

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

**Importância do Comportamento Intraempreendedor no Sucesso do Projeto: Um Estudo  
com Gerentes de Projeto em uma Indústria Automotiva**

**EDUARDO DE CARVALHO SAKALAUSKAS**

São Paulo

2019

Eduardo de Carvalho Sakalauskas

**Importância do Comportamento Intraempreendedor no Sucesso do Projeto: Um Estudo  
com Gerentes de Projeto em uma Indústria Automotiva**

**Importance of Intrapreneur Behavior in Project Success: A Study with Project  
Managers in an Automotive Industry**

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

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens

São Paulo  
2019

Sakalauskas, Eduardo de Carvalho.

Importância do comportamento intraempreendedor no sucesso do projeto: um estudo com gerentes de projeto em uma indústria automotiva. / Eduardo de Carvalho Sakalauskas. 2019.

89 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2019.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cristina Dai Prá Martens.

1. Intraempreendedorismo. 2. Intraempreendedor. 3. Sucesso em projetos. 4. Gerenciamento de projetos. 5. Gerente de projetos.  
I. Martens, Cristina Dai Prá. II. Titulo.

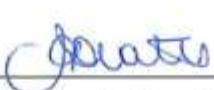
CDU 658.012.2

Eduardo de Carvalho Sakalauskas

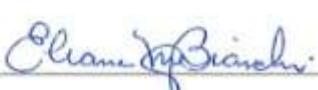
**Importância do Comportamento Intraempreendedor no Sucesso do Projeto: Um Estudo  
com Gerentes de Projeto em uma Indústria Automotiva**

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

São Paulo, 28 de fevereiro de 2019

  
Presidente: Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens – Orientadora, UNINOVE

  
Membro: Profa. Dra. Rosária de Fátima Segger Macri Russo – UNINOVE

  
Membro: Profa. Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi – FACCAMP

*“O futuro não é mais como era antigamente” (Paul Valéry)*

## **DEDICATÓRIA**

Dedico à minha esposa, Marcia e meu filho, Davi por suportarem tantos momentos de ausência para que este trabalho fosse realizado.

## AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por me dar força e capacidade para realizar este desafio. Agradeço também à minha mãe Maristela e meu pai Manoel pelo apoio e por sempre acreditarem em meu potencial. Agradeço à Profa. Dra. Amélia Silveira por me apresentar ao mundo da pesquisa acadêmica, agradeço à minha orientadora Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens por todo o ensinamento, dedicação, comprometimento, profissionalismo, ajuda, fé e principalmente paciência, tenho certeza que sem a Sra. eu não teria conseguido chegar ao objetivo.

Agradeço à toda a turma de Mestrado em Administração Gestão de Projetos 2017/2018 pela troca de conhecimento e amizade, especialmente aos amigos André Meneses, André Nery, Celso, Júlio, Lívia e Luciana por fazerem parte de um grupo especial de trabalhos e seminários durante esta difícil caminhada, à sempre prestativa Tainá por não medir esforços em ajudar com absolutamente tudo e à Nádia Pedrosa que na reta final foi além de amiga uma verdadeira gerente de projetos, aconselhando e cobrando o cumprimento de cada prazo.

Agradeço a cada professor do programa, a dedicação, profissionalismo e disponibilidade de cada um realmente fizeram a diferença. Agradeço aos gestores da empresa em que trabalho Leandro Moreira e Ramon Rossetti por me ajudarem e me apoiarem em toda a trajetória, realmente não é fácil administrar algumas particularidades do mestrado. Agradeço a todos os amigos e familiares que sempre acreditaram, apoiaram e com muitas orações me ajudaram em mais esta conquista.

Serei grato à todos, sempre.

## RESUMO

Ao investirem em projetos, as organizações visam que seus objetivos sejam alcançados e os investimentos gastos em recursos humanos e materiais gerem resultados traduzidos em lucros, vantagem competitiva, sustentabilidade econômica, retorno financeiro, entre outros resultados organizacionais. Não obstante os estudos terem contribuído com diversas pesquisas sobre o gerenciamento de projetos desde o século XX, sabe-se ainda que existe um vasto campo de estudo sobre os fatores que proporcionem o bom desempenho dos projetos. Tal oportunidade de pesquisa é notoriamente comprehensível ao se analisar as estatísticas corporativas que refletem números negativos nos indicadores de desempenho de projetos e os baixos índices de projetos de sucesso. Antagônico aos baixos índices de sucesso em projetos, o empreendedorismo corporativo está sendo utilizado por organizações que buscam sustentabilidade econômica, e o intraempreendedor, que pode ser considerado um colaborador que proativamente busca por ações que visam o benefício da organização, por si só pode representar uma vantagem competitiva, beneficiando a organização na busca por resultados positivos. Este trabalho buscou analisar o efeito do comportamento intraempreendedor dos gerentes de projetos no sucesso do projeto. O método de pesquisa quantitativo permitiu analisar uma base de dados composta por 411 respostas fornecidas por colaboradores que atuaram como gerentes de projetos em uma indústria automotiva, escopo deste estudo. Os resultados comprovaram as hipóteses propostas na pesquisa, entre elas a relação positiva entre o comportamento intraempreendedor e o sucesso em projetos. A contribuição prática alcançada com este estudo foi identificar a importância de desenvolver o comportamento intraempreendedor desses profissionais ou buscar recrutar profissionais com esse perfil, visando a maximização dos resultados dos projetos corporativos. Em termos acadêmicos, este trabalho contribuiu para o aprofundamento nos estudos sobre fatores que influenciam o sucesso em projetos. No horizonte de novas pesquisas, é possível sugerir estudos qualitativos para explorar como as competências do intraempreendedor influenciam positivamente os resultados de projetos.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo; Intraempreendedor; Sucesso em projetos; Gerenciamento de projetos; Gerente de projetos.

## ABSTRACT

By investing in projects, organizations seek to achieve their objectives and investments spent on human and material resources generate results translated into profits, competitive advantage, sustainability, financial return, among other organizational results. Although scholars have contributed to many researches on project management since the twentieth century, it is also known that there is a wide field of study on the factors that provide good project performance. Such research opportunity is notoriously understandable when analyzing corporate statistics that reflect negative numbers on project performance indicators and the low success rates of successful projects. Antagonistic to low success rates in projects, corporate entrepreneurship is being used by organizations that seek economic sustainability, and the intrapreneur, who can be considered a collaborator who proactively seeks actions that aim for the benefit of the organization, can in itself represent a competitive advantage, benefiting the organization in the search for positive results. This work sought to investigate the effect of intrapreneur behavior of project managers on project success. The quantitative research method allowed to analyze a database composed by 411 answers provided by collaborators who acted as project managers in an automotive industry, scope of this study. The results confirmed the hypotheses proposed in the research, among them the positive relationship between intrapreneur behavior and project success. The practical contribution achieved with this study was to identify the importance of developing the intrapreneur behavior of these professionals or seek to recruit professionals with this profile, aiming at maximizing the results of corporate projects. In academic terms, this work contributed to the deepening of studies on factors that influence project success. In the horizon of new research, it is possible to suggest qualitative studies to explore how the competences of the intrapreneur influence positively the results of projects.

**Keywords:** Intrapreneurship; Intrapreneur; Project success; Project management; Project manager.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotor

ASP – Avaliação de Sucesso em Projetos

EIS - *Employee Intrapreneurship Scale*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

GP – Gerente de Projetos

PIB – Produto Interno Bruto

PMI – *Project Management Institute*

TF – Triângulo de Ferro

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Diferença entre intraempreendedor e empreendedor.....	21
Tabela 2: Características do intraempreendedor .....	23
Tabela 3: Dimensões da orientação empreendedora .....	25
Tabela 4: Conceitos da orientação empreendedora .....	26
Tabela 5: Guias de boas práticas de gerenciamento de projetos .....	29
Tabela 6: Competências requeridas do gerente de projetos .....	30
Tabela 7: Dimensões do sucesso em projetos .....	32
Tabela 8: Relação entre características do intraempreendedor e sucesso do projeto .....	35
Tabela 9: Tipos de pesquisa.....	38
Tabela 10: Questionário sobre o comportamento intraempreendedor do funcionário .....	42
Tabela 11: Questionário de avaliação de sucesso do projeto .....	44
Tabela 12: Codificação do questionário .....	47
Tabela 13: Renovação estratégica (%). .....	56
Tabela 14: Comportamento Relacionado ao Negócio (%). ....	56
Tabela 15: Respostas da dimensão Eficiência do projeto (%) .....	57
Tabela 16: Respostas da dimensão Impacto no cliente (%) .....	58
Tabela 17: Respostas da dimensão Impacto na equipe (%).....	59
Tabela 18: Respostas da dimensão Sucesso comercial (%) .....	59
Tabela 19: Respostas da dimensão Preparação para o futuro (%).....	60
Tabela 20: Teste de normalidade Shapiro-Wilk .....	61
Tabela 21: Matriz de Correlação .....	63
Tabela 22: Matriz de Regressão linear .....	64

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões do comportamento intraempreendedor.....	27
Figura 2: Modelo do estudo: Efeitos do comportamento intraempreendedor no sucesso do projeto.....	37
Figura 3: Quantidade mínima de respondentes pelo G*Power 3.1.9.2 .....	40
Figura 4: Etapas de pesquisa. ....	41
Figura 5: Gênero dos respondentes. ....	51
Figura 6: Escolaridade dos respondentes (%). ....	52
Figura 7: Profissão dos respondentes (%). ....	52
Figura 8: Experiência profissional (%). ....	53
Figura 9: Treinamento em gerenciamento de projetos (%). ....	53
Figura 10: Utilização de metodologia de gestão de projetos (%). ....	54
Figura 11: Tempo de Experiência com Gerenciamento de Projetos .....	54
Figura 12: Colaboradores com cargo de liderança x não líderes.....	55
Figura 13: Gráfico de dispersão Sucesso do projeto x Comportamento intraempreendedor ...	62
Figura 14: Gráfico de dispersão Sucesso do Projeto x Renovação estratégica .....	62
Figura 15: Gráfico de dispersão Sucesso do Projeto x Comportamento Relacionado ao Negócio.....	63
Figura 16: Efeito das hipóteses no sucesso em projetos.....	67

## SUMÁRIO

<b>3</b>	<b>MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>38</b>
3.1	DELINAMENTO DA PESQUISA.....	38
3.2	NATUREZA DA PESQUISA .....	38
3.3	SURVEY .....	39
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	40
3.5	ETAPAS DA PESQUISA .....	41
3.6	INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	41
3.6.1	Escala de comportamento intraempreendedor .....	41
3.6.2	Tradução da escala de comportamento intraempreendedor .....	42
3.6.3	Escala de sucesso do projeto .....	43
3.6.4	Variáveis Demográficas .....	44
3.6.5	Elaboração do questionário .....	45
3.6.6	Envio do questionário.....	45
3.6.7	Validação dos respondentes .....	46
3.6.8	Construção da base de dados.....	46
3.7	PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS.....	49
3.7.1	Teste de normalidade.....	49
3.7.2	Teste de Correlação .....	49
3.7.3	Rregressão Linear .....	50
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1	ANÁLISE DESCRIPTIVA .....	51
4.1.1	Caracterização da Amostra.....	51
4.1.2	Comportamento Intraempreendedor da Amostra .....	55
4.1.3	Sucesso em Projetos .....	57
4.2	ANÁLISE MULTIVARIADA .....	60

4.2.1	Teste de Normalidade.....	61
4.2.2	Teste de Correlação .....	62
4.2.3	Regressão Linear .....	64
<b>5</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA .....</b>	<b>66</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>68</b>
6.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA .....	69
6.2	LIMITAÇÕES .....	69
6.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	69
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>70</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ORIGINAL EM INGLÊS.....</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICE B – PRIMEIRA TRADUÇÃO PARA PORTUGUÊS.....</b>	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE C – TRADUÇÃO PORTUGUÊS PARA INGLÊS .....</b>	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR – VERSÃO FINAL EM PORTUGUÊS.....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA .....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Vive-se em uma época que os projetos são cada vez mais comuns nas organizações (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001), sendo um dos responsáveis pela criação de vantagem competitiva entre as organizações (Julio & Piscopo, 2013), e também por meio do desenvolvimento de novas organizações, novos produtos, novos processos (Shenhar et al., 2001), novas estratégias (Julio & Piscopo, 2013), entre outros.

