratégias, políticas e procedimentos” teve 2,55 de média e na outra questão, “Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de planejamento

financeiro e orçamentário”, a média de 2,00 foi ainda inferior. Contribui para as baixas médias deste item o fato da empresa não praticar planejamentos formais envolvendo o quadro de funcionários ou, pelo menos seus gerentes. Este resultado é convergente com as entrevistas como, por exemplo, no seguinte depoimento “

Infelizmente nós não temos um plano estratégico formal. O planejamento, mesmo que não seja cumprido é bom. Nós não fazemos isso. Não temos um planejamento estruturado e formal.

Existem iniciativas para o estabelecimento de recompensas com base no desempenho, mas que ainda parecem ser isoladas. As duas questões relativas ao fator recompensas tiveram respostas com sinais inversos, uma, relativa às promoções com base no desempenho teve 2,70 de média, enquanto que a segunda, relativa a recompensas financeiras teve 3,35 de média. Este resultado também converge com as entrevistas:

Os empregados raramente são punidos ou recompensados. A cultura do servidor público não leva a este tipo de coisa. Nós temos evoluído um pouco na questão da recompensa. Por exemplo, na questão do aluguel social, em que nós fomos obrigados a desenvolver uma solução em um tempo mais do que apertado, quando a gente mostrou o desafio para a Microsoft, eles recuaram. Então, não era um desafio a toa. O nosso pessoal peitou, trabalhou duro e nós reconhecemos através de uma bonificação financeira. Nós adotamos isso de pouco tempo para cá, mas imaginamos que esta é uma maneira de reconhecer pontualmente. A receptividade foi muito boa, uma coisa que nunca tinha acontecido.

Tabela 10 – Proderj: Fatores Gerenciais para o Empreendedorismo

Fatores Gerenciais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Especialização	As tarefas desempenhadas pela empresa requerem funcionários altamente especializados	0,0	21,1	31,6	15,8	31,6	3,58	1,17
Especialização	As tarefas da empresa são	0,0	36,8	36,8	26,3	0,0	2,89	0,81

	executadas por funcionários altamente especializados							
Participativa	A Empresa encoraja a participação de funcionários, que não sejam gerentes, nos processos de tomada de decisões	5,0	30,0	30,0	30,0	5,0	3,00	1,03
Participativa	Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de elaboração de estratégias, políticas e procedimentos	25,0	30,0	15,0	25,0	5,0	2,55	1,28
Participativa	Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de planejamento financeiro e orçamentário	30,0	45,0	20,0	5,0	0,0	2,00	0,86
Recompensas	Os gerentes e funcionários da empresa são promovidos com base no seu desempenho em suas tarefas	25,0	20,0	20,0	30,0	5,0	2,70	1,30
Recompensas	Os gerentes e funcionários são recompensados financeiramente quando desempenham suas funções de forma superior	0,0	21,1	31,6	15,8	31,6	3,35	1,23

Fonte: Própria

No que diz respeito aos fatores culturais (Tabela 11) ressalta o resultado do fator Responsabilidade. Segundo o modelo de Kim (2007), a necessidade de prestação de contas atuaria positivamente sobre as três dimensões para a orientação empreendedora. A média de 3,95 obtida neste item é elevada. Por outro lado, a média 2,50 do item objetivos de desempenho atua no sentido oposto sobre as três dimensões. O fator “Objetivos Ambíguos” parece contribuir negativamente para as dimensões Propensão ao Risco e Abordagem Inovadora e positivamente para a dimensão Pró-Atividade, considerando-se que nas respostas da *survey* a média de 2,80 para o item “A empresa tem o seu objetivo, missão e metas claramente definidos” e 3,15 para o item A empresa possui objetivos múltiplos e que às vezes são contraditórios.

Tabela 11 – PRODERJ: Fatores Culturais para o Empreendedorismo

Fatores Culturais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Objetivos Ambíguos	A empresa tem o seu objetivo, missão e metas claramente definidos	10,0	30,0	30,0	30,0	0,0	2,80	1,01
Objetivos Ambíguos	A empresa possui objetivos múltiplos e que às vezes são contraditórios	5,0	20,0	30,0	45,0	0,0	3,15	0,93
Objetivos de desempenho	A empresa estabelece seus próprios objetivos e estratégias, sem aprovações externas	5,0	50,0	35,0	10,0	0,0	2,50	0,76
Responsabilidade	Os empregados da empresa têm autonomia suficiente para	10,0	40,0	20,0	25,0	5,0	2,75	1,12

	determinar como suas tarefas devem ser realizadas							
Responsabilidade	A empresa precisa prestar contas ao público e outras partes interessadas	5,0	5,0	10,0	50,0	30,0	3,95	1,05

Fonte: Própria

A Tabela 12 apresenta os resultados relativos aos fatores ambientais para o empreendedorismo. O fator Influência Política teve um valor próximo ao máximo possível e, conseqüentemente, contribui positivamente para a pró-atividade e negativamente para a abordagem inovadora e para a propensão ao risco. O fator Atenção na Mídia atua negativamente sobre a propensão ao risco e positivamente para a abordagem inovadora e para a pró-atividade. O fator responsabilização atua negativamente sobre os três fatores para a orientação empreendedora. Finalmente, a percepção de que a organização, apesar de ser uma autarquia, atua em um ambiente competitivo (Figura 8), tem impacto positivo para a orientação empreendedora.

Tabela 12 – PRODERJ: Fatores Ambientais para o Empreendedorismo

Fatores Ambientais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Atenção na mídia	Novos produtos e serviços recebem repercussão nos meios de comunicação do País	5,0	20,0	15,0	50,0	10,0	3,40	1,10
Atenção na mídia	Falhas nos projetos e serviços da empresa provocam grande	5,0	15,0	15,0	45,0	20,0	3,60	1,14

	repercussão na mídia							
Influência política	Considerações políticas influenciam o processo decisório da empresa	0,0	0,0	0,0	40,0	60,0	4,60	0,50
Responsabilização	A empresa aceita as falhas (razoáveis, que não tenham sido por negligência) como uma consequência normal de suas atividades	5,3	5,3	31,6	52,6	5,3	3,47	0,90

Fonte: Própria

Para facilitar a interpretação dos resultados obtidos sobre as variáveis facilitadoras do empreendedorismo, foi elaborado o Quadro 15. Cada variável influencia as três dimensões e os símbolos “-”, “=” e “+” representam o sentido desta influência.

Quadro 15 – PRODERJ: Influência das variáveis para o empreendedorismo

Variáveis	PR	IN	PA
Fatores Estruturais			
Hierarquia	+	+	+
Formalização	=	=	=
Flexibilidade	=	=	=
Fatores Gerenciais			
Recompensas com base no desempenho	+	-	-
Processo decisório participativo	-	-	-
Autonomia	=	=	=
Especialização	-	-	-

Fatores Ambientais			
Influências políticas	-	-	+
Atenção da mídia	-	+	+
Responsabilidade jurídica	-	-	-
Competição externa percebida	+	+	+
Fatores Culturais			
Prestação de contas	+	+	+
Objetivos de desempenho	-	-	-
Objetivos ambíguos e múltiplos	=	=	=

Fonte: Própria

O Quadro 15 apresenta dezessete medições com sinal negativo para o empreendedorismo e treze com sinal positivo. O resultado para as dimensões Propensão ao Risco e Inovação foi igual, com sinal positivo em apenas quatro das quatorze variáveis observadas, sendo que para as demais o resultado foi de quatro neutras e seis com sinal negativo. Para a dimensão Pró-atividade o resultado foi equilibrado: cinco positivas, cinco neutras e cinco negativas.

O exame do Quadro 15 também pode ser realizado de acordo com os quatro fatores para o empreendedorismo. Neste caso se observa uma situação menos favorável para os fatores gerenciais. Neste grupo de variáveis foram avaliados oito sinais negativos e apenas um positivo.

4.3. PRODESP

A Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo foi criada pelo Decreto Estadual 137 de 24 de julho de 1969, como uma sociedade anônima fechada, tendo como principais acionistas a Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de São Paulo e o Instituto de Previdência do Estado de São Paulo (IPESP). Inicialmente ela utilizou quinze imóveis na cidade de São Paulo, mas em 1978 foi inaugurado um prédio projetado especificamente para o seu funcionamento, no município de Taboão da Serra. Atualmente está vinculada administrativamente à Secretaria de Gestão Pública do Governo do Estado de São Paulo.

4.3.1. Caracterização da estratégia do PRODESP

As principais características da estratégia da PRODESP são:

- Escopo dos produtos / serviços: amplo, incluindo atividades de consultorias, projetos de desenvolvimento de sistemas, administração do processamento das informações e disponibilização de consultas.
- Escopo de clientes: prioritariamente o Governo do Estado de São Paulo e seus órgãos, mas também presta serviços para prefeituras, câmaras municipais e empresas de empréstimo consignado.
- Escopo geográfico: é o Estado São Paulo.
- Escopo de *Stakeholders*: a alta administração do governo estadual, que exerce o controle da empresa, demais secretarias e órgãos do governo, e os empregados da empresa.
- Diferenciação estratégica por suporte: possibilitada pelo relacionamento de longo prazo com os clientes de cada órgão da administração pública estadual.

- Diferenciação estratégica por qualidade: faz do *data center* uma referência de qualidade.

. O faturamento em 2010 foi de 500 milhões de Reais. A lista dos seus principais produtos e serviços, abaixo apresentada, demonstra como o seu escopo é amplo:

- Desenvolvimento de Sistemas
- Modernização de Sistemas Legados
- Portais Corporativos
- Business Intelligence
- Government Resource Planning – GRP
- Sistema de Folha de Pagamento
- Sistema de Controle de Estoques
- Sistema de Controle de Patrimônio
- Gestão Integrada de Processos – GIP
- Gestão de Serviços – Sintonia
- Gestão de Multas de Trânsito
- Poupa Fila

A sua declaração de missão é:

Compreender as necessidades de informação e comunicação de nossos clientes, proporcionando soluções inovadoras que contribuam para a eficiência e a qualidade das ações do setor público.

Sua declaração de visão é:

Ser reconhecida pela excelência na prestação de serviços ao setor público.

Complementando as declarações de missão e visão, a empresa tem estabelecidos sete itens por ela definidos como mudanças paradigmáticas a serem perseguidas, listadas no Quadro 16.

Quadro 16 – PRODESP: Paradigmas Estratégicos

Menos	Mais
Produto	Cliente
Dados	Informação
Limitações	Qualidade, flexibilidade e agilidade
Baixa auto-estima	Motivação e satisfação interna
Reação	Pró-atividade
Sistemas	Processos
Fragmentação	Integração

Fonte: Própria

4.3.2.

Análise dos fatores estruturais e macroambientais

4.3.2.1.

Fatores macroambientais

- **Fatores políticos**

As mudanças na política federal e estadual provocam mudanças alterações na administração, com a troca de dirigentes das empresas públicas e com mudanças nas orientações. Nestas ocasiões a própria natureza da organização tende a ser questionada, conforme o a declaração de um gestor entrevistado:

E também acho que a PRODESP tem essa dicotomia interna dela: ela é uma empresa do estado ou ela é um departamento de informática em forma de empresa?

Além disto, um impacto mais imediato da alteração na política é a descontinuidade no ritmo da empresa. Estas mudanças não têm ocorrido com frequência elevada, mas no momento da pesquisa de campo o quadro de diretores da empresa estava incompleto. Aguardava-se a nomeação a nova diretoria pelo Governador do Estado.

- **Fatores econômicos**

A arrecadação do Estado tende a aumentar ou diminuir conforme as taxas de crescimento da economia no Brasil e em São Paulo. Esta variação na arrecadação implica em uma maior ou menor capacidade do Estado contratar os serviços da PRODESP. Em suma, de acordo com a taxa de crescimento da economia existem oportunidades ou ameaças potenciais.

As inovações da indústria de TIC continuam a criar oportunidades para a melhoria dos processos organizacionais. Para esse fim devem ser desenvolvidos projetos que permitam que estas inovações sejam aplicadas no contexto de empresas específicas. Para a PRODESP esta variável se apresenta como uma demanda real (oportunidades) de desenvolvimento de novos projetos.

- **Fatores sócio-culturais**

O uso da TIC cada vez mais disseminado na população, com os mais diversos dispositivos disponíveis, aumenta a familiaridade e as expectativas dos usuários dos sistemas. Para atender estas expectativas a empresa precisa que seus produtos evoluam conforme a tecnologia disponível.

- **Fatores demográficos**

Embora não seja premente, a empresa deve garantir que o *data center* seja capaz de suportar o aumento gradativo do volume de dados em função o crescimento da população estadual.

O Quadro 17 apresenta um resumo do impacto estratégico dos fatores ambientais e atores-chaves.

Quadro 17 – PRODESP: Fatores Macroambientais

Item	Fatores Políticos			
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
1	Mudanças na política do Estado impactam em alterações na diretoria da empresa.		Potencial: Quebra no ritmo do trabalho	
2	A cada nova administração existe uma discussão do papel da organização: deve continuar sendo uma empresa de TIC ou ser um departamento da administração direta?		Potencial: Em momentos de mudança política a alteração do <i>status</i> da organização	
Fatores Econômicos				
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
3	Atividade econômica do País pode provocar aumento ou redução nas receitas do Governo do Estado		Potencial: Redução da receita do Governo disponível para contratar serviços da empresa	Potencial: Aumento da receita do Governo disponível para contratar serviços da empresa
4		Permanente evolução da TIC		Real: Possibilidades de desenvolvimento de novas aplicações e a necessidade de atualizar/refazer as existentes, em ambos significando novos projetos para a

				empresa desenvolver
5	Atividade econômica do País pode provocar aumento ou redução da arrecadação do Governo do Estado.		Potencial: Redução da receita do Governo disponível para a empresa	Potencial: Aumento da receita do Governo disponível para a empresa
Fatores Demográficos				
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
6	Aumento da população do Estado provoca mais demanda no <i>data Center</i>		Potencial: Limitações da capacidade instalada podem suscitar investimentos para que o nível de serviço seja mantido	Potencial: Aumento do volume dos serviços prestados, com o potencial aumento de receita
Fatores Sócio-Culturais				
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
7	Familiaridade da população com a TIC aumenta o nível de exigência sobre os serviços		Potencial: Desgaste da imagem da empresa se os investimentos em pessoas e equipamentos não for o adequado	Potencial: Demanda por novos projetos de TIC

Fonte: Própria

4.2.2.2.