O Banco Mundial estimou em 2012 que aproximadamente 25% da atividade econômica mundial teve projetos como origem (Bredillet, Tywoniak, & Dwivedula, 2015), fato que demonstra a importância da atividade para a economia da sociedade. Projetos é uma atividade executada pelas organizações por mais de meio século (Foote & Halawi, 2016) e mesmo com o crescimento das pesquisas em torno do gerenciamento de projetos (Gillard, 2009), apenas 17% das organizações relatam possuir alto nível de maturidade (Musawir, Serra, Zwikael, & Ali, 2017).

Essa ineficiência no gerenciamento de projetos pode gerar prejuízos para o setor industrial contribuindo com o enfraquecimento da economia em todo o país, reforçando o conceito de que é necessário maior protagonismo por parte das organizações para se manterem ativas, diante do atual dinamismo do mercado (Shenhar et al., 2001), ficando evidente que, sobreviver sem projetos será cada vez mais difícil (Shenhar, 2015).

Por outro lado, o sucesso em projetos é de extrema importância para os negócios e para a economia de modo geral (Serra & Kunc, 2015). O sucesso em projetos indica, além do nível de eficiência do gerenciamento de projeto, itens como satisfação do cliente, satisfação do proprietário, satisfação da equipe envolvida no projeto, objetivos estratégicos, entre outros fatores (Wu, Zhao, Zuo, & Zillante, 2017). Embora seja um tema muito estudado na academia, muitos projetos não atingem um nível satisfatório de sucesso e alguns sequer são finalizados (Wu et al., 2017).

Diante desse cenário, e por existir uma relação clara entre gestão de projetos e empreendedorismo (Martens, Carneiro, Martens, & Silva, 2015), é que a figura do intraempreendedor ou empreendedor corporativo (Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2017a) entra em cena. O intraempreendedor possui características que podem ser consideradas desejáveis a qualquer gerente de projetos (Russo & Sbragia, 2007). Por possuir essas características, o intraempreendedor pode surgir como uma alternativa para organizações que não possuam uma taxa de maturidade em gerenciamento de projetos satisfatória.

O intraempreendedor é um agente versátil e que por si só representa vantagem competitiva a uma organização (Pinchot, 1989). Esse profissional possui características que favorecem o gerenciamento (Guerrero & Peña-Legazkue, 2013) e a criação de ideias inovadoras (Belousova & Gailly, 2013).

Portanto, considerando um cenário organizacional descrito acima, procura-se então responder: O comportamento intraempreendedor dos gerentes de projeto contribui com melhores resultados em projetos?

Para atender ao objetivo deste trabalho uma pesquisa de natureza quantitativa foi realizada com 411 colaboradores que atuam ou atuaram como gerentes de projeto em uma indústria automotiva brasileira.

## 1.1 OBJETIVOS

A presente seção apresentará o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

### 1.1.1 Geral

Esta pesquisa visa analisar o efeito do comportamento intraempreendedor do gerente de projetos no sucesso do projeto.

### 1.1.2 Específicos

Como objetivos específicos, este estudo pretende:

- (a) mensurar o comportamento intraempreendedor dos gerentes de projeto;
- (b) mensurar o sucesso dos projetos gerenciados na organização;
- (c) correlacionar o comportamento intraempreendedor e o sucesso dos projetos gerenciados pelos sujeitos foco do estudo.

## 1.2 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Segundo dados divulgados pela ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) em 2018, existem no Brasil 26 fabricantes de veículos representando 35 marcas. Esses fabricantes possuem 64 unidades industriais em dez Estados brasileiros.

Ainda segundo a ANFAVEA, o setor possui capacidade para produzir 5 milhões de veículos por ano, e desde que os dados passaram a ser contabilizados em 1957, já foram produzidos mais de 78 milhões de veículos no Brasil. Atualmente o Brasil é o 9º maior fabricante de veículos e possui o 8º maior mercado interno do mundo.

A ANFAVEA ainda estima que o setor emprega 1,3 milhões de pessoas, gerando um faturamento de 60 bilhões de dólares, com participação de 22% no Produto Interno Bruto (PIB) da indústria e 4% de participação no PIB brasileiro.

Uma breve análise dos números da indústria automotiva no Brasil evidencia que o setor é estratégico para a economia, representando uma parcela significativa no PIB industrial brasileiro. Em um levantamento realizado pela ‘*Automotive Business Inteligência*’ em 2018, as montadoras instaladas no Brasil possuem aportes de R\$ 36 bilhões que serão investidos até 2022 em projetos relacionados à produção de veículos e também em novos produtos.

Pesquisa realizada em 2017 pelo PMI (*Project Management Institute*) com 3.243 profissionais em todo o mundo, apontou que cerca de 30% dos projetos não atingiram metas e resultados esperados do projeto, 40% dos projetos ultrapassaram o orçamento previsto, 50% dos projetos não foram concluídos no prazo e 13% foram considerados projetos fracassados.

A mesma pesquisa revelou que 76% das organizações campeãs em desempenho e que obtiveram maior sucesso do projeto investiram em habilidades técnicas, habilidades de liderança, gerenciamento estratégico e de negócios. Essas características indicadas no estudo do PMI são comportamentos existentes em intraempreendedores (Di Fabio, 2014; Gawke et al., 2017a), outro ponto importante é o fato de habilidades comportamentais do gerente de projeto contribuírem para o sucesso em projetos (Andoh-baidoo, Villarreal, & Koong, 2011).

O gerente de projetos é o agente que está entre a gerência e o técnico, podendo enfrentar diversos problemas e dificuldades na implementação de um projeto (Gaddis, 1959), em contrapartida o intraempreendedor possui recursos pessoais para a criação de soluções inovadoras, transformando restrições em recursos e enfrentando proativamente os desafios (Di Fabio, 2014).

Diante do cenário apresentado, entender o efeito do comportamento intraempreendedor do gerente de projetos no sucesso em projetos pode auxiliar a organização

na escolha do gerente de projetos, podendo contribuir com o sucesso dos projetos, elevando os lucros, beneficiando a saúde financeira das empresas e consequentemente contribuindo com a economia de modo geral (Mir & Pinnington, 2014).

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: O capítulo 1 apresentou uma breve introdução, em seguida, no capítulo 2 é apresentado o referencial teórico pertinente ao tema. No capítulo 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos aplicados a essa pesquisa e os resultados serão apresentados ao longo do capítulo 4. A contribuição para a prática será apresentada no capítulo 5, finalizando com as considerações finais e a contribuição para a academia no capítulo 6.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais pontos estudados na pesquisa do referencial teórico relacionado ao tema desta dissertação. Os temas apresentados são: Intraempreendedorismo, Sucesso em projetos e a relação entre o intraempreendedor e o sucesso do projeto.

### 2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO

O termo intraempreendedorismo tem suas raízes no empreendedorismo (Burström & Wilson, 2015). Acredita-se que o termo empreendedor tenha sido utilizado primeiramente por Richard Cantillon em 1734, ao se referir a uma pessoa com emprego autônomo e com retorno incerto sobre seu investimento (Smith, Rees, & Murray, 2016).

O termo intraempreendedor foi utilizado pela primeira vez por Pinchot em 1985, ao publicar o livro ‘Intrapreneuring’ (Burström & Wilson, 2015; Smith et al., 2016), no qual explana a possibilidade de um indivíduo ser empreendedor em uma organização estabelecida, ou seja, um empreendedor interno (Kühn, Eymann, Urbach, & Schweizer, 2016; Kuratko & Audretsch, 2013; Pinchot, 1989). O intraempreendedor, por sua vez, é um indivíduo que busca iniciar um processo de mudança dentro de uma organização que não lhe pertence, é um profissional que possui facilidade em se adaptar ao ambiente e propor ideias inovadoras (Kearney, Hisrich, & Antoncic, 2013).

Por um tempo, os estudos sobre o intraempreendedorismo tinham como objetivo a formação de novos negócios pelas organizações existentes (Antoncic & Hisrich, 2003). Mas com a evolução das pesquisas, esse tema foi dividido em pelo menos três áreas de estudo: i) intraempreendedor individual, com foco no indivíduo; ii) formação de novos empreendimentos; e, iii) foco na organização empreendedora (Antoncic & Hisrich, 2003). Com o aumento no número de pesquisas acadêmicas, o termo intraempreendedor também evoluiu ao longo dos anos, com pesquisadores adotando outros termos como, por exemplo, empreendedor corporativo, empreendedor interno (Burström & Wilson, 2015; Smith et al., 2016), referindo-se ao indivíduo e o termo orientação empreendedora ao se referir à organização que busca como estratégia organizacional o empreendedorismo interno (Antoncic & Hisrich, 2003; Edú Valsania, Moriano, & Molero, 2016; Guerrero & Peña-Legazkue, 2013; Kearney et al., 2013; Kühn et al., 2016).

Embora alguns pesquisadores não acreditassem na possibilidade de existência de um indivíduo, dentro de uma organização, possuir comportamento empreendedor (Baruah & Ward, 2014; Kuratko, 2006), o intraempreendedor figura atualmente como quase que essencial, quando uma organização busca a contribuição do próprio funcionário na formação de planos de ação e melhorias estratégicas (Baruah & Ward, 2014), e também quando organizações buscam uma maneira de alcançar a sustentabilidade nos negócios (Razavi & Ab Aziz, 2017; Smith et al., 2016).

Os intraempreendedores são agentes que possuem uma mentalidade empreendedora (Guerrero & Peña-Legazkue, 2013), mesmo atuando em uma organização que não lhe pertence (Douglas & Fitzsimmons, 2013). São funcionários que podem tanto executar tarefas estimuladas e incentivadas pela própria organização (Guerrero & Peña-Legazkue, 2013), como podem também aceitar um certo risco (Di Fabio, 2014), executando tarefas de forma autônoma sempre tendo como premissa o crescimento da organização (Gawke et al., 2017a; Rigtering & Weitzel, 2013). O intraempreendedor pode contribuir com a geração de lucratividade na empresa onde atua, por meio de novas ideias ou novos processos, possibilitando a criação de vantagem competitiva na organização (Pinchot, 1989).

### 2.1.1 Diferença entre intraempreendedor e empreendedor

Embora o termo intraempreendedor seja derivado do empreendedorismo, os conceitos não são iguais, com cada indivíduo possuindo comportamentos próprios, benefícios distintos e gerando resultados diferenciados (Douglas & Fitzsimmons, 2013). A Tabela 1 apresenta algumas diferenças entre empreendedores e intraempreendedores.

Tabela 1:  
**Diferença entre intraempreendedor e empreendedor**

CONCEITO	INTRAEMPREENDEDOR	EMPREENDEDOR
Busca por independência financeira	Menor	Maior
Retorno financeiro	Menor	Maior
Autonomia na tomada de decisão	Menor	Maior
Benefícios psíquicos	Menor	Maior
Exposição ao risco	Menor	Maior
Direitos intelectuais e patentes	Não possui	Possui
Utilização de recursos	Empresa	Próprio

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor com base em Ma et al. (2016); Baruah e Ward (2014); Douglas e Fitzsimmons (2013).

Os empreendedores, por serem proprietários, geralmente possuem uma carga maior de trabalho, quando comparados aos intraempreendedores (Douglas & Fitzsimmons, 2013). Em contrapartida, a possibilidade de definir a estratégia da empresa, o senso de realização e até o poder de contratar ou demitir um funcionário, proporcionam ao empreendedor maiores benefícios psíquicos quando comparados com os intraempreendedores (Douglas & Fitzsimmons, 2013).

A renda, de modo geral, também pode favorecer os empreendedores, uma vez que é o proprietário da organização; já o intraempreendedor, por ser funcionário, pode não receber os dividendos ou bônus por suas atividades empreendedoras, uma vez que, geralmente são repassados aos investidores ou proprietários da empresa (Douglas & Fitzsimmons, 2013).

Uma das vantagens do intraempreendedor, quando comparado ao empreendedor, está na assunção ao risco, uma vez que, o empreendedor assume todo o risco na criação de um empreendimento ou ao colocar em prática uma nova ideia, algo que não ocorre com um intraempreendedor, que possui o suporte de uma organização que assume os riscos financeiros sobre as atividades desenvolvidas por esse profissional (Baruah & Ward, 2014).

Outra diferença entre o empreendedor e intraempreendedor está na utilização dos recursos tangíveis e principalmente os intangíveis da organização. Quando a empresa está estabelecida no mercado, o intraempreendedor possui à disposição alguns recursos intangíveis como, por exemplo, a própria legitimidade da empresa, algo que o empreendedor pode não possuir (Ma, Liu, & Karri, 2016).

### 2.1.2 Características do intraempreendedor

Considerado por muitos pesquisadores como um elemento importante na busca pelo desenvolvimento organizacional (Burström & Wilson, 2015; Edú Valsania et al., 2016), o intraempreendedor é considerado uma ferramenta importante para uma organização enfrentar a concorrência por meio da inovação (Baruah & Ward, 2014; Haase, Franco, & Félix, 2015). O comportamento intraempreendedor é resultado de um processo de aprendizagem profissional ao longo de sua carreira, podendo ser estimulado pela organização, com o objetivo de aprimorar suas habilidades (Guerrero & Peña-Legazkue, 2013).

Nas últimas décadas houve um crescimento nas pesquisas na tentativa de compreender como promover a criatividade e a renovação organizacional (Smith et al., 2016), além do consenso em pesquisar sobre os processos intraempreendedores (Rigtering & Weitzel, 2013).

O intraempreendedor ou empreendedor corporativo (Rigtering & Weitzel, 2013), são pessoas com capacidade para gerar ideias (Baruah & Ward, 2014; Belousova & Gailly, 2013; Edú Valsania et al., 2016; Rigtering & Weitzel, 2013; Stam, 2013), que tomam iniciativa (Baruah & Ward, 2014; Belousova & Gailly, 2013; Rigtering & Weitzel, 2013), que possuem capacidade para transformar um problema em uma oportunidade de negócio (Prado, Machado, Lapolli, & Campos, 2012), facilidade para identificar oportunidades (Belousova & Gailly, 2013), entre outras características. Muitos pesquisadores identificaram diversas características e comportamentos do intraempreendedor, a Tabela 2 apresenta algumas dessas características.

Tabela 2:

**Características do intraempreendedor.**

CARACTERÍSTICAS	PESQUISADORES
criatividade	(Baruah & Ward, 2014; Heinze & Weber, 2015; Knörr, Alvarez, & Urbano, 2013; Kuratko & Audretsch, 2013; Ma et al., 2016)
eficácia	(Douglas & Fitzsimmons, 2013; Edú Valsania et al., 2016; Gawke et al., 2017a)
iniciativa pessoal	(Baruah & Ward, 2014; Belousova & Gailly, 2013; Gawke et al., 2017a; Rigtering & Weitzel, 2013)
inovação	(Baruah & Ward, 2014; Belousova & Gailly, 2013; Burström & Wilson, 2015; Edú Valsania et al., 2016; Gawke et al., 2017a; Kühn et al., 2016; Kuratko & Audretsch, 2013; Rigtering & Weitzel, 2013)
persistência	(Di Fabio, 2014; Rigtering & Weitzel, 2013)
autoestima	(Di Fabio, 2014; Gawke et al., 2017a)
proatividade	(Edú Valsania et al., 2016; Gawke et al., 2017a; Kühn et al., 2016; Rigtering & Weitzel, 2013)
resiliência	(Di Fabio, 2014; Gawke et al., 2017a; Ma et al., 2016)
otimismo	(Gawke et al., 2017a)
vigilantes	(Di Fabio, 2014)
visionários	(Ma et al., 2016)
autônomos	(Edú Valsania et al., 2016; Rigtering & Weitzel, 2013)
tenacidade	(Di Fabio, 2014)
engajados	(Gawke et al., 2017a)
perseverante	(Ma et al., 2016)
autodeenvolvimento	(Di Fabio, 2014; Gawke et al., 2017a)
motivação	(Ma et al., 2016)
autodidata	(Gawke et al., 2017a)

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor.

Para esta pesquisa, considera-se como intraempreendedor o colaborador que mesmo sem ter sido solicitado, busca por ações que visam o benefício da organização (Edú Valsania et al., 2016).

### 2.1.3 Benefícios do intraempreendedorismo

A possibilidade de ter benefícios proporcionados por colaboradores com comportamento intraempreendedor no ambiente dinâmico e competitivo dos negócios, é um elemento percebido tanto por pesquisas acadêmicas quanto pela própria prática (Skarmeas, Lisboa, & Saridakis, 2016), se tornando, inclusive, estratégia organizacional na busca por maior desempenho e vantagem competitiva sustentável (Corbett, Covin, O'Connor, & Tucci, 2013; Ma et al., 2016).

Na busca por beneficiar a organização, o intraempreendedor pode agir e tomar decisões mesmo sem a permissão da administração superior, submetendo-se inclusive, a um certo nível de risco (Rigtering & Weitzel, 2013). Atualmente muitas organizações procuram adotar iniciativas intraempreendedoras, ou seja, criar um ambiente favorável estimulando o comportamento intraempreendedor (Baruah & Ward, 2014).

A atividade intraempreendedora proporciona benefícios estratégicos à organização (Gawke et al., 2017a; Haase et al., 2015), contribuindo com o aumento da lucratividade (Kuratko & Audretsch, 2013), reposicionamento estratégico (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009), crescimento da organização (Auer Antoncic & Antoncic, 2011; Baruah & Ward, 2014; Burström & Wilson, 2015), podendo contribuir com a geração de maior desempenho financeiro (Baruah & Ward, 2014; Edú Valsania et al., 2016; Kuratko & Audretsch, 2013; Rigtering & Weitzel, 2013), sucesso internacional, maior lucratividade (Baruah & Ward, 2014), possibilitando a criação de novos negócios (Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2017b; Stam, 2013), novos produtos e novos processos (Gawke et al., 2017a; Knörr et al., 2013).

### 2.1.4 Dimensões do intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo está associado ao conceito de orientação empreendedora (Antoncic & Hisrich, 2001; Baruah & Ward, 2014; Edú Valsania et al., 2016; Kühn et al., 2016; Miller, 2011) e diversas pesquisas foram realizadas com o objetivo de apontar as dimensões ligadas à esse constructo. Estas dimensões significam características que indicam

comportamentos relacionados à orientação empreendedora de uma organização e também de um indivíduo (Razavi & Ab Aziz, 2017). O artigo mais antigo identificado na literatura pesquisada para este trabalho indicou que a orientação empreendedora está caracterizada por 3 dimensões: inovatividade, tomada de risco e proatividade (Miller, 1983).

Estudos mais recentes aprimoraram o modelo e incluíram mais 2 dimensões ao estudo seminal de Miller (1983), totalizando 5 dimensões, inovatividade, tomada de risco, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996; Martens, Machado, Martens, Silva, & Freitas, 2018).

Embora alguns estudos apontem as dimensões da orientação empreendedora, a saber, inovatividade, tomada de risco, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, ao nível organizacional (Martens et al., 2018; Miller, 1983, 2011), Kuhn *et al.* (2016) dizem que muitos pesquisadores sinalizaram que essas dimensões também retratam o contexto individual, podendo ser aplicado ao intraempreendedorismo.

A Tabela 3 aponta alguns estudos sobre as dimensões da orientação empreendedora em pesquisas realizadas de 1983 até o ano de 2016.

Tabela 3:

**Dimensões da Orientação Empreendedora.**

PESQUISADORES	DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA
(Miller, 1983)	Inovatividade Tomada de risco Proatividade
(Lumpkin & Dess, 1996)	Inovatividade Risco Proatividade Autonomia Agressividade competitiva
(Antoncic & Hisrich, 2001)	Novos negócios Inovatividade Autorenovação Proatividade
(Haase et al., 2015)	Estilo de gestão e orientação Comunicação transparente Ambiente aberto a mudanças Estrutura organizacional informal Estratégia de ações de longo prazo Incentivo à criatividade
(Smith et al., 2016)	Autonomia Ego Risco Experiência prévia Proatividade Agressividade competitiva

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 4 resume o conceito dessas cinco dimensões, que tem sido as mais comuns na literatura (Martens, Lacerda, Belfort, & Freitas, 2016) sob o contexto organizacional e do indivíduo (Kühn et al., 2016).

**Tabela 4:  
Conceitos da Orientação Empreendedora.**

DIMENSÕES	NÍVEL ORGANIZACIONAL	NÍVEL INDIVIDUAL
INOVATIVIDADE	Introdução e engajamento na criação de novos produtos e serviços, criatividade e liderança tecnológica por meio de pesquisa e desenvolvimento.	Introdução de novas ideias, novos processos, novos produtos ou novos procedimentos
RISCO	Tomar empréstimos consideráveis e a possibilidade de comprometer recursos significativos para empreender em ambientes desconhecidos e incertos.	Chances de perdas potenciais e a possibilidade de realizar tarefas sem permissão ou consenso da liderança
PROATIVIDADE	Busca por oportunidades caracterizada pela introdução de produtos ou serviços antes que a concorrência, se antecipando à demanda futura.	Auto iniciativa e orientação para o futuro que tem como objetivo a melhoria do ambiente organizacional ou da própria conduta.
AUTONOMIA	Ação independente executada pela organização na criação de novo empreendimento ou produto.	Habilidade ou capacidade de agir de forma independente na realização de uma ideia
AGRESSIVIDADE	Esforço exercido por uma organização para superar a concorrência, caracterizado pela ofensividade e ameaças competitivas.	Competitividade agressiva com os parceiros de trabalho
COMPETITIVA		

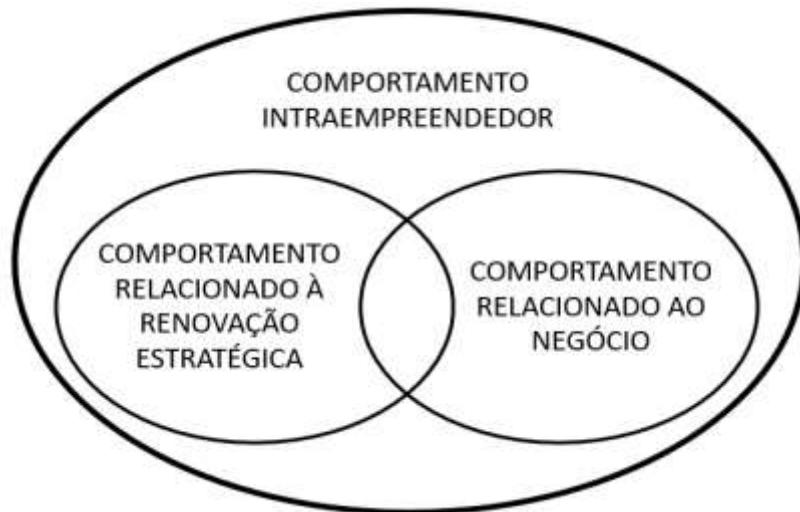
**Nota.** Fonte: (Kühn et al., 2016).