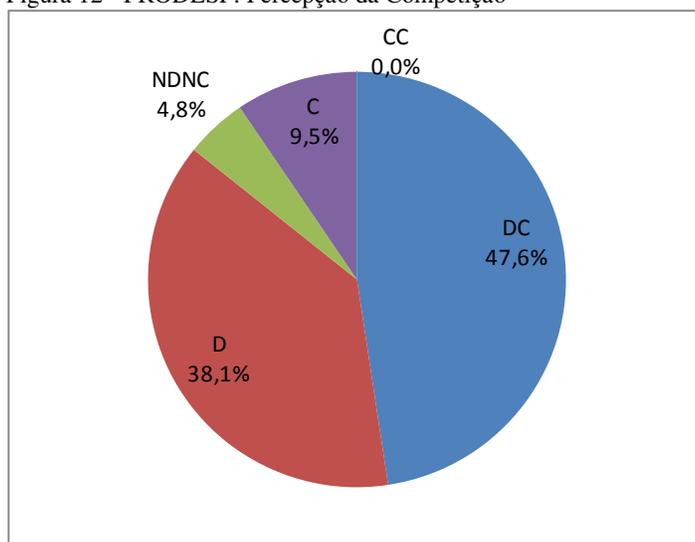
Atores chave

- **Concorrentes**

Potencialmente são as empresas, privadas ou públicas, prestadoras de serviços de TIC. Para verificar como os gestores da PRODESP percebem a existência de competição foi formulada a seguinte questão na *survey* (Figura 12):

“Por ser uma empresa pública, a PRODESP não é afetado pela competição de concorrentes que também atuam na área de tecnologia da informação”.

Figura 12 - PRODESP: Percepção da Competição



Fonte: Própria

Também na PRODESP, os gestores manifestam a existência de algum tipo de competição, com 85,7% discordando da afirmação de que não existe concorrência, sendo que 47,6% discordam completamente. Nas entrevistas o tema aparece, com ênfase, em frases como: “hoje a competição bata na porta. Se o nosso preço for alto os órgãos de governo podem licitar para outro fornecedor”.

Quando o Governo do Estado procura outros fornecedores surge outro desafio para a PRODESP: os contratos têm um prazo máximo permitido pela legislação brasileira. Ao seu final, os produtos desenvolvidos necessitam de manutenção e ser operados em um ambiente computacional. Em ocasiões assim,

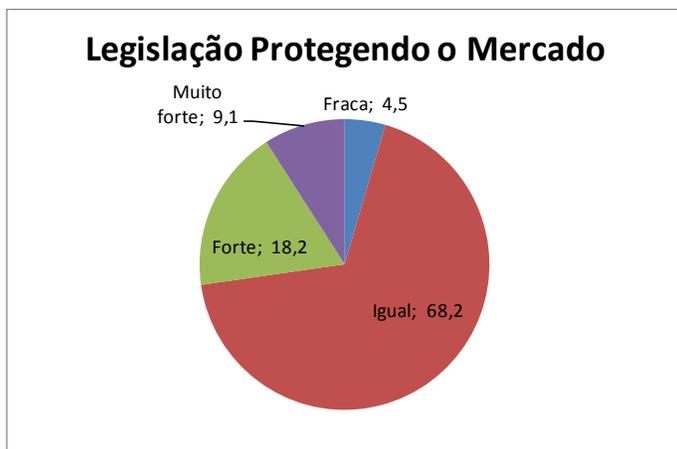
eles são encaminhados para serem sustentados pela PRODESP. Os entrevistados afirmam que estes sistemas são fontes de problema junto aos seus clientes e que, não raro, utilizam tecnologias diferentes do portfólio de tecnologias selecionadas pela PRODESP. O depoimento abaixo é representativo deste argumento:

Assisti aqui no Estado uma das secretarias escolher um caminho independente. Como ela pôde escolher contratou um serviço proprietário. Passados os anos o contrato acaba. E aí sobra o que? Uma secretaria que pode gerar problemas e começa a gerar problemas e não tem ninguém para dar manutenção nisso. E aí cai no colo da PRODESP e começam todos os problemas que a gente possa imaginar.

- **Novos Entrantes**

De forma convergente com as demais empresas analisadas, os gestores da PRODESP também percebem a empresa com vantagem sobre seus competidores em função de forte barreira de entrada. A legislação específica para a sua criação dificulta a ação dos competidores. A Figura 13 demonstra que, enquanto 4,5% dos respondentes consideram a empresa em desvantagem neste item, 27,3% reconhecem a posição vantajosa. No entanto, deve ser ressaltado que 68,2% não percebem na legislação um fator relevante. Nas entrevistas, embora esta proteção tenha sido reconhecida, a ênfase foi de que a sua eficácia seja cada vez menor em função dos diferentes setores da administração estadual eventualmente contratarem outros prestadores de serviços ou, até mesmo, estruturarem uma área de TIC própria. Conforme um dos depoimentos: “Muitos órgãos hoje estruturaram sua TIC de forma independente”.

Figura 13 - PRODESP: Percepção da Proteção pela Legislação



Fonte: Própria

- **Fornecedores**

A empresa tem articulado as necessidades de aquisições de produtos de TIC dos diversos órgãos da administração estadual visando à negociação de condições favoráveis perante os fornecedores, que são fabricantes de computadores, desenvolvedoras de *software*, prestadoras de serviços de tele comunicações, e empresas de consultoria.

- **Clientes**

Seu principal cliente, o Governo do Estado, é o seu proprietário, o que coloca a empresa em posição desfavorável para negociações. Este fato é amenizado por outros fatores: Enquanto 86,36% dos gestores avaliam que a empresa tem um relacionamento com o Governo superior ao de seus concorrentes, apenas 13,64% acham a situação indiferente e nenhum dos respondentes percebe a empresa em desvantagem nesta variável. Quanto à reputação da empresa, 50% consideram-na positiva e apenas 13,64% a tem como negativa com 36,36% de gestores com uma avaliação de neutralidade sobre esta variável.

A existência de outros clientes, além do Governo do Estado, contribui para melhorar a posição da empresa.

- **Substitutos**

Não foram identificados substitutos para as atividades da empresa. Existem tecnologias emergentes que substituem outras tecnologias, mas a empresa tem sido capaz de se atualizar.

- **Complementadores**

Os gestores não utilizaram este conceito em suas análises, embora muitos dos produtos dos fornecedores sejam complementares as atividades da organização.

O Quadro 18 sumariza as ameaças e oportunidades decorrentes dos Atores relacionados com a empresa.

Quadro 18 – PRODESP: Atores Chave

Item	Atores / Papéis	Características	Ameaças		Oportunidades	
	Concorrentes		R	P	R	P
1	Empresas, privadas ou públicas, prestadoras de serviços de TIC	<ul style="list-style-type: none"> A competição é potencial, as demais empresas de serviços de TIC apenas ocasionalmente têm fechado contratos diretamente com os clientes principais da empresa. 		X		
2			<ul style="list-style-type: none"> Quando os órgãos do Governo do Estado contratam outras empresas os produtos desenvolvidos tendem a ser repassados para a PRODESP, que assume os problemas do produto desenvolvido por outra empresa. 	X		
	Novos Entrantes		R	P	R	P
3	Empresas privadas dos diversos segmentos de produtos e serviços de TIC	<ul style="list-style-type: none"> A administração pública do Estado tem facilidades para contratar os serviços da PRODESP. Não há necessidade de licitar e o suporte é permanente. 			X	
4			<ul style="list-style-type: none"> Os órgãos de controle recomendam contratação de terceiros quando os preços do PRODESP não forem competitivos. 	X		

	Substitutos		R	P	R	P
5		<ul style="list-style-type: none"> Não foram identificados substitutos para as atividades da organização. 			X	
	Fornecedores		R	P	R	P
6	Empresas privadas dos diversos segmentos de produtos e serviços de TIC	<ul style="list-style-type: none"> Pelo seu porte e pela possibilidade de coordenar as aquisições de seus clientes, a empresa pode contratar produtos e serviços no mercado em condições favoráveis. 			X	
	Clientes		R	P	R	P
7	Governo do Estado, câmaras municipais e empresas de empréstimos consignados.	<ul style="list-style-type: none"> Secretarias de governo estadual vierem a estruturar as suas áreas de TIC. 		X		
8		<ul style="list-style-type: none"> O principal cliente é proprietário da empresa. 	X			
9		<ul style="list-style-type: none"> A empresa tem ótimo relacionamento com os órgãos do Governo Estadual. 			X	
10		<ul style="list-style-type: none"> A empresa goza de boa reputação 			X	

Fonte: Própria

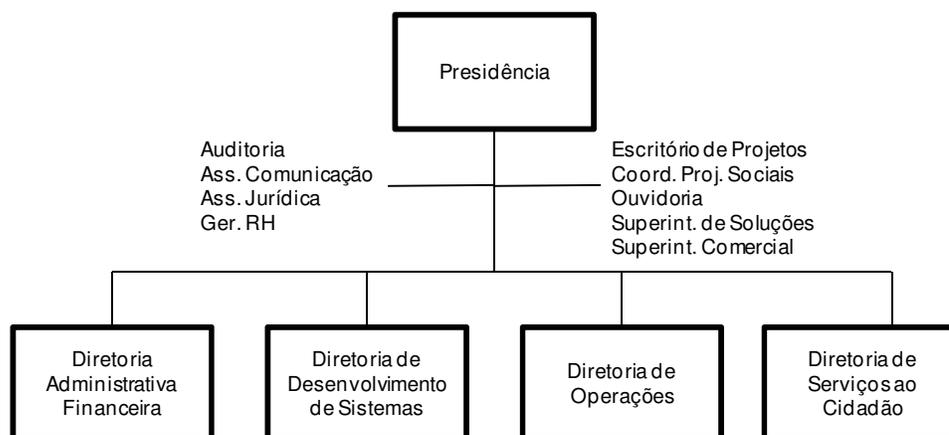
4.3.3.

Análise dos fatores organizacionais

- **Organizacional *Hard***

A Figura 14 apresenta sua estrutura organizacional, que é composta pela Presidência e seus órgãos de apoio e mais quatro diretorias. A PRODESP não tem muitos níveis hierárquicos, mas não foi observada ênfase na organização por processos.

Figura 14 – PRODESP: Organograma



Fonte: Própria

Gestores entrevistados e respondentes da pesquisa relataram a existência de um sistema de medição de desempenho. Não foi possível realizar um exame da documentação deste sistema, mas segundo informações obtidas nas entrevistas, a pesquisa é feita anualmente, por meio de uma empresa contratada, e está sendo criada uma série histórica do indicador de satisfação do cliente. A empresa tem colocado como meta a melhoria de 10% por ano desse indicador. A existência deste sistema de medição é uma força real.

O quadro de funcionários é considerado insuficiente para atender as demandas nos prazos almejados pelos clientes. A questão dos recursos humanos também se tornou mais preocupante para a administração da empresa, pois com a elevada idade média dos empregados, o número de aposentadorias recentes e previstas é significativo. Com isso, diminui a capacidade de atendimento e perde-se conhecimento. Devem ser computadas como duas fraquezas reais.

O tempo de atendimento das demandas é a principal fraqueza identificada na survey. Dos respondentes, 77,2% consideram a empresa em desvantagem em relação às demais empresas do mercado, 22,8% consideram a empresa nivelada e nenhum percebe a empresa em vantagem nesta variável. Este tema apareceu de forma convergente nas entrevistas, com um depoimento representativo: “Os prazos são difíceis. Na pesquisa de satisfação nós não conseguimos atingir o

percentual do ano passado. Sim, nós fazemos a pesquisa e fizemos todo um plano de ação para tentar atingir a meta.”

Os respondentes da pesquisa afirmaram que os empregados não são recompensados quando têm um desempenho superior atribuindo a média de 2,47 para esta variável. As entrevistas foram convergentes conforme pode ser observado nos seguintes depoimentos: “É muito complicado dar promoção para os empregados” e “Hoje não existe uma política de promoção. Não existe uma coisa sistematizada. As avaliações de desempenho não implicam em promoções”. Esta variável pode ser definida como uma fraqueza da empresa. A alternativa seria a designação do empregado com desempenho superior para uma gerência, quando possível, com o aumento de sua remuneração.

A capacitação da equipe nas novas tecnologias também parece uma carência da organização: “Nós ainda pecamos muito na questão da capacitação em novas tecnologias”. Uma fraqueza real.

- **Organizacional Soft**

Segundo os entrevistados a busca por um relacionamento de longo prazo com os clientes, criando um clima de parceria, é um aspecto importante da sua cultura organizacional. Os resultados da *survey* indicam que 31,82% dos gestores avaliam que a empresa tem um desempenho favorável nesta variável, enquanto que 13,64% percebem a empresa em posição desfavorável e 54,55% percebem uma posição neutra. Com a média de 3,18 não se pode afirmar que esta variável chegue a ser um ponto forte da organização.

- **Tecnologia Soft**

Não houve convergência entre as informações obtidas nas entrevistas e as respostas da *survey* em relação à atualização dos conhecimentos nas tecnologias mais modernas. Enquanto os entrevistados que se manifestaram sobre o tema consideram a situação da empresa desfavorável, os respondentes da pesquisa tiveram uma posição de equilíbrio no item (com média de 3,14).

A empresa criou uma metodologia Produtos e Processos PRODESP (PNPP). Esta metodologia foi citada em todas as entrevistas como uma inovação que está facilitando o relacionamento com os clientes em todas as fases de atendimento de suas demandas, caracterizando-se como um ponto forte.

Quanto à variável Inovação, segundo os respondentes trata-se de uma força da empresa, uma vez que a resposta deste item teve média de 3,58 sendo que 63,15% dos respondentes concordam que a empresa seja inovadora e apenas 10,53% discordam. Os demais 26,32% foram neutros.

- **Físicos**

Todos os gerentes entrevistados, bem como, com todos os funcionários da PRODESP com os quais foram realizadas conversas informais, ressaltaram, com orgulho, as condições de funcionamento do *data center* da empresa. Dois extratos das entrevistas ilustram este sentimento:

Nosso Data Center é de alta qualidade. É o *data center* de governo mais seguro, o único com certificação ISO 7000.

Nosso data center é reconhecido no mercado, até mesmo mundial.

A localização física foi um aspecto relevante apenas para a PRODESP. Institucionalmente (conforme relatado no *site* da empresa) o local de sua sede é um fator positivo. Ela foi construída especificamente para as suas atividades sendo funcional e espaçosa. No entanto, embora ela não seja muito distante do centro da capital paulista, as condições de trânsito tornam as viagens muito demoradas. Nas conversas informais, funcionários relataram que os moradores do norte da capital levam diariamente duas horas para ir e outras duas horas para voltar do local do trabalho.

- **Pessoas**

Um ponto forte, citado por todos os entrevistados, é o conhecimento que os empregados da empresa têm sobre os processos de negócio dos clientes. A percepção é de que a cada nova gestão da administração estadual os

administradores públicos dos órgãos diretos mudam, enquanto que os técnicos do PRODESP permanecem atuando, com conhecimento acumulado. Desta forma, se colocam em condições de prestar consultoria sobre os processos de negócios. Um exemplo de depoimento: “Temos grande conhecimento do cliente. Para todo órgão do Estado existe um funcionário do PRODESP que conhece aquela área”.

- **Financeira**

Existem contratos de prestação de serviços com todos os clientes, o que permite uma maior previsibilidade das suas receitas. De fato, as receitas anuais têm aumentado e os resultados têm sido positivos. Segundo um dos gestores: “nos últimos cinco anos os resultados financeiros têm sido excelentes e competitivos”. Além do crescimento ocorrido, Avalia-se que o orçamento estadual para TIC deve aumentar:

O orçamento de TIC do governo é muito grande. Mas ao mesmo tempo, sabemos que o seu potencial ainda não se realizou.

A empresa tem tido resultados financeiros positivos, o que tem permitido que ela se mantenha atualizada tecnologicamente. Mas existem outros dois fatores que precisam ser analisados. Em relação aos preços praticados, 40,91% dos gestores os consideram acima dos praticados no mercado, enquanto que 9,09% avaliam que os preços são menores e 50% os acham equivalentes. A redução dos preços é dificultada pelos problemas no controle de custos: 59,09% dos gestores vêem a empresa com problemas de controle de seus custos, enquanto que 27,27% acham a situação neutra e 13,64% acham o controle de custos adequado.

O Quadro 19 apresenta um sumário da situação dos fatores organizacionais da empresa, avaliando suas implicações estratégicas em termos de constituir forças e fraquezas reais e potenciais.

Quadro 19 - PRODESP: Fatores Organizacionais

Item	Variável	Atributos Necessários/Desejáveis	Força		Fraqueza	
			R	P	R	P
	Organizacional <i>Hard</i>					
1	Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Não foi caracterizado como força nem como fraqueza. 				
2	Sistemas de Medição de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> A empresa tem um sistema de medição de desempenho das suas atividades nos clientes. 	X			
3	Equipes	<ul style="list-style-type: none"> O quadro de pessoal é considerado insuficiente para atender as demandas no tempo pretendido pelos clientes 			X	
4		<ul style="list-style-type: none"> Idade média elevada, com muitas aposentadorias e perda do conhecimento organizacional 			X	
5	Processos	<ul style="list-style-type: none"> O tempo de atendimento das demandas é considerado inadequado e ficou abaixo da meta proposta. 			X	
6	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> A empresa recompensa o bom desempenho dos empregados. 	X			
7	Sistemas Educacionais (Treinamento)	<ul style="list-style-type: none"> Treinamento insuficiente nas novas tecnologias 			X	
8	Sistemas Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> Não foram observadas forças ou fraquezas relevantes 				
	Organizacional <i>Soft</i>		R	P	R	P
9	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Não foram observadas forças ou fraquezas relevantes 				
10	Estilo de Liderança	<ul style="list-style-type: none"> Não foram observadas forças ou fraquezas relevantes 				
11	Comunicação Informal	<ul style="list-style-type: none"> Não foram observadas forças ou fraquezas relevantes 				

Item	Variável	Atributos Necessários/Desejáveis	Força		Fraqueza	
			R	P	R	P
	Tecnologia <i>Soft</i>		R	P	R	P
12	Metodologias e Técnicas Específicas	<ul style="list-style-type: none"> Dados não convergentes entre as fontes em relação às tecnologias mais modernas. 				
13		<ul style="list-style-type: none"> Metodologia para o processo de relacionamento com os clientes e atendimento das demandas - PNPP 	X			
14	Inovação	<ul style="list-style-type: none"> Os gestores consideram que a empresa tem sido inovadora. 	X			
	Físicos		R	P	R	P
15	Equipamentos e instalações para o processo produtivo	<ul style="list-style-type: none"> Segundo os gestores, o <i>data center</i> é uma referência para outras empresas de TIC. 	X			
16		<ul style="list-style-type: none"> As instalações físicas são de excelente nível, porém em local que cria dificuldades para grande parte dos funcionários, no que diz respeito à sua qualidade de vida e à proximidade com os clientes. 			X	
	Pessoas		R	P	R	P
17	Talentos e Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> A equipe da empresa tem conhecimento profundo sobre os processos de negócios dos clientes 	X			
	Financeira		R	P	R	P
18	Fluxo de Caixa	<ul style="list-style-type: none"> Os resultados financeiros têm sido satisfatórios 	X			
19		<ul style="list-style-type: none"> A empresa tem dificuldade em oferecer seus serviços a preços competitivos. 			X	
20		<ul style="list-style-type: none"> A empresa tem dificuldades em controlar seus custos 			X	

Fonte: Própria

4.3.4.

Avaliação do Desempenho da Empresa

- Os resultados financeiros têm sido consistentemente positivos e com aumento da receita da empresa.
- Quanto à satisfação dos clientes, a percepção gerencial indica um estado intermediário, com alguns clientes insatisfeitos, sobretudo em função do tempo de resposta para as demandas.
- Percepção gerencial: empregados satisfeitos com a empresa.

4.3.5.

Identificação e Análise das Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas são consideradas importantes pelos gestores da PRODESP, conforme demonstrado pelos dados da Tabela 13. Na escala de 1 a 5, a média foi de 3,6, com apenas dois gestores discordando da proposição. Por outro lado, nas entrevistas gestores manifestaram que a empresa poderia avançar mais neste item:

Ela (a empresa) procura fazer (alianças). No discurso a idéia é de praticar alianças com fornecedores, mas a minha visão é que não se faz as alianças que poderiam ser feitas. Existem alianças, inclusive com clientes, mas em uma escala de zero a 10 de potencial a gente faz três.

Tabela 13 – PRODESP: Estratégia e Alianças

A inserção de sua empresa em alianças estratégicas e em redes surgidas destas alianças é parte fundamental da sua estratégia competitiva.					
DC	D	NC ND	C	CC	Média
0	2	5	12	1	3,6

Fonte: Própria

Por meio do questionário procurou-se identificar a motivação para a criação das alianças, solicitando-se que os respondentes ordenassem, por importância, cinco itens, tendo sido obtido o seguinte resultado:

1. Acesso a novos mercados
2. Desenvolvimento de produtos em conjunto
3. Obtenção de recursos não disponíveis na empresa
4. Redução de custos
5. Aprendizagem com parceiros

Este resultado não convergiu plenamente com o resultado das entrevistas, nas quais, além da aliança com seus clientes, os gestores citaram o fator redução de custos como a principal razão para as alianças (*“Fazemos alianças com fornecedores de software, para comprar mais rápido e com melhores preços”*) e alianças para a obtenção de recursos não disponíveis (*“Contratos para fornecimento de apoio técnico especializado em diversas plataformas, por exemplo, business intelligence e Java”*).

O Quadro 20 apresenta as características das variáveis dos construtos de alianças estratégicas no PRODERJ.

Quadro 20 – PRODESP: Construtos Relacionais

Construto	Característica
1. Estrutura da Rede	
Densidade	Baixa
Escopo	Número de laços restrito.
Posição e Centralidade	Tende a centralidade dos relacionamentos que envolvem seus fornecedores e seus clientes.
Equivalência Estrutural	A equivalência estrutural fica limitada, em função das barreiras existentes para as empresas privadas.
2. Composição da Rede	
Identidade/Status da Empresa Focal	A empresa, articulada com a Administração Estadual, se fortalece nos acordos com os fornecedores.

Acesso a recursos da empresa focal Acesso a recursos de parceiros	Não foram relatadas dificuldades.
3. Tipos de Laços	
Força das Conexões	Forte
Natureza dos Laços	Colaborativa
4. Gerenciamento da Rede	
Uso de Mecanismos de Governança	Contratos
Desenvolvimento de Rotinas de Compartilhamento de Conhecimento	Não foram identificadas rotinas formalizadas.
Realização de Investimento Específico	Relatos de volume adequado
Processos de Gestão de Mudança	Não observados (baixo estágio de desenvolvimento)
Experiência com Alianças Múltiplas	Alianças tendem a ser bilaterais
Adequação da Dinâmica de Múltiplos Parceiros	Não observado

4.3.6.

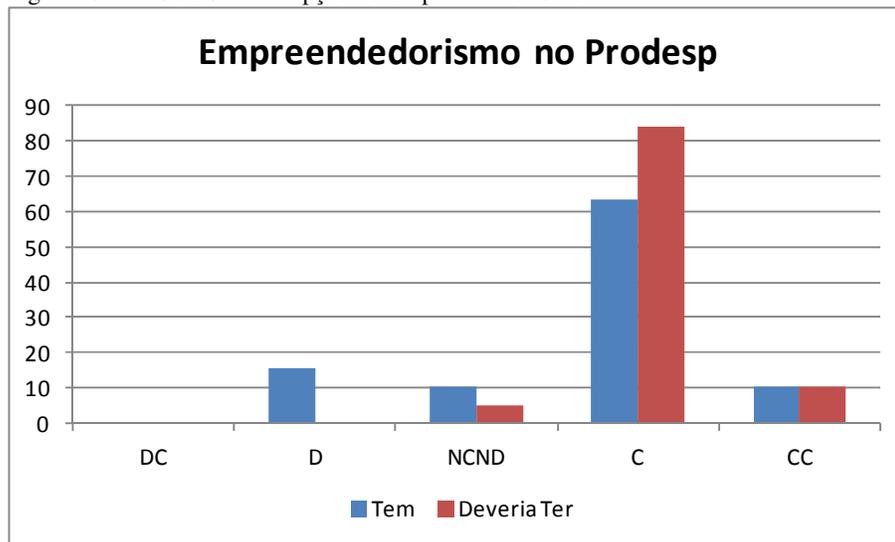
Empreendedorismo público

Os gestores respondentes da pesquisa avaliam que a sua organização tem uma atitude empreendedora. A média para a questão deste item foi de 3,68. Ela está abaixo da média de 4,05 desejada, mas de qualquer forma foi um resultado alto. A Figura 15 apresenta as curvas das duas questões, uma para o resultado ideal e a outra para a situação real. Estes dados são convergentes com as entrevistas, onde se obteve, por exemplo, as duas observações abaixo:

“Há uma preocupação com a realização de inovações, porque no nosso setor não podemos ser acomodados.”

“Há uma preocupação com a realização de inovações, porque no nosso setor não podemos ser acomodados.”

Figura 15 - PRODESP: Percepção do Empreendedorismo



Fonte: Própria

Outras questões foram formuladas na *survey* para se avaliar a percepção dos gestores sobre este item, conforme a Tabela 14 apresenta. A única questão que obteve média inferior a 3,00, se “a empresa persegue objetivos de forma agressiva e correndo riscos”, obteve 2,74 de média.

Nota-se certa aversão ao risco em seus processos, como na questão de se “a empresa persegue objetivos de forma agressiva e correndo riscos”, com 2,40 de média, na questão sobre a decisão de criação de produtos em condições de incerteza, com média de 2,80 e se “os empregados da empresa não tem receio de atuar em projetos de alto risco”, com 2,70 de média. Uma declaração convergente nas entrevistas: “Em sua situação de empresa pública a PRODESP não tem essa autonomia e ela não corre grandes riscos”.

Os demais resultados deste fator foram neutros ou ligeiramente positivos, sendo mais marcante na questão se a empresa é inovadora, que teve 3,58 de média.