Por sua vez, com o objetivo de distinguir o comportamento intraempreendedor de um simples comportamento proativo do funcionário e utilizando como base os demais estudos, Gawke *et al.* (2017) criaram um modelo subdividindo o constructo intraempreendedor do funcionário em duas dimensões: Comportamento relacionado à renovação estratégica e Comportamento relacionado ao negócio.

O comportamento relacionado à renovação estratégica refere-se à mudança organizacional por meio de atividades que proporcionam renovação de processos, serviços ou produtos, aprimorando a capacidade da organização na geração de vantagem competitiva e crescimento sustentável (Gawke et al., 2017a).

A dimensão do comportamento relacionado ao negócio está relacionada a um comportamento proativo do funcionário que busca, além da formação e integração de novos negócios ao portfólio da empresa, a possibilidade de melhorar a capacidade de reação da

organização aos desafios internos e externos (Gawke et al., 2017a). A Figura 1 demonstra as dimensões do comportamento intraempreendedor.



**Figura 1: Dimensões do comportamento intraempreendedor.**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gawke et al. (2017)

## 2.2 SUCESSO EM PROJETOS

Esta seção tem como objetivo trazer os conceitos de projetos, gerenciamento de projetos e finalizar com o tema sucesso em projetos.

### 2.2.1 Projetos

Podemos conceituar projetos como processos estruturados responsáveis pela criação de valor (Shenhar & Holzmann, 2017), sendo que especificamente para uma organização, um projeto tem o objetivo de sustentar processos estratégicos e também não rotineiros (Morioka & Carvalho, 2014), a ponto de algumas organizações serem totalmente dependentes da execução de projetos para obtenção de benefícios econômicos (Serra & Kunc, 2015).

Os projetos são responsáveis pela implementação da inovação, processos de mudança e obtenção de vantagens competitivas (Shenhar & Dvir, 2009). Projetos são empreendimentos temporários (Joslin & Müller, 2016), são investimentos com processos estruturados capazes de

implementar mudanças nos negócios, maximizando o retorno financeiro da organização (Serra & Kunc, 2015).

Dificilmente existem dois projetos semelhantes, uma vez que, cada projeto possui sua particularidade, singularidade, complexidade e tamanho (Mir & Pinnington, 2014). Esta característica de unicidade faz com que os projetos não somente gerem problemas e desafios específicos a serem enfrentados (Morioka & Carvalho, 2014), mas também gerem benefícios, conhecimentos e experiências distintas (Shenhar & Dvir, 2009).

Como citado anteriormente, os projetos são únicos e diferem entre si. Shenhar e Dvir (2010) apresentam três direcionadores que podem auxiliar na classificação dos projetos:

- Meta: Resultado esperado no projeto;
- Tarefa: Atividades e processos que devem ser realizados;
- Ambiente: Comercial, de mercado, tecnológico, político, econômico, geográfico, cultural, entre outros.

### 2.2.2 Gerenciamento de projetos

Gerenciamento de projetos pode ser definido como um sistema de valores e processos que auxilia no planejamento, execução, controle (Mir & Pinnington, 2014), implementação e obtenção dos objetivos de um projeto (Musawir et al., 2017). O gerenciamento de projetos é uma ferramenta eficaz na obtenção dos objetivos estratégicos da organização (Mir & Pinnington, 2014) impactando diretamente no desempenho de um projeto (Martens et al., 2018). O gerenciamento de projetos é um conjunto de atividades administrativas que possui como objetivo a execução de um projeto eficaz, ou seja, um projeto de sucesso (Shenhar & Dvir, 2009).

Assim como em qualquer outro tipo de gestão, o gerenciamento de projetos evoluiu como disciplina e obtém crescente interesse de pesquisadores como área de pesquisa (Mir & Pinnington, 2014). Os projetos podem ser construídos envoltos em inúmeras incertezas, com níveis de complexidade distintos desde a concepção até a sua finalização e não costumam ser previsíveis. Existem inúmeros guias de boas práticas pelo mundo, esquemas e procedimentos aceitos como melhores práticas na atividade, que auxiliam no gerenciamento de um projeto (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). A Tabela 4 apresenta alguns guias de gerenciamento de projetos e origem de cada um deles. Esses modelos são criticados por não focarem em benefícios de longo prazo (Mir & Pinnington, 2014), no entanto, são utilizados por inúmeras

empresas e instituições de ensino (Gillard, 2009). O fato é que seguindo ou não um padrão, o gerenciamento de projetos surgiu como um método que combina responsabilidades gerenciais e técnicas (Hodgson & Paton, 2016), sendo importante o gerente de projetos conseguir gerenciar de modo adaptativo e flexível, prática que pode auxiliar o gestor a obter maior eficácia (Shenhar & Dvir, 2009).

Tabela 5:  
**Guias de boas práticas de gerenciamento de projetos.**

MÉTODO	ANO	INSTITUIÇÃO	ORIGEM
National Competency Standards for Project Management	Anos 90	AIPM (Australian Institute of Project Management)	AUSTRÁLIA
APM Body of Knowledge	1992	Association for Project Management	REINO UNIDO
Project Management Body of Knowledge (PMBoK)	1996	PMI (Project Management Institute)	EUA
Projects IN Controlled Environments (PRINCE2)	1996	Office of Government Commerce	REINO UNIDO
Individual Competence Baseline (ICB)	1998	IPMA (International Project Management Association)	ÁUSTRIA
Project & Program Management System for Enterprise Innovation (P2M)	2001	ENAA (The Engineering Advancement Association)	JAPÃO

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor.

### 2.2.3 Gerente de projetos

O gerente de projetos (GP) é o responsável por conduzir um projeto. É o agente que deve buscar o cumprimento do cronograma proposto, do orçamento disponível e avaliar os riscos decidindo como evitá-los ou aceitá-los (Gillard, 2009). Embora existam pesquisadores que não atribuam o resultado do projeto ao GP (Baccarini, 1999), o dinamismo com que os projetos tem ocorrido atualmente e o crescimento da atividade requer um GP com uma abordagem estratégica e focada nos negócios (Shenhar, 2015), líderes que assumam total responsabilidade pelos resultados do projeto (Shenhar et al., 2001).

Sendo assim, em vez de um mero ‘operário’, responsável por atender requisitos como tempo, custo e escopo, os GP devem assumir a responsabilidade sobre os resultados inclusive inspirando e motivando a equipe (Shenhar, 2015), gerenciando aspectos intangíveis (Aronson

et al., 2014), adaptando-se ao contexto ambiental. Essa nova abordagem ao GP busca como objetivo transformar o projeto em um grande potencial competitivo (Shenhar, 2015).

O GP deve possuir características interpessoais, pois lida com diversos grupos relacionados ao projeto, possuindo, mesmo que de forma limitada, uma certa autoridade e poder sobre o projeto gerenciado (Gillard, 2009). O GP lida com pessoas de interesses diversos, sendo que é desejável que possua uma combinação de competências para lidar com todos os públicos envolvidos no projeto (Hanna, Ibrahim, Lotfallah, Iskandar, & Russell, 2016).

A função do GP é caracterizada por um acúmulo de tarefas e evoluiu de um administrador para uma posição mais gerencial (Hölzle, 2010). Embora o GP possua uma posição gerencial, um de seus desafios é lidar com a responsabilidade, muitas vezes sem autoridade (Gillard, 2009). Os desafios enfrentados por um GP evidenciam a necessidade de possuírem competências que integrem conhecimento técnico, comercial e comportamental (Ko & Kirsch, 2017).

A complexidade da atividade exercida por um GP é caracterizada pelas condições organizacionais e também do projeto no qual está inserido (Wilemon & Cicero, 1970). É considerado por algumas organizações como o ‘herói’ que possui a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do projeto (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). A Tabela 6 apresenta uma série de competências requeridas a um GP evidenciadas na literatura.

Tabela 6:

**Competências requeridas do gerente de projetos.**

COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS	AUTOR(ES)
Conhecimento técnico de gerenciamento	(Ahadzie, Proverbs, & Olomolaiye, 2008; Brill, Bishop, & Walker, 2006; Hanna et al., 2016; Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)
Liderança	(Brill et al., 2006; Chen, Partington, & Qiang, 2009; Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)
Capacidade de comunicação	(Brill et al., 2006; Chen et al., 2009; Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)
Capacidade de lidar com mudança	(Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)
Flexibilidade	(Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)
Inteligência emocional	(Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)
Gestão de conflitos	(Brill et al., 2006; Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)
Ética	(Hanna et al., 2016; Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)
Coragem	(Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)

COMPETÊNCIAS DO GERENTE DE PROJETOS	AUTOR(ES)
Cautela	(Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)
Competência interpessoal	(Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)
Capacidade de atender o cliente	(Loufrani-Fedida & Missonier, 2015)
Credibilidade	(Hanna et al., 2016)
Honestidade	(Hanna et al., 2016)
Empatia	(Hanna et al., 2016)
Capacidade de planejamento	(Chen et al., 2009)
Gestão comercial	(Chen et al., 2009)

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 2.2.4 Conceito de sucesso do projeto

O sucesso do projeto é um elemento fundamental para o êxito de qualquer negócio e para a economia de modo geral (Serra & Kunc, 2015). É um tema de certa forma polêmico, não possuindo uma unanimidade sobre quais critérios devam ser utilizados para mensurá-lo (de Wit, 1988). Controlar o nível de sucesso de um projeto pode auxiliar a organização na gestão, contribuindo para estabelecer prioridades estratégicas e definir planos de ação para futuros projetos (Vezzoni, Júnior, Junior, Silva, & Da Silva, 2013).

Sucesso em projetos é um conceito que deve atender também os resultados comerciais (Shenhar & Dvir, 2009), não devendo ser tratado de forma binária, variando somente entre sucesso ou fracasso (Musawir et al., 2017).

Por décadas muitos pesquisadores e profissionais utilizavam métricas como tempo, orçamento e escopo (Triângulo de Ferro) para mensurar o sucesso de um projeto (Martens et al., 2018; Shenhar & Holzmann, 2017). Utilizar o Triângulo de Ferro (TF), não é suficiente para medir o sucesso do projeto (Musawir et al., 2017; Vezzoni et al., 2013). O TF, mesmo que verificado em sua totalidade, pode mensurar somente o gerenciamento do projeto (de Wit, 1988), não podendo ser confundido com o sucesso do projeto (Vezzoni et al., 2013), pois são conceitos distintos (Mir & Pinnington, 2014). O conceito de sucesso do projeto possui relação direta com os resultados do projeto (Martens et al., 2018).

A utilização do TF pode ser considerada no máximo uma medida parcial (Dvir, Raz, & Shenhar, 2003), inclusive podendo tornar-se insignificante a longo prazo (Mir & Pinnington,

2014), uma vez que muitos projetos falharam, mesmo atendendo à esses requisitos (Shenhar & Dvir, 2009; Vezzoni et al., 2013). Em contrapartida, muitos outros projetos, mesmo com atraso no planejamento e com valores acima do acordado, tornaram-se exemplos de negócios de sucesso (Musawir et al., 2017; Shenhar, 2015; Shenhar & Holzmann, 2017).

Definir os indicadores adequados para mensurar o sucesso de um projeto é um conceito estratégico que auxilia no alinhamento dos objetivos de curto e longo prazos de uma organização (Shenhar et al., 2001). A equipe de projetos deve estar preparada para detalhar a diferença entre os projetos com o objetivo de adaptar os melhores indicadores (Shenhar, 2015), refletindo os diferentes interesses e pontos de vista (Dvir et al., 2003), abrangendo a satisfação dos clientes, dos acionistas e até mesmo dos benefícios gerados na equipe, como, por exemplo, o conhecimento adquirido pela equipe de projetos (Joslin & Müller, 2016; Raziq, Borini, Malik, Ahmad, & Shabaz, 2018; Shenhar & Dvir, 2009).