Tabela 14 –Empreendedorismo Público no PRODESP

Empreendedorismo Público							
Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
A empresa persegue objetivos de forma agressiva e correndo riscos	5,26	42,11	31,58	15,79	5,26	2,74	0,99
A empresa toma decisões de criar produtos e processos em condições de grande incerteza	0,00	21,05	57,89	21,05	0,00	3,00	0,67
A empresa tem propensão ao risco no seu processo decisório	0,00	21,05	42,11	26,32	10,53	3,26	0,93
A empresa tem a tendência de desenvolver projetos de alto risco	0,00	15,79	57,89	15,79	10,53	3,21	0,85
Os empregados da empresa não têm receio de atuar em projetos de alto risco	0,00	31,58	31,58	31,58	5,26	3,11	0,94
A PRODESP é uma empresa inovadora	0,00	10,53	26,32	57,89	5,26	3,58	0,77

Fonte: Própria

A tabela 15 apresenta os fatores estruturais condicionantes para a orientação empreendedora no Prodesp. O fator flexibilidade tem um resultado positivo nas duas questões (3,05 e 4,05). Os outros dois resultados tem sentido contrário ao desejado para a criação de um ambiente com empreendedorismo público. Nas duas questões relativas à formalização os resultados foram 4,21 e 3,11. Neste item um valor abaixo de 3,0 seria mais propício. O item hierarquia também teve um resultado relativamente alto, de 3,53, quando um valor abaixo de 3,0 seria considerado positivo, agindo em sentido oposto à orientação empreendedora.

Tabela 15 – PRODESP: Fatores Estruturais para o Empreendedorismo

Fatores Estruturais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Flexibilidade	O processo de tomada de decisões da empresa é bastante flexível.	10,53	10,53	47,37	26,32	5,26	3,05	1,03
Flexibilidade	A empresa teve alterações nos seus processos, estrutura e orientação gerencial nos últimos três anos.	0,00	5,26	0,00	78,95	15,79	4,05	0,62
Formalização	A empresa enfatiza a necessidade de que seus processos tenham regras e procedimentos definidos por escrito.	0,00	5,26	0,00	63,16	31,58	4,21	0,71
Formalização	A empresa tem regras e procedimentos escritos para todos os seus processos	5,26	26,32	21,05	47,37	0,00	3,11	0,99

Hierarquia	A aprovação de projetos na empresa segue um processo hierárquico com normas rigidamente estabelecidas.	10,53	10,53	21,05	31,58	26,32	3,53	1,31
------------	--	-------	-------	-------	-------	-------	------	------

Fonte: Própria

A Tabela 16 apresenta os resultados das questões relativas aos fatores gerenciais.

Enquanto que os gestores consideram que as “As tarefas desempenhadas pela empresa requerem funcionários altamente especializados”, com 3,89 de média, o item “As tarefas da empresa são executadas por funcionários altamente especializados” teve 3,37 de média, inferior ao considerado necessário e com influência negativa sobre a propensão ao risco, abordagem inovadora e pró-atividade.

O fator Processo Decisório Participativo teve resultados negativos em duas das três questões formuladas e neutro em uma. Para a questão “Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de elaboração de estratégias, políticas e procedimentos” teve 2,89 de média e na outra questão, “Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de planejamento financeiro e orçamentário”, a média de 2,79 foi ainda inferior. Na questão “A Empresa encoraja a participação de funcionários, que não sejam gerentes, nos processos de tomada de decisões” o resultado 3,00 foi neutro. Este resultado converge com as entrevistas, nas quais os entrevistados observam que o planejamento, quando existente, não é participativo. Exemplos:

Hoje dizem que a empresa tem um planejamento estratégico, mas às vezes este planejamento é feito em nível muito de cúpula e talvez muito pouco embasado na participação.

E:

Os empregados não participam do planejamento estratégico e nem mesmo os gerentes participam.

Deve ser ressaltado que existem depoimentos contraditórios, conforme abaixo, induzindo que as gerências têm o papel de estimular a participação no planejamento estratégico.

A gerência leva as idéias dos empregados para o planejamento estratégico. É em função dos gerentes.

As duas questões relativas ao fator recompensas tiveram respostas médias baixas, uma, relativa às promoções com base no desempenho teve 2,74 de média, enquanto que a segunda, relativa a recompensas financeiras teve 2,47 de média. Este resultado atua positivamente sobre a Propensão ao Risco e negativamente sobre a “Abordagem Inovativa” e sobre a Pró-Atividade.

Novamente a survey e as entrevistas convergem, como no exemplo a seguir:

Hoje não existe uma política de promoção, Não existe um processo sistemático. As avaliações de desempenho não implicam em promoções.

Uma alternativa para o reconhecimento do desempenho superior de funcionários é a nomeação para funções gerenciais: “Incentivo a que técnicos que se destacam virem gerentes, quando houver uma oportunidade”. Esse incentivo não é uma regra formalizada, mas sim uma prática adotada de tempos em tempos.

Tabela 16 – PRODESP: Fatores Gerenciais para o Empreendedorismo

Fatores Gerenciais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Méd ia	DP
Especia- lização	As tarefas desempenhadas pela empresa requerem funcionários altamente especializados	0,00	0,00	21,05	68,42	10,53	3,89	0,57

Especialização	As tarefas da empresa são executadas por funcionários altamente especializados	0,00	10,53	42,11	47,37	0,00	3,37	0,68
Participativa	A Empresa encoraja a participação de funcionários, que não são gerentes, nos processos de tomada de decisões	10,53	21,05	26,32	42,11	0,00	3,00	1,05
Participativa	Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de elaboração de estratégias, políticas e procedimentos	5,26	36,84	21,05	36,84	0,00	2,89	0,99

Participativa	Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de planejamento financeiro e orçamentário	10,53	31,58	26,32	31,58	0,00	2,79	1,03
Recompensas	Os gerentes e funcionários da empresa são promovidos com base no seu desempenho em suas tarefas	10,53	36,84	26,32	21,05	5,26	2,74	1,10
Recompensas	Os gerentes e funcionários são recompensados financeiramente quando desempenham suas funções de forma superior	21,05	31,58	26,32	21,05	0,00	2,47	1,07

Fonte: Própria

A Tabela 17 apresenta os resultados dos fatores culturais. Quanto aos objetivos ambíguos e múltiplos, os dois itens do questionário se comportaram de forma contrária à propensão ao risco e à abordagem inovativa e positivamente para a propensão ao risco.

A média de 2,00 para a questão “A empresa estabelece os seus próprios objetivos e estratégias, sem aprovações externas”, atua de forma inibidora sobre as três dimensões. Por outro lado, a média de 4,0 para o item prestação de contas, testado pela pergunta “A empresa precisa prestar contas ao público e outras partes interessadas”, tem impacto positivo sobre as três dimensões.

Tabela 17 – PRODESP: Fatores Culturais para o Empreendedorismo

Fatores Culturais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Objetivos Ambíguos	A empresa tem o seu objetivo, missão e metas claramente definidos	0,00	0,00	10,53	68,42	21,05	4,11	0,57
Objetivos Ambíguos	A empresa possui objetivos múltiplos e que às vezes são contraditórios	5,26	31,58	36,84	26,32	0,00	2,84	0,90
Objetivos de desempenho	A empresa estabelece seus próprios objetivos e estratégias, sem aprovações externas	31,58	47,37	10,53	10,53	0,00	2,00	0,94

Respon- sabilidade	Os empregados da empresa têm autonomia suficiente para determinar como suas tarefas devem ser realizadas	10,53	57,89	21,05	10,53	0,00	2,32	0,82
Respon- sabilidade	A empresa precisa prestar contas ao público e outras partes interessadas	0,00	0,00	11,11	44,44	44,44	4,33	0,69

Fonte: Própria

A Tabela 18 apresenta os resultados relativos aos fatores ambientais para o empreendedorismo. O fator Atenção na Mídia, que teve a maior pontuação (4,16), atua negativamente sobre a propensão ao risco e positivamente para a abordagem inovadora e para a pró-atividade. O fator Influência Política, também com pontuação elevada (4,11), contribui positivamente para a pró-atividade e negativamente para a abordagem inovadora e para a propensão ao risco. O fator responsabilização atua, de forma moderada (3,21), negativamente sobre os três fatores para a orientação empreendedora. Finalmente, a percepção de que a organização, apesar de ser uma autarquia, atua em um ambiente competitivo (Figura 12), tem impacto positivo para a orientação empreendedora. Neste item, apenas 17,4% dos respondentes da *survey* concordaram com a afirmação de que a empresa não sofre competição.

Tabela 18 – PRODESP: Fatores Ambientais para o Empreendedorismo

Fatores Ambientais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Atenção na mídia	Novos produtos e serviços recebem repercussão nos meios de comunicação do País	10,53	21,05	26,32	31,58	10,53	3,11	1,20
Atenção na mídia	Falhas nos projetos e serviços da empresa provocam grande repercussão na mídia	0,00	5,26	21,05	26,32	47,37	4,16	0,96
Influência política	Considerações políticas influenciam o processo decisório da empresa	0,00	0,00	21,05	47,37	31,58	4,11	0,74
Responsabilização	A empresa aceita as falhas (razoáveis, que não tenham sido por negligência) como uma conseqüência normal de suas atividades	0,00	21,05	36,84	42,11	0,00	3,21	0,79

Fonte: Própria

Para facilitar a interpretação dos resultados obtidos sobre as variáveis facilitadoras do empreendedorismo, foi elaborado o Quadro 21. Cada variável influencia as três dimensões e os símbolos “-”, “=” e “+” representam o sentido desta influência.

Quadro 21 – PRODERJ: Influência das Variáveis para o Empreendedorismo

Variáveis	PR	IN	PA
Fatores Estruturais			
Hierarquia	-	-	-
Formalização	-	-	-
Flexibilidade	+	+	+
Fatores Gerenciais			
Recompensas com base no desempenho	+	-	-
Processo decisório participativo	-	-	-
Autonomia	=	=	=
Especialização	+	+	+
Fatores Ambientais			
Influências políticas	-	-	+
Atenção da mídia	+	-	-
Responsabilidade jurídica	-	-	-
Competição externa percebida	+	+	+
Fatores Culturais			
Prestação de contas	+	+	+
Objetivos de desempenho	-	-	-
Objetivos ambíguos e múltiplos	-	-	+

Fonte: Própria

O Quadro 21 apresenta vinte e três medições com sinal negativo para o empreendedorismo e dezesseis com sinal positivo. O resultado para a dimensão Propensão ao Risco foi de seis positivas, sete negativas e uma neutra. Para a dimensão Inovação obteve-se quatro variáveis com sinal positivo, nove negativas e uma neutra. Para a dimensão Pró-atividade, foram seis positivas, sete negativas e uma neutra. Torna-se evidente, portanto, uma fraqueza nas dimensões para o empreendedorismo público.

O exame do Quadro 21 também pode ser realizado de acordo com os quatro fatores para o empreendedorismo. Nota-se uma fraqueza nos fatores estruturais, que decorre, provavelmente, de uma maior organização nesta área reforçar a estabilidade. Os demais três grupos de fatores tiveram um resultado ligeiramente negativo.

4.4. SERPRO

O Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, foi criado em 1964, por meio do Decreto pela Lei 4516, com o objetivo de modernizar e tornar mais ágil a administração pública brasileira. É uma empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede em Brasília e filiais em dez capitais estaduais. A empresa possui escritórios de serviços nos demais estados onde não existe uma filial.

4.4.1. Caracterização da estratégia do SERPRO

Atualmente o seu negócio é definido como sendo a “prestação de serviços em TIC para o setor público”, mas informações de seu *site* indicam uma especialização no setor de finanças públicas: a fatia de 85,2% do volume de negócios da Empresa é proveniente do Ministério da Fazenda e suas secretarias e demais órgãos.

Sua estratégia caracteriza-se por:

- Diferenciação estratégica por suporte: possibilitada pelo relacionamento de longo prazo com os clientes de cada órgão da Administração Pública Federal.
- Diferenciação estratégica por qualidade: especialização no desenvolvimento e produção de grandes sistemas corporativos e especialização em *software* livre
- Diferenciação estratégica por imagem: quer se posicionar como a empresa líder de TIC para o setor público
- Escopo dos produtos / serviços: amplo, incluindo atividades de consultorias, projetos de desenvolvimento de sistemas, administração do processamento das informações e disponibilização de consultas.

- Escopo de clientes: toda a Administração Pública Federal, com ênfase no Ministério da Fazenda e seus órgãos.
- Escopo geográfico: todos os estados do Brasil.
- Escopo de *Stakeholders*: a Presidência da República, o Ministério da Fazenda, a Receita Federal do Brasil, os demais ministérios, e os empregados da empresa.

Seus principais produtos são:

Para o Governo:

- Portal de Compras do Governo Federal - COMPRASNET
- Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX
- Sistema de Administração de Pessoas – SIAPE
- Sistema de Administração Financeira – SIAFE
- Sistema de Administração de Serviços Gerais – SIASG
- Certificação Digital
- Relação Anual de Informações Sociais – RAIS
- Sistema de Informações Organizacionais do Governo – SIORG
- Sistema MERCANTE – Controle de arrecadação do AFRMM
- Serviços de Redes de Comunicações
- Programa Frequência Escolar

Para as Empresas:

- Certidões
- Informações Estatísticas do Comércio Exterior – ALICE
- RECEITANET
- Relação Anual de Informações Sociais – RAIS
- Sistema de Informações Organizacionais do Governo – SIORG
- Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX

- Sistema MERCANTE – Controle de arrecadação do AFRMM
- Sistema de Comunicação e Protocolo – COMPROT-WEB
- Certificação Digital

Para a Sociedade:

- Balcão Virtual do Serviço de Patrimônio da União
- Cadastro de Pessoa Física – CPF
- Certidões
- Declaração do Imposto de Renda
- Liberação da Restituição do Imposto de Renda
- RECEITANET
- Portal Rede Governo
- Sistema de Comunicação e Protocolo – COMPROT-WEB
- Sistema de Informações Organizacionais do Governo – SIORG
- Sistema de Pagamento On-Line – SISPAGON
- Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX

A seguir estão apresentados os itens mais relevantes da sua estratégia, conforme relatado no seu relatório de gestão (SERPRO, 2010).

Sua missão é:

“Prover e integrar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicações para o êxito da gestão e da governança do Estado, em benefício da sociedade”.