O sucesso de um projeto pode ter significados distintos para cada pessoa (Dvir et al., 2003), para diferentes *stakeholders* em diferentes projetos (Foote & Halawi, 2018; Shenhar et al., 2001; Wu, Zhao, Zuo, & Zillante, 2018). Cada projeto é singular e pode possuir um conjunto distinto de indicadores para mensurar o sucesso ou até mesmo evidenciar seu fracasso (Martens et al., 2018; Mir & Pinnington, 2014). Esses indicadores se refletem nas diversas dimensões de sucesso do projeto encontradas na literatura, e apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7:

**Dimensões do Sucesso em Projetos**

Dimensões de Sucesso em Projetos	Autor
Sucesso do gerenciamento de projetos	
Sucesso da propriedade do projeto	(Musawir et al., 2017)
Sucesso do investimento do projeto	
Eficiência do projeto	
Impacto no cliente	
Impacto na equipe	(Shenhar & Dvir, 2007)
Sucesso comercial	
Preparação para o futuro	
Cumprimento das metas	
Benefícios para o cliente	(Lipovetsky, Tishler, Dvir, & Shenhar, 1997)
Benefícios para a organização	
Benefícios para Segurança nacional	
Eficiência do projeto	
Benefícios organizacionais	
Impacto do projeto	(Khan & Rasheed, 2015)
Satisfação das partes interessadas	
Potencial futuro	

Dimensões de Sucesso em Projetos	Autor
Valor Percebido do Projeto	(Pinto & Mantel, 1990)
Satisfação do cliente	
Satisfação do proprietário	
Realização dos objetivos estratégicos	(Ika, 2009)
Satisfação do usuário	
Satisfação dos <i>stakeholders</i>	
Processo	
Sistema	(Atkinson, 1999)
<u>Benefícios</u>	

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora exista uma associação entre o sucesso do projeto e o gerenciamento do projeto (Wu et al., 2018), é necessário distinguir o esforço gerado no gerenciamento e no sucesso do projeto (de Wit, 1988).

O sucesso de um projeto está diretamente ligado ao sucesso do produto desenvolvido no projeto (Shenhar & Dvir, 2009), aos benefícios e também aos resultados organizacionais (Martens et al., 2018). Deve abranger não somente todo o ciclo de vida do projeto (Wu et al., 2018), mas também do produto e seus benefícios a longo prazo (Shenhar & Dvir, 2009).

Shenhar e Dvir (2007) sugerem que grande parte dos projetos pode ter o sucesso mensurado por cinco dimensões:

- Eficiência do projeto – relacionada ao cumprimento das metas do projeto e se o mesmo foi bem gerenciado;
- Impacto no cliente – busca a percepção dos *stakeholders*, ou seja, todos os interessados pelo projeto, considerando, inclusive, o desempenho do projeto e reconhecimento da marca, por exemplo;
- Impacto na equipe – o foco dessa dimensão é a equipe do projeto, e considera como parte do sucesso de um projeto aspectos como a satisfação da equipe, a retenção de conhecimento, o desenvolvimento da equipe, entre outros benefícios proporcionados pelo projeto à equipe que nele atuou;
- Sucesso comercial – tem o objetivo de avaliar o impacto do projeto na organização, como: lucratividade, participação no mercado, qualidade, aumento de vendas;
- Preparação para o futuro – busca medir os benefícios gerados pelo projeto, de que forma o projeto executado pode contribuir com o futuro da organização, incluindo novas oportunidades, geração de novas tecnologias, novos mercados, novos produtos, entre outros.

Ao utilizar essas cinco dimensões, o conceito de sucesso em projetos ganha uma conotação dinâmica com resultados de curto e longo prazos, ganhando importância desde o planejamento do projeto até seus benefícios gerados ao longo do tempo (Shenhar & Dvir, 2007).

### 2.3 RELAÇÃO ENTRE INTRAEMPREENDEDORISMO E SUCESSO EM PROJETOS

Projetos são processos que visam a criação de valor econômico a uma organização (Shenhar & Holzmann, 2017), por exemplo, através do desenvolvimento de novos produtos, novos serviços ou até mesmo novos processos (Shenhar & Dvir, 2009). Obter sucesso em projetos é o mesmo que alcançar seus objetivos (de Wit, 1988), beneficiando a organização (Morioka & Carvalho, 2014), não apenas durante a implementação, mas principalmente sua influência após a conclusão (Wu et al., 2018).

No entanto, cabe ao gerente de projetos concluir o projeto com sucesso (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015; Raziq et al., 2018). Para alcançar o sucesso do projeto, o GP necessita de habilidades interpessoais e competências específicas (Hanna et al., 2016; Kerzner, 2011; Shenhar, Dvir, & Levy, 1997), além de manter o foco em atender os fatores críticos de sucesso (FCS) para obtenção dos objetivos do projeto (Wilemon & Cicero, 1970).

Por outro lado, o intraempreendedorismo refere-se à capacidade empreendedora dentro de organizações estabelecidas (Razavi & Ab Aziz, 2017). O intraempreendedorismo evidencia a capacidade de inovação e de criação do indivíduo (Haase et al., 2015), assim como a capacidade de exploração de novos empreendimentos e projetos dentro das organizações (Ma et al., 2016).

Alinhado com uma característica conceitual de projetos, uma das atividades realizadas pelos intraempreendedores é a criação de novos produtos e serviços inovadores (Razavi & Ab Aziz, 2017). O desenvolvimento de novos produtos gerado por intraempreendedores confere aos colaboradores que possuem o comportamento intraempreendedor não somente a mesma responsabilidade de um gerente de projetos, mas também como referência na revitalização organizacional (Kühn et al., 2016).

Outra evidência da relação entre os conceitos de sucesso em projetos e intraempreendedorismo, está no fato de que um indivíduo com características empreendedoras pode contribuir com o sucesso de um projeto (Martens et al., 2018). Além do fato de que

empresas que investem alocando intraempreendedores em processos ligados à inovação possuem mais chances na obtenção de maior desempenho empresarial (Baruah & Ward, 2014).

Diversas características existentes em funcionários com comportamento intraempreendedor são citadas na literatura, e muitas dessas características também são citadas em pesquisas sobre sucesso em projetos como fatores que ajudam na obtenção do sucesso do projeto, ou seja, são itens considerados por pesquisadores como FCS. Algumas dessas características foram agrupadas na Tabela 8 com o objetivo de demonstrar a relação entre os conceitos.

Tabela 8:

**Relação entre características do intraempreendedor e sucesso do projeto**

REFERÊNCIAS DE PESQUISAS SOBRE SUCESSO EM PROJETOS	CARACTERÍSTICAS COMUNS ENTRE SUCESSO EM PROJETOS E INTRAEMPREENDERISMO	REFERÊNCIAS EM PESQUISAS SOBRE INTRAEMPREENDERISMO
(Martens et al., 2018)	Autonomia	(Edú Valsania et al., 2016; Knörr et al., 2013; Rigtering & Weitzel, 2013)
(Joslin & Müller, 2016)	Flexibilidade	(Knörr et al., 2013)
(Raziq et al., 2018)	Liderança	(Guerrero & Peña-Legazkue, 2013)
(Kerzner, 2011)	Proatividade	(Guerrero & Peña-Legazkue, 2013)
(Raziq et al., 2018)	Motivação	(Ma et al., 2016)
(Wu et al., 2017)	Conhecimento multidisciplinar	(Haase et al., 2015)
(Wu et al., 2017)	Comprometimento	(Ma et al., 2016)
(Joslin & Müller, 2016)	Confiança	(Knörr et al., 2013)

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

As atividades realizadas pelos gerentes de projeto podem estar alinhadas à orientação empreendedora e a presença de empreendedores em equipes de projetos pode aumentar a possibilidade de se obter o sucesso do projeto (Martens et al., 2018).

Um funcionário com comportamento intraempreendedor pode ser capaz de desenvolver, além de novos negócios, atividades como planejamento e desenvolvimento de novos produtos e serviços (Razavi & Ab Aziz, 2017). Ele também é capaz de gerenciar trabalhos complexos e estratégicos (Burström & Wilson, 2015). Essas características remetem ao GP, que deve assumir a responsabilidade pelo sucesso do projeto (Shenhar & Dvir, 2009).

Considerando as similaridades entre as características e competências que um funcionário com comportamento intraempreendedor possui e que são consideradas importantes ou desejáveis a um gerente de projetos, apresenta-se a hipótese a seguir:

H1: Quanto maior o comportamento intraempreendedor do GP, maior o sucesso em projetos.

O comportamento intraempreendedor pode contribuir com resultados importantes para uma organização (Gawke et al., 2017a), proporcionando benefícios significativos (Baruah & Ward, 2014), no contexto estratégico (Ma et al., 2016) e no ambiente de negócios (Smith et al., 2016). Para Gawke et al. (2017), o comportamento intraempreendedor envolve os comportamentos relacionados à renovação estratégica e ao negócio.

O modo como se avalia o sucesso do projeto deve estar alinhado ao sucesso comercial e da organização como um todo. Ficando sob a responsabilidade da organização estabelecer de forma estratégica quais conceitos melhor se aplicam na avaliação do sucesso do projeto (Shenhar & Dvir, 2009).

Mesmo que seja possível aplicar os conceitos de gerenciamento de projetos em qualquer tipo de projeto (Kerzner, 2011), o modo como o projeto é avaliado pode sofrer variação de acordo com o tipo de projeto, complexidade, nível de inovação, alinhamento estratégico da organização, etc., demandando tempo e propósitos diferenciados para cada dimensão adotada para avaliar o sucesso do projeto, inclusive com os conceitos de sucesso e fracasso podendo ser contestados dependendo do contexto (Musawir et al., 2017).

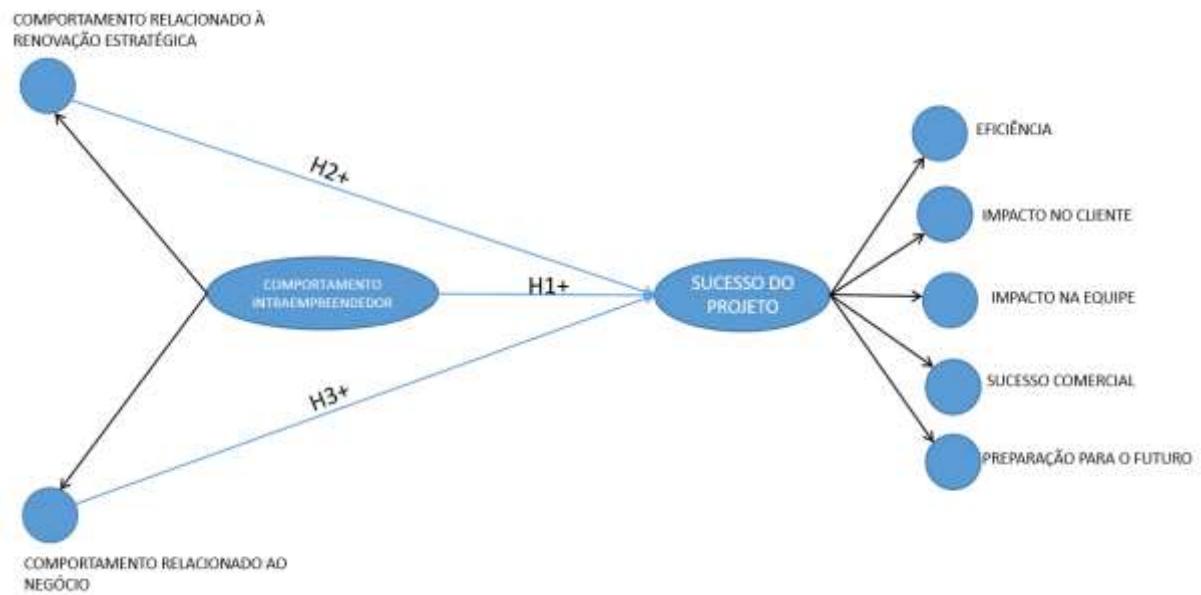
Essa diferença entre tipo de projeto, alinhamento estratégico da organização, tempo esperado para retorno financeiro do projeto, complexidade do projeto, entre outros fatores, podem fazer com que uma organização adote pesos diferenciados entre as dimensões do sucesso do projeto, dando maior ênfase a uma característica em detrimento de outra de acordo com a fase do projeto (Shenhar & Dvir, 2007).

Sabendo que as dimensões do sucesso em projetos abordam de maneira dinâmica o sucesso do projeto (Shenhar & Dvir, 2009) e que não é possível afirmar que alguém consiga medir de forma total o sucesso do projeto (de Wit, 1988), e que o comportamento intraempreendedor pode influenciar de maneira individual cada fase do projeto, foram propostas as demais hipóteses a seguir:

H2: Quanto maior o comportamento relacionado à renovação estratégica, maior o sucesso do projeto;

H3: Quanto maior o comportamento relacionado ao negócio, maior o sucesso do projeto.

Abaixo, na Figura 2, é apresentado o modelo conceitual desta pesquisa.



**Figura 2: Modelo do estudo: Efeitos do comportamento intraempreendedor no sucesso do projeto.**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A escolha pelo método de pesquisa adequado é afetada, entre outros fatores, pelos objetivos e problemas de pesquisa, além da experiência do pesquisador e público alvo ao qual o relatório de pesquisa será apresentado (Creswell, 2010). No Quadro 1 apresentam-se os três tipos básicos de pesquisa: qualitativo, quantitativo e método misto (Creswell, 2010; Gil, 2008).

Tabela 9:  
**Tipos de pesquisa.**

MÉTODO	DESCRIÇÃO
QUALITATIVO	A pesquisa qualitativa promove maior compreensão do problema, geralmente baseada em amostras pequenas, o que não proporciona representatividade frente à generalização dos resultados (Malhotra, 2011). É um método indicado para pesquisas que visam um maior entendimento do problema e como esse problema pode ser percebido pela sociedade (Creswell, 2010). O contraponto desse método se dá pelo fato de ser muito dependente da capacidade e estilo do pesquisador (Gil, 2008).
QUANTITATIVO	A pesquisa quantitativa é o método indicado para testar a teoria, e a relação entre as variáveis (Creswell, 2010), utilizando uma coleta de dados estruturada e análise estatística, é um método considerado de boa probabilidade de verdade em seus resultados (Gil, 2008), sendo apontado por alguns autores até mesmo como conclusivo após a análise dos dados (Malhotra, 2011).
MISTO	O método misto combina os procedimentos qualitativos e quantitativos em sua pesquisa (Creswell, 2010).

**Nota.** Elaborado pelo autor.

Para esta pesquisa, será utilizado o método quantitativo, método adequado para identificar a influência de fatores específicos em um resultado (Creswell, 2010), nesse caso, a importância do comportamento intraempreendedor de colaboradores que gerenciaram projetos no sucesso dos projetos.

#### 3.2 NATUREZA DA PESQUISA

Uma pesquisa pode ser classificada em três grupos:

- a) Exploratória: A característica de um estudo exploratório é se familiarizar com o fenômeno a ser pesquisado permitindo ao pesquisador o desenvolvimento de uma ou mais ideias, formulação de problemas e hipóteses com maior precisão (Theodorson & Theodorson, 1970). O estudo exploratório auxilia o pesquisador em estudos que possuem relativa novidade ou quando são temas pouco explorados (Babbie, 2003), em geral antecedem uma pesquisa descritiva (Trivinos, 1987).
- b) Descritiva: A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever uma população ou fenômeno, descrevendo-o com maior precisão por meio da aplicação de métodos padronizados na coleta de dados. A pesquisa descritiva permite estabelecer relações entre as variáveis e o aprofundamento em uma determinada realidade. Ao buscar maior entendimento sobre um público, existe a possibilidade de não se aplicar a generalização dos resultados de uma pesquisa descritiva, mas permite a possibilidade de formulação de hipóteses no encaminhamento de novas pesquisas voltadas a outros públicos (Trivinos, 1987).
- c) Explicativa: É uma pesquisa que possui maior complexidade, pois pode ter como objetivo a análise, classificação e interpretação dos fenômenos estudados, buscando apontar seus fatores determinantes e também a razão e o porquê das coisas (Tripodi, Fellin, & Meyer, 1981).

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa, este estudo realizará uma pesquisa de natureza descritiva (Malhotra, 2011), pela aplicação de procedimentos metodológicos específicos na coleta de dados e pelo objetivo de descrever o efeito das variáveis independentes presentes no comportamento intraempreendedor na variável dependente, sucesso em projetos.

### 3.3 SURVEY

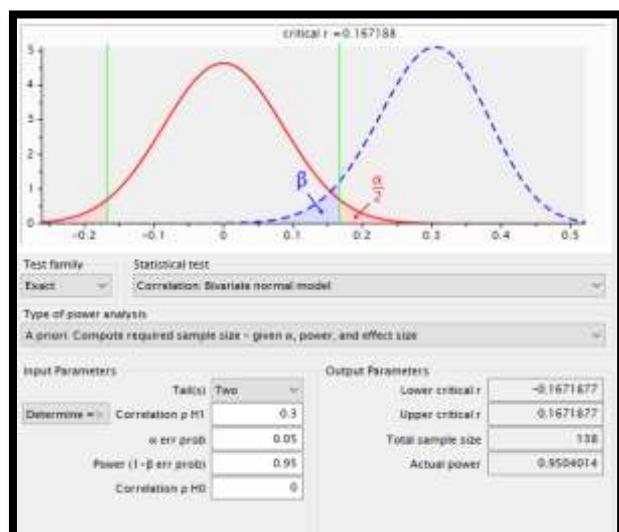
Um *survey* pode ser caracterizado pela interrogação direta à população ou amostra pesquisada (Creswell, 2010), proporcionando a possibilidade de gerar conhecimento direto da realidade (Creswell, 2010), e também de quantificar os dados obtidos pela pesquisa, o que permite uma análise quantitativa por meio de métodos estatísticos e de correlações (Gil, 2008).

O método de pesquisa *survey*, adotado para este estudo, é do tipo interseccional, com o objetivo de coletar dados em um determinado momento da amostra (Babbie, 2003). O *survey* interseccional pode ser utilizado para obter a relação entre as variáveis pesquisadas propiciando uma descrição da amostra, isto é, traços e atributos (Babbie, 2003). A relação entre as variáveis é item fundamental na resposta às hipóteses de uma pesquisa (Creswell, 2010).

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população foi constituída por colaboradores que atuaram ou atuam como gerente de projetos em uma indústria automotiva brasileira, independente de gênero, idade, experiência profissional, complexidade do projeto e tipo de projeto.

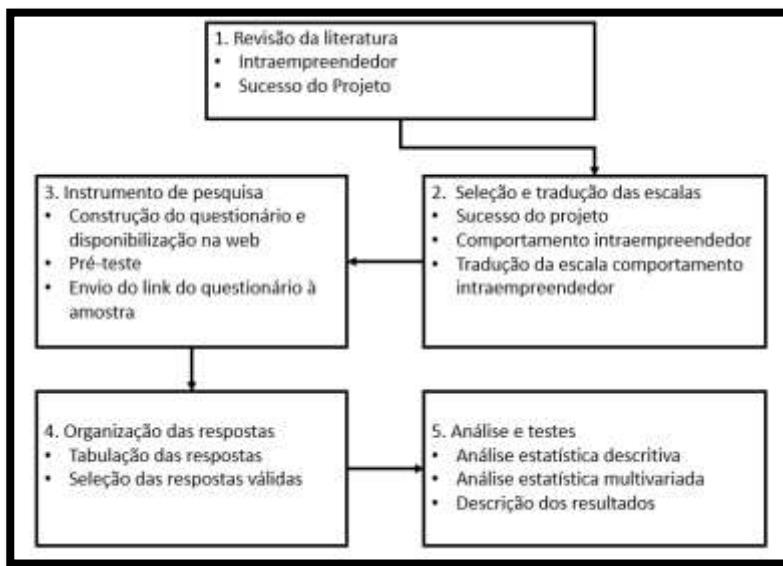
A pesquisa foi divulgada por meio do e-mail de cada colaborador, com uma carta de apresentação e uma breve descrição do tema e objetivos da pesquisa. O cálculo para o número mínimo da amostra foi realizado com o auxílio do software G\*Power 3.1.9.2, como exportado na Figura 3, indicando 138 respondentes no mínimo.



**Figura 3: Quantidade mínima de respondentes pelo G\*Power 3.1.9.2.**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5 ETAPAS DA PESQUISA

Na Figura 4 são apresentadas as etapas de pesquisa realizadas nesta dissertação.



**Figura 4: Etapas de pesquisa.**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.6 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Esta seção pretende explorar o instrumento de pesquisa e detalhar os procedimentos metodológicos aplicados à tradução do questionário para mensurar o comportamento intraempreendedor do funcionário.

#### 3.6.1 Escala de comportamento intraempreendedor

O instrumento utilizado para mensurar o comportamento intraempreendedor do GP foi a *Employee Intrapreneurship Scale* (EIS) (Gawke et al., 2017a). Trata-se de um questionário composto por quinze perguntas com o objetivo de identificar o comportamento intraempreendedor do funcionário. A Tabela 10 apresenta as questões e as dimensões consideradas na escala EIS. A EIS possui questões fechadas e utiliza como possibilidade de resposta uma escala semântica de sete pontos, sendo: i) nunca; ii) raramente; iii) ocasionalmente; iv) regularmente; v) frequentemente, vi) muito frequentemente e vii) sempre.

A *EIS* foi desenvolvida utilizando como conceito de intraempreendedor o indivíduo que cria novos empreendimentos para a organização e/ou melhoram a capacidade de renovação estratégica da organização. Assim, foram dois os pilares dimensionais (Gawke et al., 2017a):

- Comportamento relacionado à renovação estratégica
- Comportamento relacionado ao negócio.

Tabela 10:  
**Questionário sobre o comportamento intraempreendedor do funcionário.**

DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR	QUESTÕES
Comportamento relacionado à renovação estratégica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha organização;</li> <li>2. Eu realizo atividades para mudar os produtos/serviços atuais da minha organização;</li> <li>3. Eu contribuo com ideias para a renovação estratégica da minha organização;</li> <li>4. Eu concebo novas formas de trabalho para a minha organização;</li> <li>5. Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar na minha organização;</li> <li>6. Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha organização;</li> <li>7. Eu realizo atividades que mudam as práticas laborais da minha organização;</li> <li>8. Eu exploro as oportunidades do mercado de trabalho ou da sociedade para renovar a minha organização.</li> </ol>
Comportamento relacionado ao negócio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio;</li> <li>2. Eu realizo atividades para atingir novos mercados ou comunidades com a minha organização;</li> <li>3. Eu realizo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha organização;</li> <li>4. Eu concebo novas formas de serviço para a minha organização;</li> <li>5. Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização;</li> <li>6. Eu estabeleçoativamente novas colaborações com especialistas de outros ofícios;</li> <li>7. Eu concebo novos produtos para a minha organização.</li> </ol>

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gawke et al. (2017a).