Na sua declaração de visão, abaixo apresentada, evidencia-se a sua intenção de diferenciação por imagem.

Líder em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações para realização das Políticas Públicas do Governo Federal.

Além das declarações de missão e visão, a empresa formula premissas para a sua atuação, que são:

- Conquistar reconhecimento de Clientes, Estado e Sociedade;

- Prestar serviços com pontualidade, inovação, qualidade e segurança;
- Empregar soluções inovadoras com tecnologia adequada;
- Desenvolver soluções de tecnologia da informação de forma cooperada;
- Orientar a gestão para resultados que assegurem a sustentabilidade;
- Praticar gestão integrada e participativa;
- Manter os empregados comprometidos e motivados;
- Atuar com ética e responsabilidade cidadã.

O planejamento para o período 2008/2011 estabeleceu direcionamentos estratégicos em cinco dimensões, conforme o Quadro 22.

Quadro 22 – Direcionamento Estratégico para o Ciclo 2008-2011

Dimensão Cliente e Governo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar a imagem da Empresa como fornecedora de soluções integradoras e estruturadoras dos macro-processos do governo federal. 2. Buscar a sensibilização e convencimento dos órgãos públicos quanto à importância do uso de soluções abertas (<i>software livre</i>). 3. Atuar de forma compartilhada e cooperada nas soluções de tecnologia da informação, com o foco nas demandas do governo federal para a democratização da informação em benefício da sociedade. 4. Buscar alternativas de receitas oriundas de usuários finais (sociedade) dos serviços prestados aos clientes. 5. Desenvolver processo de reeducação interna e externa sobre as mais modernas práticas de fornecimento de serviços, baseado no processo comercial compatível com a corrente Política Comercial. 6. Ser uma Empresa reconhecida como fornecedora de serviços de tecnologia cuja principal base seja o conhecimento da Administração Pública e a inteligência. 7. Internalizar a Política Comercial da Empresa de modo a garantir o seu efetivo cumprimento.
Dimensão Sociedade
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tornar a Empresa referencial na esfera pública de práticas de Cidadania e Responsabilidade sócio ambiental.
Dimensão Tecnologia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manter permanentemente atualizada a capacidade da infra-estrutura tecnológica instalada. 2. Atuar de forma a evitar aprisionamento tecnológico nos segmentos de <i>Software</i>, <i>Hardware</i> e Pessoas, intensificando e estruturando a prática de comunidades virtuais. 3. Tornar a Empresa referencial de excelência no uso de <i>softwares</i> livres e padrões abertos que possibilitem a integração, a interoperabilidade, o compartilhamento e cooperação no desenvolvimento das soluções de tecnologia da informação,

<ol style="list-style-type: none"> 4. Utilizar a infra estrutura de modo compartilhado, buscando a redução de custos, a virtualização e a racionalização no uso. 5. Praticar o reuso e o compartilhamento de componentes de software, com ênfase na padronização de dados e integração de processos e de serviços. 6. Manter permanentemente atualizadas as tecnologias empregadas na segurança da informação, com ênfase nos processos de contingência
Dimensão Pessoas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manter o corpo funcional e gerencial permanentemente capacitados para o pleno exercício das suas respectivas atividades. 2. Intensificar a cooperação tecnológica com o meio acadêmico, envolvendo as pessoas de acordo com a dimensão da capilaridade da Empresa. 3. Utilizar amplamente as práticas necessárias à facilitação da criação e compartilhamento do conhecimento, envolvendo todas as pessoas da organização. 4. Adequar os mecanismos de comunicação entre as pessoas na Empresa, de forma a torná-los mais efetivos
Dimensão Gestão e Organização
<ol style="list-style-type: none"> 1. Praticar preços que estejam apoiados por uma sistemática de precificação que permita o alcance dos índices de rentabilidade planejados. 2. Garantir a entrega dos serviços com os níveis de serviços contratados. 3. Tornar claros os principais processos organizacionais, identificando todas as conexões inter-áreas, e promover a integração para o pleno funcionamento dos mesmos. 4. Aprimorar a Gestão Corporativa, de maneira a implementar medidas para maximizar a precisão de suas previsões de receitas e custos, de forma a permitir que as mesmas sirvam de base a seu Planejamento Orçamentário

Fonte: SERPRO - Relatório de Gestão 2010

Ainda no contexto de seu planejamento, são identificados os dez principais problemas, restrições que dificultam que os objetivos organizacionais sejam alcançados. O Quadro 23 lista estes problemas bem como suas causas.

Quadro 23 – SERPRO: Problemas Destacados no Planejamento Estratégico

Problema	Causa
Falta definição de prioridades no atendimento das demandas de interesse do Estado	Inexistência de um processo estruturado de gestão integrada de demandas Desconhecimento da capacidade disponível
São aceitas mais demandas que a capacidade instalada	Processo de tratamento de demandas deficiente As URC vendem serviços sem conhecimento da capacidade para executá-lo

A relação de negócio com o cliente não está adequadamente estruturada / sistematizada /institucionalizada	Ausência de modelo de gestão de negócio Formação deficiente do analista de negócio
O atendimento do SERPRO não está estruturado para atender de forma integrada e compartilhada, aos macro-processos do Governo.	Não existe equipe dedicada à visão de Macro-processos Falta uma camada de arquitetura dedicada às soluções de integração
As áreas possuem definições tecnológicas diferentes para problemas semelhantes (entropia tecnológica)	Ausência de plano diretor de TIC que oriente a gestão tecnológica da Empresa Preferências às tecnologias existentes gerando resistência à integração de comunidades tecnológicas
Dificuldade de garantir a entrega de serviços conforme acordado	Gestão fragmentada em diversas áreas e duplicidade de esforço Falta de infra-estrutura adequada para o desenvolvimento de sistemas integrados Falta de planejamento integrado da capacidade de produção
Capacitação Gerencial e Funcional inadequada	Desconexão entre o plano de capacitação e os instrumentos de avaliação Falta um plano de capacitação vinculado aos perfis gerenciais e funcionais, de forma a gerar a matriz por função Insuficiência da definição de perfis funcionais e gerenciais
Inadequação qualitativa e quantitativa do quadro de pessoal frente as necessidade da Empresa	Falta de planejamento de quadro de pessoal Falta na política de gestão de pessoas, programa que considere o remanejamento, o recrutamento interno, os instrumentos de gestão, a remuneração e o plano de desenvolvimento individual
A comunicação não flui adequadamente pela cadeia hierárquica	Ausência de uma política de comunicação que contemple também a estrutura organizacional O corpo gerencial não está preparado para atuar como agente de comunicação
O modelo de gestão facilita a fragmentação e as disputas internas	Não existe gestão corporativa de mudanças organizacionais A cadeia de processo está desatualizada e não conforme com as suas capacidades

Fonte: SERPRO - Relatório de Gestão 2010

4.4.2.

Análise dos fatores estruturais e macroambientais

4.4.2.1.

Fatores macroambientais

- **Fatores políticos**

A alternância das correntes políticas no governo brasileiro usualmente leva à troca dos dirigentes das organizações públicas e, conseqüentemente, causam descontinuidades administrativas. Do ponto de vista dos gestores, nos diversos níveis da organização, essa possibilidade é uma ameaça potencial. De fato, as mudanças no SERPRO não têm sido frequentes, mas, no momento da pesquisa de campo, a empresa vivia um período de ansiedade, com diretorias vagas e dúvidas sobre quem seriam os próximos dirigentes, em função das mudanças na Presidência do País. Esta seria uma ameaça potencial que, neste período específico, se tornou um problema concreto.

Independentemente da mudança dos diretores que estava em curso no momento da pesquisa, gestores entrevistados relataram sua percepção de que nos últimos anos o momento político tem sido favorável para o SERPRO. As referências referem-se ao período iniciado no primeiro governo do presidente Lula. As causas para esta avaliação são de duas naturezas. Uma seria a avaliação de que existe um momento político no Governo que favorece “um movimento de busca do profissionalismo, e esse movimento arrasta a TIC junto, portanto, o investimento em TI só tende a aumentar”. A outra razão seria a percepção de que “o Governo atual dá mais importância às empresas públicas de TIC”. Para sustentar este ponto de vista argumentou-se que a empresa tem tido, por exemplo, autorização para realizar concursos públicos “renovando seus órgãos com pessoas com outras experiências, conhecimentos técnicos e conhecimentos de gestão”. Estes fatores podem ser vistos como uma oportunidade real par a empresa.

- **Fatores econômicos**

A atividade econômica no País afeta a capacidade de arrecadação do Governo e, em consequência, o orçamento da União. O orçamento pode aumentar, mas a necessidade de ajuste fiscal tem colocado mais restrições (e contingenciamentos) do que crescimento. Mesmo que os serviços sejam governados por contratos, em vez de repasses do Tesouro, os órgãos que contratam o SERPRO podem ter menos recursos disponíveis para novos projetos.

As frequentes mudanças tecnológicas também são um fator relevante para a adequação da estratégia da empresa, pois elas permitem o redesenho de processos. Com isso, os clientes da empresa geram demandas de novos projetos para tirar proveito das novas oportunidades. É uma oportunidade real e, de fato, o nível de demandas estaria elevado, chegando a gerar uma fila de serviços para serem atendidos. Conforme as palavras de um gestor entrevistado:

A necessidade de soluções de TIC da Esplanada é muito grande. O que recusamos de demanda é considerável pelo limite da nossa capacidade.

Não foi possível quantificar a extensão desse *backlog*, mas se de fato ele existe deve ser tratado como uma ameaça potencial, pois aumentaria a probabilidade de contratação de outras empresas.

- **Fatores sócio-culturais**

O uso da TIC, cada vez mais disseminada na população, e com os mais diversos dispositivos disponíveis, aumenta a familiaridade e as expectativas dos usuários dos sistemas desenvolvidos pelo SERPRO. Para atender estas expectativas a empresa precisa que seus produtos evoluam conforme a tecnologia disponível. É, portanto, uma oportunidade potencial de novos projetos e uma ameaça potencial para a imagem da empresa caso ela não adquira as capacidades necessárias.

- **Fatores demográficos**

Não foram relatados fatores demográficos prementes para o equilíbrio da estratégia da organização. Deve ser lembrado, no entanto, que o crescimento da população e o crescimento da atividade econômica geram mais demandas de acesso aos produtos da empresa. Este crescimento deve ser acompanhado pelo crescimento da capacidade de processamento do *data center*, de forma a que se mantenha o nível de serviço.

O Quadro 24 apresenta uma síntese dos principais fatores ambientais no contexto do SERPRO, com suas implicações em termos de ameaças e oportunidades.

Quadro 24 – SERPRO: Fatores Macroambientais

Item	Fatores Políticos			
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
1	Mudanças na política do País impactam em alterações na diretoria da empresa.		Potencial: Quebra do ritmo do trabalho na empresa	
2	Empresas públicas de TIC foram fortalecidas pela Administração Federal			Potencial: Contratação de novos projetos.
3				Real: Contratação de pessoas para reforçar a equipe da empresa.

Fatores Econômicos				
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
4 5	Atividade econômica do País pode provocar aumento ou redução no orçamento da União		Potencial: Redução de novos pedidos de projetos.	Potencial: Aumento na demanda por novos projetos.
6 7		Permanente evolução da TIC	Potencial: Fila de demandas não atendidas crescer.	Real: Possibilidades de desenvolvimento de novas aplicações e a necessidade de atualizar/refazer as existentes, em ambos significando novos projetos para a empresa desenvolver
Fatores Demográficos				
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
8 9	Aumento da população do País provoca mais demanda nos seus centros de processamento de dados.		Potencial: Limitações da capacidade instalada podem suscitar investimentos para que o nível de serviço seja mantido	Potencial: Aumento do volume dos serviços prestados, com o potencial aumento de receita

Fatores Sócio-Culturais				
	Nacional	Indústria	Ameaça	Oportunidade
10	Familiaridade da população com a TIC aumenta o nível de exigência sobre os serviços		Potencial:	Potencial:
11			Desgaste da imagem da empresa se os investimentos em pessoas e equipamentos não for o adequado	Demanda por novos projetos de TIC

Fonte: Própria

4.2.2.2. Atores-Chave

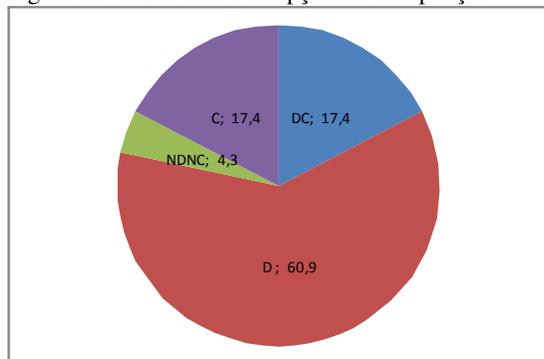
- **Concorrentes**

As empresas concorrentes são organizações, privadas ou públicas, prestadoras de serviços de TIC. Ressalta-se que existe alguma competição com outras empresas públicas de TIC na prestação de serviços para alguns ministérios, como é o caso da DATAPREV, a qual é ao mesmo tempo parceira em diversos projetos.

Para verificar como os gestores do SERPRO percebem a existência de competição foi inserido o seguinte tópico na *survey*:

Por ser uma empresa pública, o SERPRO não é afetado pela competição de concorrentes que também atuam na área de tecnologia da informação.

Figura 16 - SERPRO: Percepção da Competição



Fonte: Própria

Nesta empresa, 17,4% dos gestores concordaram com a afirmação de que não existe concorrência, contra 78,3% que dizem haver concorrência, sendo que 17,4% discordaram completamente da assertiva. Entrevistados também citaram a competição potencial como uma ameaça para a empresa.

- **Novos Entrantes**

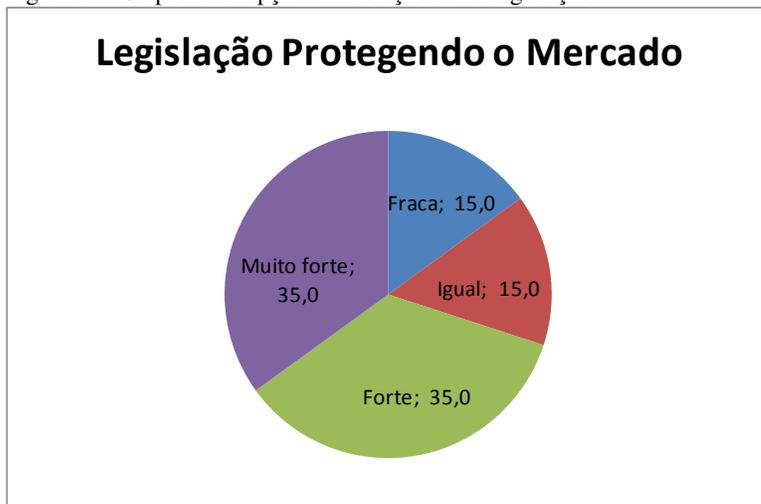
O SERPRO, segundo as respostas da *survey*, também é uma empresa que se beneficia da proteção contra novos entrantes em função da lei de sua criação. Apenas 15% dos respondentes percebem a empresa em situação mais fraca em situação da legislação e outros 15% acham que a empresa está em situação equivalente às demais empresas do mercado. Enquanto isso, 70% dos respondentes vêem este fator como uma vantagem para a empresa. O resultado das entrevistas foi convergente, como, por exemplo, em:

Todas as grandes empresas de TI estão no Brasil e almejam o orçamento de TI governamental. Por exemplo, o Google, está fazendo contratos com o governo de Minas.

Os principais clientes do SERPRO, que são a Receita Federal, Ministério da Fazenda, Ministério do Planejamento e Presidência têm mais dificuldade para

contratar serviços de outros fornecedores porque, conforme entrevista, “seria um processo de replicação de objeto”, mas outros órgãos da administração federal encontram menos barreiras.

Figura 17 - Serpro: Percepção da Proteção Pela Legislação



Fonte: Própria

- **Fornecedores**

Devido ao volume de suas operações e, em decorrência, de suas compras em TIC, a empresa tem a capacidade de negociar aquisições em condições favoráveis. Consideram-se seus principais fornecedores os fabricantes de computadores, empresas de *software*, prestadoras de serviços de telecomunicações e outras empresas de consultoria em TIC.

- **Clientes**

Seus principais clientes são relativos aos sistemas para as finanças públicas, tais como o Ministério da Fazenda, a Receita Federal do Brasil – RFB e a própria Presidência da República. Outra importante área são os sistemas ligados às áreas “estruturadoras e integradoras da Administração Pública Federal”, sob a

gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. A empresa presta serviço também a outros ministérios.

Apesar da ampla base de clientes nota-se que a Receita Federal do Brasil é responsável pela maior parte do faturamento da empresa. Segundo as entrevistas, a RFB gera uma receita de cerca de um bilhão de Reais por ano. Um gestor ressaltou que parte dos problemas financeiros de 2010 foi consequência do atraso no pagamento da RFB: “temos uma grande dependência desse cliente específico”. Essa dependência pode ser caracterizada como uma ameaça.

- **Substitutos**

Não foram identificados substitutos para os serviços prestados pela empresa. Existem novas tecnologias que tornam alguns produtos obsoletos, proporcionando o desenvolvimento de novas soluções, mas isto ocorre em áreas específicas e não atinge o papel integrador da organização.

- **Complementadores**

Os gestores não utilizaram este conceito em suas análises, embora muitos dos produtos dos fornecedores sejam complementares às atividades da organização.

- **Governo**

No contexto do SERPRO é importante que seja frisado o papel que a estrutura administrativa e jurídica do País está exercendo no seu ambiente. O Tribunal de Contas da União - TCU, tem entendido que se, por um lado, o SERPRO pode ser contratado sem licitação, por outro lado, isto só deveria acontecer quando os seus preços fossem abaixo dos preços praticados pelas demais empresas do mercado. Dois depoimentos sobre o tema são bastante ilustrativos. O primeiro:

Na nossa relação contratual com o cliente existe um problema: O TCU está exigindo pesquisa de preço para demonstrar que o preço do SERPRO é melhor do que os preços das empresas privadas. Se o do SERPRO for mais alto, com uma interpretação bem restritiva, os órgãos de governo teriam que licitar os serviços.

O problema é quanto nós agregamos para gerar esse preço. Nós não demitimos os empregados que acumulam conhecimentos. Não existe mercado para comparar com os preços do SERPRO. Talvez pudesse ser comparado com o preço das demais empresas públicas de TIC.

E extratos do segundo depoimento:

O TCU tem batido muito na questão dos preços e ele está indo nos nossos clientes para auditar. Ele não vê os serviços diferenciados que o SERPRO faz. Isso tem gerado um receio nos nossos clientes que cada vez mais têm focado na questão do preço, nos colocando em uma situação de grande risco.

O Quadro 25 sumariza as ameaças e oportunidades decorrentes dos Atores relacionados com a empresa.

Quadro 25 – SERPRO: Atores Chave

Item	Atores / Papéis	Características	Ameaças		Oportunidades	
			R	P	R	P
	Concorrentes					
1	Empresas, privadas ou públicas, prestadoras de serviços de TIC	<ul style="list-style-type: none"> A competição é potencial, as demais empresas de serviços de TIC apenas ocasionalmente têm fechado contratos diretamente com os clientes principais da empresa. 		X		
	Novos Entrantes		R	P	R	P
2	Empresas privadas dos diversos segmentos de produtos e serviços de TIC	Empresas privadas encontram limitações vender serviços diretamente aos ministérios.			X	
	Substitutos					
3		Não foram identificados substitutos para as atividades da organização.			X	

Fornecedores						
4	Empresas privadas dos diversos segmentos de produtos e serviços de TIC	Pelo seu porte e pelo volume de suas aquisições em TIC, a empresa pode realizar aquisições de produtos e serviços no mercado em condições favoráveis.			X	
Clientes						
5	Presidência, Ministérios, secretarias, autarquias e outros órgãos da administração pública	Base de clientes diversificada.			X	
6		Proporção da receita proveniente do Ministério da Fazenda e da Receita Federal do Brasil é elevada. Grande dependência da RFB.		X		
Governo						
7	Órgãos de controle (TCU)	O TCU está exigindo que sejam contratados serviços de empresa privadas quando os preços do SERPRO forem mais elevados.	X			

Fonte: Própria

4.4.3. Análise dos fatores organizacionais

- **Organizacional Hard**

Além do Diretor-Presidente, a empresa tem mais seis diretorias: Diretoria de Relacionamento com Clientes, Diretoria de Operações, Diretoria de Administração, Diretoria de Gestão Empresarial e Diretoria de Desenvolvimento. Conforme apresentado pela figura 18, observa-se que a estrutura é composta ainda por Superintendências e Coordenações. Abaixo destas estão os departamentos e as divisões.

Pode ser compreendido que o escopo de produtos e de serviços da empresa, seus clientes diversificados, a atuação em nível nacional e a diversidade

de tecnologias utilizadas requeiram uma estrutura organizacional complexa. Por outro lado, existem claras evidências, obtidas principalmente nas entrevistas, de que existem problemas nos processos que envolvem mais de uma área. Depoimentos representativos são:

- “Cada área tem o seu plano e considera o seu universo como prioridade”.
- “O processo colaborativo muitas vezes é prejudicado em função da independência das áreas”.
- “A organicidade pode levar a um lado muito cartesiano e fechado, em que as pessoas encapsulam o conhecimento”.

Uma reflexão mais aprofundada sobre o tema:

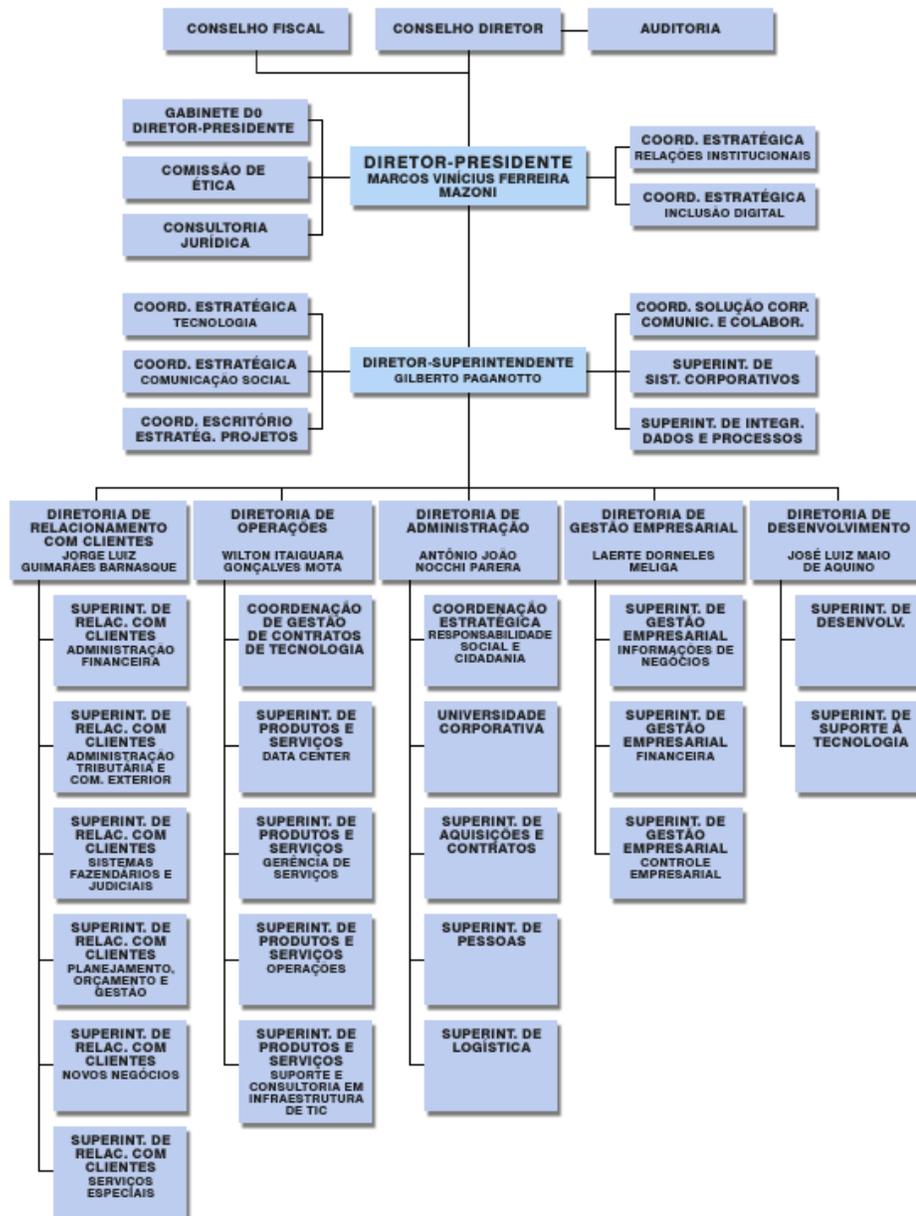
No final da década de 1990 o SERPRO aplicou um modelo de gestão que especializou algumas estruturas e, com isso, ele foi fatiado. O objetivo era especializar para ser mais rápido e barato, mas também estava dentro do contexto das privatizações. O fato é que isso levou a gente a ficar muito bom em algumas coisas, mas sem uma visão horizontal da empresa, e hoje juntar esses pedaços para oferecer alguma coisa é um desafio tremendo.

Esta característica deve ser tratada como uma fraqueza real da empresa.

Não foi observada a existência de um sistema de medição do desempenho das atividades da organização, no entanto, como há relatos de que a empresa esteve abaixo da meta em áreas específicas (como no cumprimento de prazos), esta variável não será tratada nem como força nem como fraqueza.

Quanto às equipes da empresa, observaram-se características que são pontos fortes e outras que se caracterizam como fraqueza. Por um lado, gestores consideram que existe um número elevado de empregados que já são aposentados pelo INSS e que continuam trabalhando no SERPO. Estes empregados não teriam motivação para continuar trabalhando, e o seu objetivo seria “obter um incentivo financeiro para se aposentar da empresa”. Por outro lado, afirma-se que existe “uma cultura de vencer desafios” e que o quadro de empregados tem sido renovado com a realização de concursos.

Figura 18 - Serpro: Estrutura Organizacional



Fonte: SERPRO (2010)

Ainda em relação às equipes: a empresa conta com nove mil pessoas em seus quadros. No entanto, destas, cerca de três mil foram contratadas no passado, em um momento em que o SERPRO tinha mais facilidade para contratar do que a então Secretaria de Receita Federal. De fato, estes empregados jamais trabalharam na empresa, sempre trabalharam subordinados à administração da Receita Federal.

Existe sempre a possibilidade de que estas pessoas, por alguma determinação superior, sejam “devolvidas” para a empresa. Uma fraqueza potencial.

O tempo de atendimento das demandas foi apontado como uma das principais fraquezas pelos respondentes da *survey*. Enquanto que 10% dos respondentes percebem a empresa bem posicionada nesta variável, 40% tem a percepção de que a empresa tem um desempenho inferior. Os demais 50% perceberam neutralidade nesta variável. Houve convergência com depoimentos das entrevistas, tais como: “existe morosidade para a entrega das soluções, com perda de prazos”. Ou ainda, “o cliente ainda não percebe que está recebendo o seu produto no prazo pactuado, mas já evoluímos muito comparado ao período passado”. Esta dificuldade com o prazo das demandas caracteriza-se como uma fraqueza real. Parte desta dificuldade foi atribuída ao enxugamento excessivo que a empresa teria sofrido na década de 1990.