### 3.6.2 Tradução da escala de comportamento intraempreendedor

O questionário utilizado para mensurar o comportamento intraempreendedor do funcionário estava no idioma inglês (apêndice A). Para um melhor entendimento por parte do público alvo dessa pesquisa, o questionário foi submetido ao processo de tradução reversa ou '*Back Translate*' (Behling & Law, 2000).

Para a realização do processo de tradução foram envolvidos 3 profissionais:

- Tradutor 01 – Brasileiro, possui 26 anos de idade, cursou faculdade de Letras com foco em inglês, morou durante 6 anos no Canadá e atua profissionalmente como tradutor no Brasil há 4 anos;
- Tradutor 02 – Possui nacionalidade portuguesa, 32 anos de idade, cursou faculdade de Letras, viveu na Inglaterra por 12 anos e atua profissionalmente como tradutor há 10 anos;
- Tradutor 03 – Americano, pais brasileiros, possui 26 anos de idade, cursou faculdade de Literatura Americana, reside no Brasil há 5 anos e atua profissionalmente como tradutor há 5 anos.

O tradutor 01 foi o responsável pela tradução do questionário do idioma original em inglês para o português (apêndice 02). Após a realização da tradução, o questionário foi enviado ao tradutor 2 para a realização do procedimento de tradução novamente ao idioma inglês, portanto, o tradutor 2 ‘retraduziu’ o questionário do português para o inglês (apêndice 3). Vale ressaltar que o tradutor 2 em nenhum momento teve contato com a versão original do questionário.

O tradutor 3, por sua vez, de posse das versões em português, e das duas versões em inglês, sendo o questionário original e o traduzido pelo tradutor 2, realizou os ajustes necessários para um melhor entendimento do texto, gerando a versão final (apêndice 04), notar-se no apêndice 04 que os comentários do tradutor foram mantidos.

### 3.6.3 Escala de sucesso do projeto

O sucesso do projeto foi mensurado pela escala de Avaliação de Sucesso do Projeto (ASP) (Shenhar & Dvir, 2009). A ASP é um questionário que possui questões fechadas e possibilidade de resposta por meio de uma escala Likert de 5 pontos: discordo totalmente; discordo; concordo; concordo totalmente e não se aplica. Especificamente para esta pesquisa utilizou-se uma adaptação nas opções de resposta, retirando a possibilidade de responder ‘não se aplica’. Assim, o questionário enviado aos respondentes possuía as opções: discordo totalmente; discordo; não concordo nem discordo; concordo; e concordo totalmente.

O autor explora na ASP cinco dimensões de sucesso do projeto (Shenhar & Dvir, 2007): Eficiência do projeto, Impacto no cliente, Impacto na equipe, Sucesso comercial, Preparação para o futuro. A Tabela 11 apresenta as afirmações que compõem a escala ASP.

Tabela 11:

**Questionário de Avaliação de Sucesso do Projeto.**

DIMENSÕES DO SUCESSO EM PROJETOS	QUESTÕES
EFICIÊNCIA DO PROJETO	O projeto foi completado no tempo ou antes; O projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento; O projeto teve apenas pequenas mudanças; Outras medidas de eficiência foram alcançadas; Os membros da equipe passaram por um crescimento pessoal; Os membros da equipe queriam continuar na organização.
IMPACTO NO CLIENTE	O produto melhorou o desempenho do cliente; O cliente ficou satisfeito; O produto satisfez os requisitos do cliente; O cliente está usando o produto; O cliente pretende voltar para trabalhos futuros.
IMPACTO NA EQUIPE	A equipe do projeto ficou bastante satisfeita e motivada; A equipe foi totalmente leal ao projeto; A equipe do projeto tinha alto moral e energia; A equipe achou divertido trabalhar neste projeto; Os membros da equipe passaram por um crescimento pessoal; Os membros da equipe queriam continuar na organização.
SUCESSO COMERCIAL	O projeto teve um sucesso comercial discreto; O projeto aumentou a lucratividade da organização; O projeto teve um retorno positivo sobre o investimento; O projeto aumentou a participação da organização no mercado; O projeto contribuiu para o valor dos acionistas; O projeto contribuiu para o desempenho direto da organização.
PREPARAÇÃO PARA O FUTURO	O resultado do projeto contribuirá para projetos futuros; O projeto levará a produtos adicionais; O projeto ajudará a criar novos mercados; O projeto criará novas tecnologias para uso futuro; O projeto contribuiu para novos processos do negócio; O projeto desenvolveu capacidades administrativas melhores.

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor com base em Shenhar e Dvir (2007).

### 3.6.4 Variáveis Demográficas

As variáveis demográficas sobre os respondentes utilizadas na pesquisa foram:

1. Já realizou algum treinamento em gerenciamento de projetos?
2. Já utilizou ou utiliza atualmente alguma metodologia de gestão de projetos?
3. Gênero;
4. Ano de nascimento;
5. Escolaridade;
6. Experiência profissional (em anos);

7. Profissão;
8. Possui cargo de liderança;
9. Área de atuação;
10. Tempo de experiência com gerenciamento de projetos.

### 3.6.5 Elaboração do questionário

O questionário foi elaborado contemplando as duas escalas validadas, a saber, Comportamento Intraempreendedor do Funcionário (Gawke et al., 2017a), Avaliação do Sucesso do Projeto (Shenhar & Dvir, 2007); e variáveis demográficas.

Foi adotado o *Google Forms* para elaboração do questionário em formato eletrônico. Trata-se de uma ferramenta gratuita que permite a criação de questionários *online*, com possibilidade de extração dos resultados e geração de gráficos contendo a porcentagem e a quantidade de respostas para cada questão. A ferramenta possui diversos *templates* permitindo que a pesquisa seja respondida por diferentes dispositivos, seja um aparelho de celular ou mesmo um computador comum, desde que possuam acesso à internet.

### 3.6.6 Envio do questionário

O questionário foi enviado exclusivamente por e-mail, no dia 28/11/2018, para um total de 2.576 colaboradores. Para a identificação do e-mail dos respondentes foi utilizado um banco de dados da própria empresa. Esse banco de dados possui o número do ramal telefônico, setor de atuação, função, endereçamento interno e e-mail corporativo de cada colaborador. O banco de dados com as informações dos colaboradores da empresa possui ainda uma identificação diferenciada para cada colaborador com cargo de liderança, seja ele de qualquer natureza, ou seja, desde chefes de produção até o presidente regional da empresa.

Com essas informações, foi possível adotar uma estratégia diferenciada no envio do questionário. Foi enviado um e-mail único para o grupo de colaboradores que não possuíam cargo de liderança, enquanto para os colaboradores que possuíam cargo de liderança foi enviado um e-mail pessoal, individual e nominal. No total foram enviados 194 e-mails.

Do total de colaboradores que possuem cargo de liderança, ou seja, 193, 151 responderam, representando 78% de participação. Já entre os colaboradores que não possuíam

cargo de liderança, dos 2.383 questionários enviados 260 responderam, ou seja, aproximadamente 11% de participação, o que é perfeitamente aceitável uma vez que a pesquisa foi direcionada a colaboradores que já atuaram como gerente de projetos dentro da organização. Foram consideradas as respostas recebidas até o dia 20/12/2018.

### 3.6.7 Validação dos respondentes

Um dos dados analisados para validar a resposta e mantê-la no grupo de respondentes válidos foi a resposta da variável demográfica ‘profissão’. Propositalmente não foi utilizada uma caixa suspensa ou de respostas pré-fixadas para a pergunta profissão. Foi adotada, como possibilidade de resposta, a opção de texto curto, ficando na responsabilidade do respondente escrever a resposta. Com isso os respondentes que indicaram profissões inexistentes na empresa foram excluídos da base. No entendimento do pesquisador, essas respostas podem indicar a possibilidade das demais questões terem sido respondidas de forma aleatória, ou seja, o questionário pode ter sido respondido sem critérios ou sem o entendimento das questões.

### 3.6.8 Construção da base de dados

O processo de construção da base de dados teve como primeira atividade realizada o agrupamento dos resultados em uma única estrutura, para isso foi utilizado o *software* Microsoft Office Excel 365™. Para isso, foi agrupado por data de resposta, que é um dado incorporado pela própria ferramenta. O segundo passo foi substituir as perguntas por códigos para que o *software* ‘R Studio’, utilizado para as análises, executasse o cálculo da base de dados.

A terceira etapa de construção da base de dados foi a substituição das respostas por fatores numéricos: as respostas ‘discordo totalmente’ referentes às perguntas das dimensões de sucesso do projeto foram substituídos pelo número ‘1’; as respostas ‘discordo’ foram substituídas pelo número ‘2’; ‘não concordo/nem discordo’ foram substituídas pelo número 3; ‘concordo’ substituídas pelo número 4; e, ‘concordo totalmente’ substituídas pelo número 5. Essa substituição foi necessária para que o *software* R Studio reconhecesse a base de dados e fizesse os cálculos.

Quarta etapa de construção da base de dados foi salvar a base em formato arquivo ‘.CSV’. Inicialmente ela fora extraída em formato ‘.xls’ referente ao *software* Excel.

Cada questão recebeu um código com a finalidade de facilitar a verificação durante os testes estatísticos. As quatro questões relacionadas à dimensão Eficiência do Projeto, receberam respectivamente o código de identificação EP\_1, EP\_2, EP\_3 e EP\_4. Para as questões da dimensão Impacto no Cliente, receberam respectivamente os códigos IC\_1, IC\_2, IC\_3, IC\_4 e IC\_5. As seis questões relacionadas à dimensão Impacto na Equipe receberam respectivamente os códigos IE\_1, IE\_2, IE\_3, IE\_4, IE\_5 e IE\_6. Para cada uma das seis questões da dimensão Sucesso Comercial foi designado um código, a saber, SC\_1, SC\_2, SC\_3, SC\_4, SC\_5 e SC\_6. Finalizando o questionário de Sucesso em projetos cada uma das questões referente à dimensão Preparação para o Futuro receberam um código respectivamente, PF\_1, PF\_2, PF\_3, PF\_4, PF\_5 e PF\_6.

Assim como nas questões relacionadas ao sucesso em projetos, as questões indicadas para mensurar o comportamento intraempreendedor também receberam um código cada, também com a finalidade de facilitar a identificação e ao mesmo tempo permitir a análise estatística multivariada no software ‘R’. Cada questão da dimensão Comportamento Relacionado à Renovação Estratégica, recebeu um código correspondente, esses códigos foram: RE\_1, RE\_2, RE\_3, RE\_4, RE\_5, RE\_6, RE\_7 e RE\_9. A segunda dimensão do constructo comportamento intraempreendedor, Comportamento Relacionado ao Negócio, possui sete questões, que receberam respectivamente os códigos, CN\_1, CN\_2, CN\_3, CN\_4, CN\_5, CN\_6, CN\_7 e CN\_8.

Finalizando o questionário, as dez variáveis demográficas mensuradas nessa pesquisa receberam respectivamente os códigos: DD\_1, DD\_2, DD\_3, DD\_4, DD\_5, DD\_6, DD\_7, DD\_8, DD\_9 e DD\_10. A Tabela 12 apresenta a codificação da pesquisa.