O prazo para atendimento das demandas e a quantidade de novos projetos solicitados pelos clientes coloca outro desafio: a fila de demandas, o *backlog*, é tida como muito alta. Risco: “A consequência seria de os órgãos do governo licitar soluções fora do SERPRO. Quando isso acontece, além de perdermos receita, as soluções desenvolvidas não são boas”.

Mesmo com suas dificuldades, que para alguns gestores tem desvirtuado a sua finalidade, existe um sistema de reconhecimento e recompensas implantado na empresa. Os gerentes podem determinar um aumento percentual para os membros de sua equipe que se destacarem. Este percentual tem um caráter transitório e sua aplicação correta depende do esforço do gestor. É um ponto forte da organização.

A empresa tem uma Universidade Corporativa, que facilita o processo de atualização dos empregados e dos gestores. Um ponto forte.

- **Organizacional Soft**

Foram observadas duas características da cultura organizacional da empresa que devem ser definidas como forças reais: a) uma cultura que valoriza o relacionamento de longo prazo com os órgãos do governo; e b) uma cultura de vencer desafios técnicos no desenvolvimento de grandes projetos.

- **Tecnologia Soft**

A empresa desenvolve projetos de TIC com diversas características, mas entrevistados afirmaram que ela é competitiva e diferenciada quando se trata do desenvolvimento de grandes projetos. A empresa teria custos menos competitivos no desenvolvimento de sistemas de menor porte.

Somos muito bem qualificados tecnicamente para o tipo de sistemas que desenvolvemos e o tipo de produção de sistemas que temos, que nós chamamos de sistemas estruturadores, os grandes sistemas de governo. Somos muitos bons para entregar coisas que são grandes.

O desenvolvimento em *software* livre também é uma área onde a empresa tem relevante especialização.

- **Físicos**

Investimentos recentes melhoram a capacidade dos equipamentos da empresa, mas não se notou ênfase suficiente para caracterizar esta variável como uma força.

- **Pessoas**

Os gestores entrevistados ressaltam o conhecimento que a equipe da empresa tem sobre os processos de negócio dos clientes: “Muitos conhecem tanto ou mais do que os clientes, alavancando nossos sistemas estruturadores”, e “com conhecimentos sobre os negócios de todos os ministérios da esplanada”. Esta “inteligência foi construída ao longo dos anos” e é difícil de ser imitada. É uma importante força da organização.

- **Financeira**

A empresa não tem tido bons resultados financeiros nos últimos anos. Ela passou por um período de crescimento (2004 a 2006), mas desde então o resultado vem decrescendo, sendo negativo em 2010. Nas entrevistas não houve uniformidade na percepção sobre o impacto deste fator. Foram colhidos depoimentos que minimizam a importância da questão financeira, como os dois exemplos abaixo:

Se uma empresa pública deve ser como uma empresa privada, e visar o lucro é uma coisa. Se a visão for de que ela seja sustentável e tenha capacidade de investir para cumprir sua missão a situação é outra. Sou adepto a segunda visão onde não disputamos o mercado e o dono é o cliente.

Essa diretoria tem uma visão diferente da anterior, que tinha um foco muito grande na questão financeira. Na diretoria atual a orientação é em termos de resultados de melhoria de serviços e satisfação dos clientes.

Outros depoimentos demonstraram mais preocupação com o tema. Nestes casos, o mau resultado foi atribuído ao crescimento dos serviços sem o equivalente aumento nas receitas, principalmente por causa de contingenciamentos no orçamento da União. Por exemplo:

Temos redução do crescimento das receitas comparada com o crescimento dos serviços. Existe o contingenciamento do orçamento dos nossos clientes. Com a contingência atual nós vamos mais uma vez conviver com essa situação. Nossos três maiores clientes sofrendo cortes nas suas rubricas de custeio e isso nos afeta diretamente.

Entrevistados demonstraram sua preocupação, principalmente porque consideram os preços do SERPRO mais elevado, se não forem considerados outros fatores. Estes depoimentos das entrevistas são convergentes com os resultados da *survey*. A habilidade para controlar custos teve avaliação média de 2,45 e a competitividade dos preços teve avaliação média de 2,60.

O Quadro 26 apresenta um sumário da situação dos fatores organizacionais da empresa, avaliando suas implicações estratégicas em termos de constituir forças e fraquezas reais e potenciais.

Quadro 26 - SERPRO: Fatores Organizacionais

Item	Variável	Atributos Necessários/Desejáveis	Força		Fraqueza	
			R	P	R	P
	Organizacional <i>Hard</i>		R	P	R	P
1	Estrutura Organizacional	Problemas de definição de prioridades, comunicação e compartilhamento de conhecimentos em projetos que envolvem diversas áreas da empresa			X	
2	Sistemas de Medição de Desempenho	Não foram observadas características que possam se caracterizar como força ou fraqueza.				
3	Equipes	Elevado número de empregados, aposentados pelo INSS.			X	
4		Renovação do quadro de empregados com novos concursos para admissão.	X			
5		Devolução dos empregados alocados na Receita Federal do Brasil.				X
6	Processos	O tempo de atendimento das demandas é inferior ao tempo necessário para manter os clientes satisfeitos.			X	
7		O <i>backlog</i> de demandas está elevado.			X	
8	Sistema de Reconhecimento e Recompensas	Existe um sistema de reconhecimento e recompensas para os empregados. Apesar de gestores tenham reconhecido problemas na sua situação atual ele deve ser visto como um ponto forte.	X			
9	Sistemas Educacionais (Treinamento)	Universidade corporativa em pleno funcionamento	X			
10	Sistemas Gerenciais	Não observadas características que constituam forças ou fraquezas.				

Item	Variável	Atributos Necessários/Desejáveis	Força		Fraqueza	
	Organizacional <i>Soft</i>		R	P	R	P
11	Cultura Organizacional	A empresa favorece os relacionamentos de longo prazo entre os profissionais da empresa e os gestores e equipes dos clientes.	X			
12		Uma cultura de vencer desafios técnicos no desenvolvimento de grandes projetos.	X			
13	Estilo de Liderança	Não foram observadas características que constituam forças ou fraquezas.				
14	Comunicação Informal	Não foram observadas características que constituam forças ou fraquezas.				
	Tecnologia <i>Soft</i>		R	P	R	P
15	Metodologias e Técnicas Específicas	Liderança no desenvolvimento de sistemas estruturadores para o Governo.	X			
16		Conhecimentos atualizados sobre as novas tecnologias, fortes em determinadas áreas, especialmente em projetos de <i>software</i> livre	X			
17	Inovação	Os gestores têm a percepção de que a empresa é inovadora.	X			
	Físicos		R	P	R	P
18	Equipamentos e instalações para o processo produtivo	O parque computacional voltou a ser atualizado, mas ainda não se destacaria como uma força.				
	Pessoas		R	P	R	P
19	Talentos e Capacidades	A equipe da empresa tem conhecimento profundo sobre os processos de negócios dos clientes.	X			
	Financeira		R	P	R	P
20	Fluxo de Caixa	Dificuldade para controlar os custos.			X	
21		Preços considerados altos pelos clientes.			X	

Fonte: Própria

4.4.4.

Avaliação do desempenho da empresa

- A partir da implantação de contratos com os clientes, a receita da empresa aumentou de forma consistente, mas teve um declínio no último ano, gerando um resultado financeiro negativo. Atribui-se parte significativa deste desempenho a problemas com o contrato da Receita Federal do Brasil.
- Clientes moderadamente satisfeitos. Estima-se que gostariam de receber as demandas em prazos menores do que os que são praticados, mas as entregas têm sido realizadas de acordo com os níveis de serviços contratados.
- Os gestores avaliam que os empregados sentem-se bem por trabalhar na empresa.

4.4.5.

Identificação e análise das alianças estratégicas

As alianças estratégicas foram moderadamente consideradas relevantes para a estratégia atual do SERPRO. A média desta questão da *survey*, apresentada na Tabela 18, foi de 3,22. Este resultado divergiu dos depoimentos nas entrevistas, que enfatizaram a sua importância. Os dois depoimentos abaixo transcritos são ilustrativos:

As alianças hoje são uma questão de sobrevivência. Se as empresas não se juntarem não será possível atender demandas. Exemplos de áreas que desenvolvemos alianças: biometria e inteligência computacional.

Hoje temos relacionamentos com várias empresas públicas de TIC, vários acordos de cooperação técnica, ótima relação com a comunidade de *software* livre. Todas as parcerias que temos firmados são estratégicas. Acho que nisso a gente trabalha muito bem.

Outras áreas de atuação em que o SERPRO faz alianças estratégicas que foram citadas: a) com universidade, no desenvolvimento de projetos, ao invés da simples contratação de estagiários; b) desenvolvimento de *software* livre, onde o produto mais conhecido é o *software* de correio eletrônico.

Tabela 18 – SERPRO: Estratégia e Alianças

A inserção de sua empresa em alianças estratégicas e em redes surgidas destas alianças é parte fundamental da sua estratégia competitiva.					
DC	D	NC ND	C	CC	Média
1	6	3	4	4	3,22

Fonte: Própria

É interessante notar que o TCU tem colocado restrições em algumas das alianças desenvolvidas pelo SERPRO conforme relata um entrevistado: “O SERPRO poderia fazer mais alianças se conseguirmos resolver as questões colocadas pelo TCU”. Para o órgão de controle, algumas alianças seriam apenas a terceirização de serviços, o que, segundo sua interpretação, não seria permitido pela legislação para as empresas públicas de TIC.

Por meio do questionário procurou-se identificar a motivação para a criação das alianças, solicitando-se que os respondentes ordenassem, por importância, cinco itens, tendo sido obtido o seguinte resultado:

1. Desenvolvimento de produtos em conjunto
2. Obtenção de recursos não disponíveis na empresa
3. Aprendizagem com parceiros
4. Acesso a novos mercados
5. Redução de custos

Neste caso a resposta parece alinhada com as entrevistas, uma vez que o principal motivo apontado é o desenvolvimento de produtos em conjunto. Este desenvolvimento é especialmente válido para a utilização de tecnologias bastante específicas, como as citadas biometria e inteligência computacional. É coerente também com projetos de desenvolvimento com *software* livre, onde diversas empresas colaboram no desenvolvimento. Finalmente, também é consistente com alianças com os clientes do SERPRO. No entanto, a falta de ênfase na redução de custos não parece compatível com os desafios que a empresa enfrenta nesta área.

Os entrevistados dividiram-se ao avaliar se as alianças são discutidas no planejamento ou se acontecem de forma *ad-hoc*. É possível concluir, no entanto,

que os dois casos ocorrem na empresa. Embora o planejamento estratégico tenha o foco na identificação de problemas, há indicações de que particularmente as alianças com as universidades foram discutidas nesta esfera. O mesmo acontece para o desenvolvimento em *software* livre. Outras foram formadas por necessidades específicas de projetos em andamento.

As alianças são realizadas principalmente com clientes e com fornecedores de tecnologia. São principalmente bilaterais, mas há casos de desenvolvimento de produtos que tenham envolvido diversas organizações, como no projeto do passaporte. Os respondentes avaliam que a força das conexões estabelecidas com os clientes é forte, e com os fornecedores é média. Os relacionamentos são colaborativos, governados por contratos de prestação de serviços e a resolução de problemas é participativa. Não existem indicadores para avaliar o resultado de cada aliança. O quadro 27 sumariza as variáveis.

Quadro 27 – SERPRO: Construtos Relacionais

Construto	Característica
1. Estrutura da Rede	
Densidade	Baixa
Escopo	Número de laços restrito, atores diversos de acordo com os tipos de aliança e abrangendo todo o País.
Posição e Centralidade	Tende à centralidade dos relacionamentos que envolvem seus fornecedores e seus clientes, universidades e parceiros no desenvolvimento de <i>software</i> livre.
Equivalência Estrutural	A equivalência estrutural fica limitada, em função das barreiras existentes para as empresas privadas.
2. Composição da Rede	
Identidade/Status da Empresa Focal	A empresa é mais fraca em relação aos seus clientes e ela tende a ter menos importância estratégica para seus parceiros.
Acesso a recursos da empresa focal Acesso a recursos de parceiros	Não foram relatadas dificuldades.
3. Tipos de Laços	
Força das Conexões	Forte
Natureza dos Laços	Colaborativa

4. Gerenciamento da Rede	
Uso de Mecanismos de Governança	Contratos
Desenvolvimento de Rotinas de Compartilhamento de Conhecimento	Não foram identificadas rotinas formalizadas.
Realização de Investimento Específico	Relatos de volume adequado
Processos de Gestão de Mudança	Não observados (baixo estágio de desenvolvimento)
Experiência com Alianças Múltiplas	Alianças bilaterais, com fornecedores, e multilaterais no caso de <i>software</i> livre e em desenvolvimento de produtos como o passaporte.
Adequação da Dinâmica de Múltiplos Parceiros	Não observado

Fonte: Própria

4.4.6. Empreendedorismo Público

Para os respondentes da *survey*, a empresa, idealmente, deveria ter orientação empreendedora para alcançar melhores resultados. A resposta desta questão obteve a média de 4,22 (escala 1 a 5). Perguntados sobre se a empresa tem de fato as características que favorecem o empreendedorismo, a média de 3,17, apesar de ligeiramente positiva, foi bastante inferior a média da situação idealizada. A Figura 19 apresenta os resultados que correspondem às duas perguntas. A avaliação do grau de empreendedorismo da empresa nas entrevistas obteve resultados divergentes. Por um lado gestores entrevistados afirmaram:

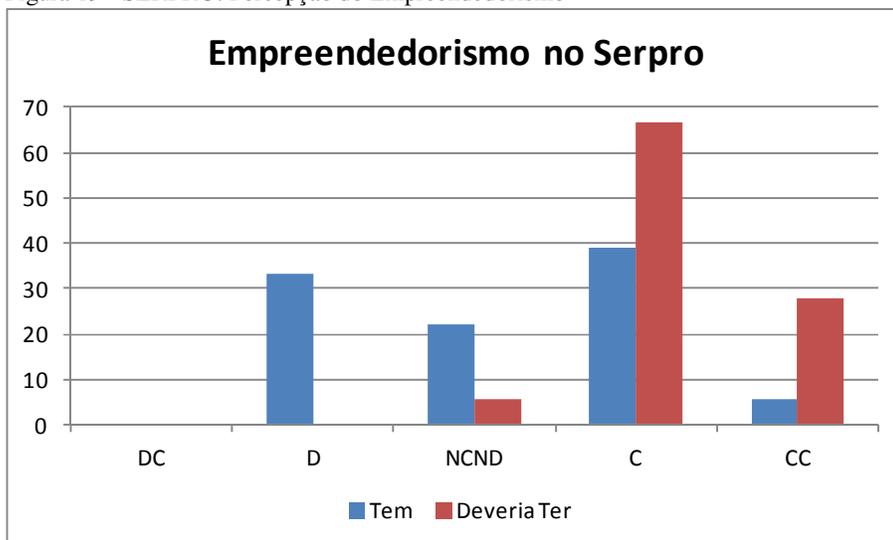
Eu diria que a orientação empreendedora do SERPRO é baixa. Nós ainda temos 90 % dos analistas de negócio com postura de balcão. Se a demanda chegar ele corre atrás, mas não é proponente de uma solução.

Por outro lado, foram colhidos depoimentos que manifestaram uma percepção oposta sobre este tema:

O SERPRO não tem nada a ver com empresas públicas. Embora tenhamos que obedecer as leis das empresas públicas, este não é o nosso estilo. O SERPRO sempre foi muito empreendedor. Se você pegar os últimos 5 grandes sistemas do

SERPRO você vai ver muitas inovações, muitas delas não são percebidas pelos usuários.

Figura 19 - SERPRO: Percepção do Empreendedorismo



Fonte: Própria

Para completar a avaliação que os gestores fazem sobre os fatores para o empreendedorismo, foram formuladas outras questões, cujos resultados estão na Tabela 19. Observa-se que, para os respondentes, o SERPRO tende a ser inovador (média 3,56). Os fatores relativos à propensão ao risco, no entanto, obtiveram resultados inferiores.

Tabela 19 – Empreendedorismo Público no SERPRO

Empreendedorismo Público no SERPRO							
Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
A empresa persegue objetivos de forma agressiva e correndo riscos	0,00	44,44	44,44	11,11	0,00	2,67	0,69
A empresa toma decisões de criar produtos e processos em condições de grande incerteza	5,56	50,00	33,33	11,11	0,00	2,50	0,79
A empresa tem propensão ao risco no seu processo decisório	11,11	27,78	33,33	27,78	0,00	2,78	1,00
A empresa tem a tendência de	0,00	38,89	22,22	11,11	27,78	3,28	1,27

Empreendedorismo Público no SERPRO							
desenvolver projetos de alto risco							
Os empregados da empresa não têm receio de atuar em projetos de alto risco	0,00	27,78	27,78	33,33	11,11	3,28	1,02
O SERPRO é uma empresa inovadora	0,00	22,22	11,11	55,56	11,11	3,56	0,98

Fonte: Própria

As questões relativas aos fatores estruturais estão relatadas na Tabela 20. No item flexibilidade evidencia-se que a empresa tem realizado mudanças em seus processos e estruturas (4,50) com impacto positivo no item, mas que o seu processo de tomada de decisões não é flexível (2,83). A empresa espera que todos os seus processos sejam formalizados, com 4,50 de média, embora esta formalização não se materialize plenamente (3,06). O excesso de formalização atua no sentido de inibir o ambiente empreendedor. O fator de hierarquização teve média elevada e também atua como inibidor do empreendedorismo.

Tabela 20 – SERPRO: Fatores Estruturais para o Empreendedorismo

Fatores Estruturais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Flexibilidade	O processo de tomada de decisões da empresa é bastante flexível.	5,6	33,3	33,3	27,8	0,0	2,83	0,92
Flexibilidade	A empresa teve alterações nos seus processos, estrutura e orientação gerencial nos últimos três anos.	0,0	0,0	5,6	38,9	55,6	4,50	0,62
Formalização	A empresa enfatiza a necessidade de que seus processos tenham regras e procedimentos definidos por escrito.	0,0	0,0	5,6	55,6	38,9	4,33	0,59

Fatores Estruturais								
Formalização	A empresa tem regras e procedimentos escritos para todos os seus processos	5,6	27,8	27,8	33,3	5,6	3,06	1,06
Hierarquia	A aprovação de projetos na empresa segue um processo hierárquico com normas rigidamente estabelecidas.	0,0	0,0	5,6	55,6	38,9	4,33	0,59

Fonte: Própria

Todos os fatores gerenciais observados, apresentados na Tabela 21, obtiveram resultados que indicam o favorecimento para a criação de um ambiente de empreendedorismo público.

Apesar de os gestores considerarem que as “As tarefas desempenhadas na empresa requerem funcionários altamente especializados”, com 4,00 de média, e o item “As tarefas da empresa são executadas por funcionários altamente especializados” teve 3,44 de média, menor do que à primeira, não deixa de ser um valor elevado para o fator especialização.

O fator Processo Decisório Participativo teve resultados positivos em duas das três questões formuladas. Para a questão “A Empresa encoraja a participação de funcionários, que não sejam gerentes, nos processos de tomada de decisões” a média foi 3,44 e para a questão “Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de elaboração de estratégias, políticas e procedimentos” a média de 3,61 também foi positiva. Ainda em relação ao fator de ambiente participativo, no item sobre a participação dos funcionários no planejamento financeiro e orçamentário o resultado foi inferior, com 2,78 de média.

As duas questões relativas ao fator recompensas tiveram respostas médias relativamente elevadas para o contexto das empresas pesquisadas: 3,72 para as promoções e 3,17 para as recompensas financeiras baseadas no desempenho do funcionário. As entrevistas forneceram mais esclarecimentos sobre este fator. Existe na empresa um instrumento chamado de gratificação técnica que pode variar entre 10% e 60% do salário que deveria ser alocada, periodicamente, para

os empregados que tenham se destacado. Teoricamente este percentual deveria ser remanejado entre os funcionários, conforme seu desempenho varie. No entanto, esta gratificação tende a se tornar fixa, com pouco rodízio entre a equipe.

Existe uma tradição que ela está se tornando *imexível*, mesmo que o desempenho diminua. Uma vez eu reduzi uma gratificação de 60 para 55 % e o cara saiu da sala dizendo que eu estava tirando uma coisa dele. É um assunto muito espinhoso.

Além do desgaste na troca dos percentuais, outro problema se colocou para a empresa: empregados estão pedindo, na justiça do trabalho, a incorporação deste valor aos seus salários. Para contornar este problema, existem gestores que estão trocando os percentuais de gratificação de seus empregados a cada mês.

Tabela 21 – SERPRO: Fatores Gerenciais para o Empreendedorismo

Fatores Gerenciais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Especialização	As tarefas desempenhadas pela empresa requerem funcionários altamente especializados	0,0	5,6	5,6	72,2	16,7	4,00	0,69
Especialização	As tarefas da empresa são executadas por funcionários altamente especializados	0,0	16,7	22,2	61,1	0,0	3,44	0,78

Participativa	A Empresa encoraja a participação de funcionários, que não sejam gerentes, nos processos de tomada de decisões	5,6	11,1	27,8	44,4	11,1	3,44	1,04
Participativa	Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de elaboração de estratégias, políticas e procedimentos	0,0	22,2	5,6	61,1	11,1	3,61	0,98
Participativa	Os funcionários abaixo do nível gerencial participam do processo de planejamento financeiro e orçamentário	5,6	33,3	38,9	22,2	0,0	2,78	0,88
Recompensas	Os gerentes e funcionários da empresa são promovidos com base no seu desempenho em suas tarefas	5,56	5,56	11,11	66,67	11,11	3,72	0,96

Recompensas	Os gerentes e funcionários são recompensados financeiramente quando desempenham suas funções de forma superior	0,0	5,6	5,6	72,2	16,7	3,17	0,99
-------------	--	-----	-----	-----	------	------	------	------

Fonte: Própria

A Tabela 22 apresenta os resultados dos fatores culturais. Se, por um lado, a média de 4,22 para o item sobre a missão e os objetivos, que são claramente definidos, reduz a ambigüidade, por outro lado, no item seguinte, observa-se média de 3,11 para a existência de objetivos ambíguos. Pode-se admitir, portanto, uma situação neutra. A média de 2,39 para a questão “A empresa estabelece seus próprios objetivos e estratégias, sem aprovações externas”, atua de forma inibidora sobre as três dimensões. Finalmente, a média de 4,22 para o item prestação de contras, tem impacto positivo sobre as três dimensões para o empreendedorismo público.

Tabela 22 – SERPRO: Fatores Culturais para o Empreendedorismo

Fatores Culturais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Objetivos Ambíguos	A empresa tem o seu objetivo, missão e metas claramente definidos	0,0	11,1	5,6	33,3	50,0	4,22	1,00
Objetivos Ambíguos	A empresa possui objetivos múltiplos e que às vezes são contraditórios	0,0	38,9	22,2	27,8	11,1	3,11	1,08
Objetivos de desempenho	A empresa estabelece seus próprios objetivos e estratégias, sem aprovações externas	5,6	66,7	16,7	5,6	5,6	2,39	0,92

Respon- sabilidade	Os empregados da empresa têm autonomia suficiente para determinar como suas tarefas devem ser realizadas	5,6	44,4	33,3	16,7	0,0	2,61	0,85
Respon- sabilidade	A empresa precisa prestar contas ao público e outras partes interessadas	0,0	5,6	5,6	50,0	38,9	4,22	0,81

Fonte: Própria

A Tabela 23 apresenta os resultados relativos aos fatores ambientais para o empreendedorismo no SERPRO. O fator Influência Política foi o item com maior pontuação (4,39) contribuindo positivamente para a pró-atividade e negativamente para a abordagem inovadora e para a propensão ao risco. O fator Atenção na Mídia, com pontuação 4,11, atua negativamente sobre a propensão ao risco e positivamente para a abordagem inovadora e para a pró-atividade. A seguinte declaração é consistente com esta abordagem:

Dois meses atrás houve uma pane no data Center de São Paulo, parando determinados sistemas e gerando matéria no Jornal Nacional. Isto não nos torna mais conservadores, mas faz com que tenhamos um foco na segurança.

O fator responsabilização, com pontuação 3,35, atua negativamente sobre os três fatores para a orientação empreendedora. Finalmente, a percepção de que a organização, apesar de ser uma autarquia, atua em um ambiente competitivo, tem impacto positivo para a orientação empreendedora.

Tabela 23 – SERPRO: Fatores Ambientais para o Empreendedorismo

Fatores Ambientais								
Fator	Questão	DC	D	NC ND	C	CC	Média	DP
Atenção na mídia	Novos produtos e serviços recebem repercussão nos meios de comunicação do País	0,0	11,1	33,3	50,0	5,6	3,50	0,79

Atenção na mídia	Falhas nos projetos e serviços da empresa provocam grande repercussão na mídia	0,0	5,6	11,1	50,0	33,3	4,11	0,83
Influência Política	Considerações políticas influenciam o processo decisório da empresa	0,0	0,0	11,1	38,9	50,0	4,39	0,70
Responsabilização	A empresa aceita as falhas (razoáveis, que não tenham sido por negligência) como uma conseqüência normal de suas atividades	0,0	11,8	41,2	47,1	0,0	3,35	0,70

Fonte: Própria

Para facilitar a interpretação dos resultados obtidos sobre as variáveis facilitadoras do empreendedorismo, foi elaborado o Quadro 28. Cada variável influencia as três dimensões e os símbolos “-”, “=” e “+” representam o sentido desta influência.

Quadro 28 – SERPRO: Influência das Variáveis para o Empreendedorismo

Variáveis	PR	IN	PA
Fatores Estruturais			
Hierarquia	-	-	-
Formalização	-	-	-
Flexibilidade	=	=	=
Fatores Gerenciais			
Recompensas com base no desempenho	-	+	+
Processo decisório participativo	+	+	+
Autonomia	=	=	=
Especialização	+	+	+
Fatores Ambientais			
Influências políticas	-	-	+
Atenção da mídia	-	+	+
Responsabilidade jurídica	-	-	-
Competição externa percebida	+	+	+

Fatores Culturais			
Prestação de contas	+	+	+
Objetivos de desempenho	-	-	-
Objetivos ambíguos e múltiplos	=	=	=

Fonte: Própria

O Quadro 28 apresenta dezesseis medições com sinal negativo para o empreendedorismo e dezessete com sinal positivo. O resultado para a dimensão Propensão ao Risco foi de quatro positivas, sete negativas e três neutras. Para a dimensão Inovação obteve-se seis variáveis com sinal positivo, cinco negativas e três neutras. Para a dimensão Pró-atividade, foram sete positivas, quatro negativas e três neutras. Existem fraquezas que inibem o empreendedorismo, mas os fatores positivos são superiores aos negativos.

O exame do Quadro 28 também pode ser realizado de acordo com os quatro fatores para o empreendedorismo. Assim com na PRODESP, observa-se que a pior avaliação foi obtida nos fatores estruturais, provavelmente pelas mesmas razões: uma maior organização contribuindo para a estabilidade. Deve ser ressaltada a situação positiva dos fatores gerenciais, com apenas uma avaliação negativa entre as doze pontuações. Os demais grupos, fatores gerenciais e fatores culturais, tiveram um resultado razoavelmente equilibrado.