Tabela 12:  
**Codificação do questionário**

PERGUNTAS DA PESQUISA	CÓDIGO
<b>SUCESSO EM PROJETOS</b>	
O projeto foi completado no tempo ou antes	EP_1
O projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento	EP_2
O projeto teve apenas pequenas mudanças	EP_3
Outras medidas de eficiência foram alcançadas	EP_4
O projeto melhorou o desempenho do cliente direto	IC_1
O cliente ficou satisfeito	IC_2
O produto satisfez os requisitos do cliente	IC_3
O cliente está usando o produto	IC_4
O cliente pretende voltar para trabalhos futuros	IC_5
A equipe do projeto ficou bastante satisfeita e motivada	IE_1
A equipe foi totalmente leal ao projeto	IE_2
A equipe do projeto tinha alto moral e energia	IE_3
A equipe achou divertido trabalhar neste projeto	IE_4

Os membros da equipe passaram por um crescimento pessoal	IE_5
Os membros da equipe queriam continuar na organização	IE_6
O projeto teve sucesso econômico	SC_1
O projeto aumentou a lucratividade da organização	SC_2
O projeto teve um retorno positivo sobre o investimento	SC_3
O projeto aumentou a participação da organização no mercado	SC_4
O projeto contribuiu para o valor dos acionistas	SC_5
O projeto contribuiu para o desempenho direto da organização	SC_6
O resultado do projeto contribuirá para projetos futuros	PF_1
O projeto levará a produtos adicionais	PF_2
O projeto ajudará a criar novos mercados	PF_3
O projeto criará novas tecnologias para uso futuro	PF_4
O projeto contribuiu para novos processos do negócio	PF_5
O projeto desenvolveu melhores capacidades gerenciais	PF_6

#### **COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR**

Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha organização	RE_1
Eu realizo atividades para mudar os produtos/serviços atuais da minha organização	RE_2
Eu contribuo com ideias para a renovação estratégica da minha organização	RE_3
Eu concebo novas formas de trabalho para a minha organização	RE_4
Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar na minha organização	RE_5
Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha organização	RE_6
Eu realizo atividades que mudam as práticas laborais da minha organização	RE_7
Eu exploro as oportunidades do mercado de trabalho ou da sociedade para renovar a minha organização	RE_8
Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio	CN_1
Eu realizo atividades para atingir novos mercados ou comunidades com a minha organização	CN_2
Eu realizo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha organização	CN_3
Eu concebo novas formas de serviço para a minha organização	CN_4
Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização	CN_5
Eu estabeleço ativamente novas colaborações com especialistas de outros ofícios	CN_6
Eu concebo novos produtos para a minha organização	CN_7

#### **VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS**

Já realizou algum treinamento em gerenciamento de projetos?	DD_1
Já utilizou ou utiliza atualmente alguma metodologia de gestão de projetos?	DD_2
Gênero	DD_3
Ano de nascimento	DD_4
Escolaridade	DD_5
Experiência profissional (em anos).	DD_6
Profissão	DD_7
Possui cargo de liderança?	DD_8
Área de atuação	DD_9
<u>Tempo de experiência com gerenciamento de projetos</u>	<u>DD_10</u>

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.7 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Após a construção da base de dados, o primeiro procedimento realizado foi a análise descritiva da amostra. Logo após, foi realizado o teste de normalidade dos dados (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Lopes, Castelo, & Barbosa, 2013; Shapiro & Wilk, 1965). Como terceiro item de análise, foi realizado o teste de correlação de Pearson para os dados com distribuição normal e o teste de correlação de Spearman para os dados com distribuição não-normal (Britto, Filho, & Alexandre, 2009; Hair et al., 2009; Lira & Neto, 2006). A última etapa de testes foi a criação dos modelos de regressão linear, com o objetivo de se obter o entendimento do quanto cada variável poderia explicar o sucesso do projeto (Hair et al., 2009; Hoffmann, 2016; Hornsby, Kuratko, Shepherd, & Bott, 2009).

#### 3.7.1 Teste de normalidade

Como grande parte dos testes estatísticos são baseados em dados com distribuição normal, o teste de normalidade é fundamental para a escolha dos testes adequados (Lopes et al., 2013). Para mensurar a normalidade dos dados foi utilizado o teste Shapiro-Wilk, por ser eficiente para diferentes tipos de distribuições e amostras (Shapiro & Wilk, 1965).

#### 3.7.2 Teste de Correlação

Para as análises de correlação dois tipos de teste foram utilizados, o teste de correlação de Pearson para os dados com distribuição normal e o teste de correlação de Spearman para os dados com distribuição não-normal (Hair et al., 2009).

Correlação é uma medida de associação ou força do efeito na relação entre duas variáveis. A relação pode ser aleatória, quando a resultante é ‘0’ ou perfeita quando o resultado é igual a ‘1’, sendo que o valor de  $r^2$  é interpretado como a porcentagem da variância explicada, ou seja, como um dos resultados encontrados, um  $r^2$  de 0,41 então a variável independente pode explicar 41% da variância da variável dependente (Garson, 2009).

### 3.7.3 Regressão Linear

A regressão linear tem o objetivo de indicar a possibilidade de uma relação entre a variável dependente com a variável independente, medindo o efeito que a variável independente exerce sobre a variável dependente (Hair et al., 2009).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

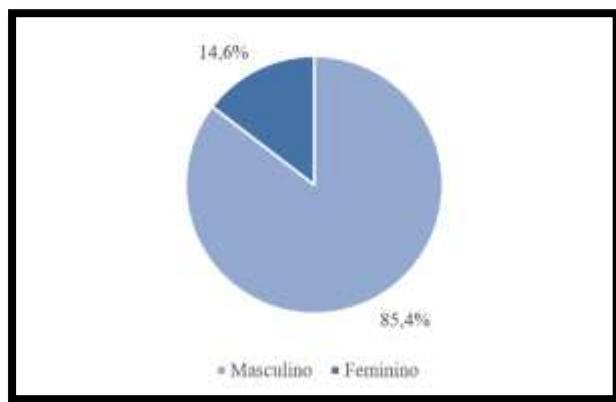
Os resultados obtidos nesta pesquisa são apresentados ao longo deste capítulo. Inicia-se com a apresentação da análise descritiva, seguida dos resultados da análise multivariada.

### 4.1 ANÁLISE DESCRIPTIVA

A análise foi composta por 411 respostas válidas de colaboradores que já gerenciaram projetos na indústria automotiva alvo desta pesquisa.

#### 4.1.1 Caracterização da Amostra

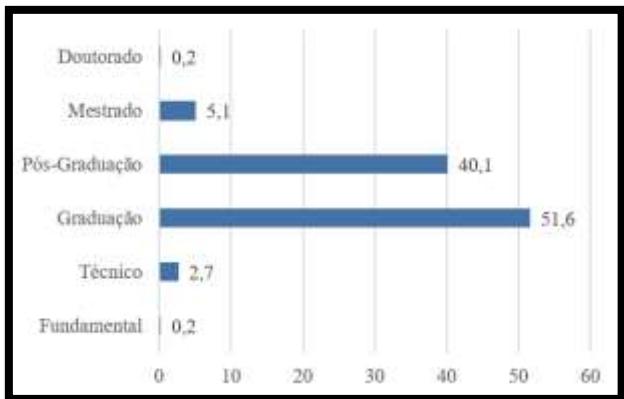
Observa-se na Figura 5 que a amostra é composta por 351 respondentes do gênero masculino, representando 85,4% das respostas, e 60 respondentes do gênero feminino (14,6%).



**Figura 5: Gênero dos respondentes.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

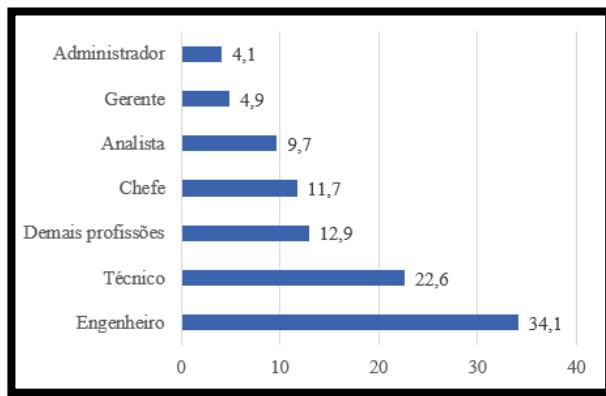
Dentre as respostas (total de 411), observa-se que 51,6% dos respondentes possuem graduação, 45,4% possuem algum curso de pós-graduação, envolvendo também mestrado e doutorado e apenas 3% dos respondentes não possuem curso superior (Figura 6).



**Figura 6: Escolaridade dos respondentes (%).**

Fonte: Elaborado pelo autor.

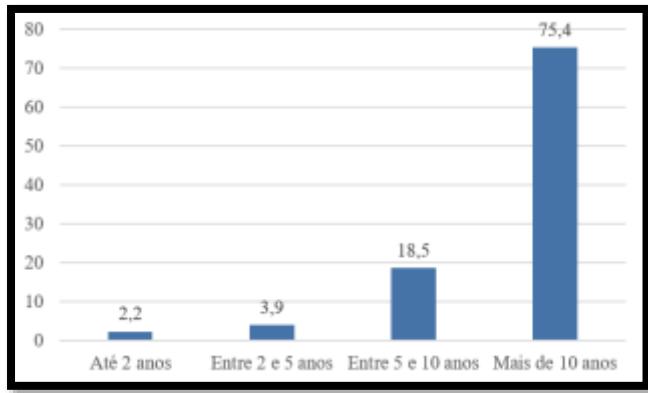
Em relação à profissão dos respondentes, observa-se, na Figura 7, que 34,1% são engenheiros e 22,6% são técnicos, percentuais que somam 56,7% que correspondem a 233 respondentes, ou seja, essas duas profissões são as mais prevalentes dentre os entrevistados.



**Figura 7: Profissão dos respondentes (%).**

Fonte: Elaborado pelo autor.

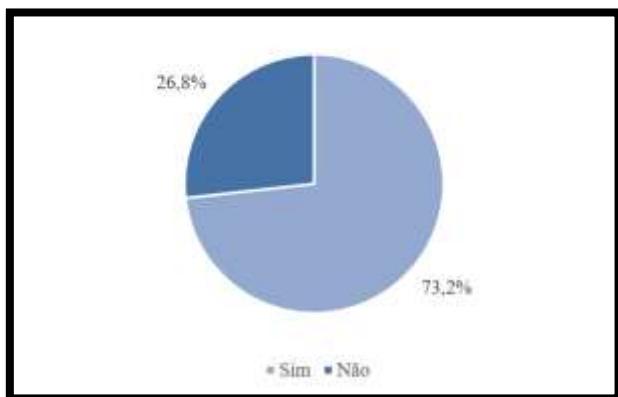
O tempo de experiência profissional dos respondentes foi organizado em quatro categorias: a grande maioria, 75,4% (310 respondentes) possuem mais de 10 anos de experiência, 18,5% (76 respondentes) possuem entre cinco e dez anos de experiência, 3,9% (16 respondentes) possuem experiência profissional entre dois e cinco anos e 2,2 % ou seja, nove respondentes possuem até 2 anos de experiência, como demonstrado na Figura 8.



**Figura 8: Experiência profissional (%).**

Fonte: Elaborado pelo autor

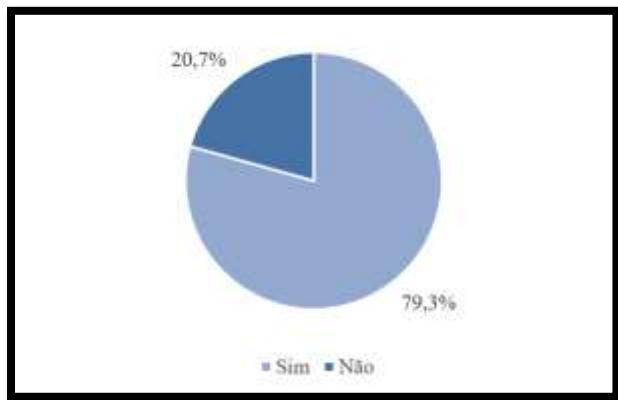
Relacionado à informação sobre treinamento em gerenciamento de projetos, observa-se que 301 respondentes, ou seja, 73,2% dos respondentes já haviam realizado algum treinamento e 110 respondentes, que representam 26,8% da amostra, afirmaram não ter realizado nenhum tipo de treinamento em gerenciamento de projetos. Como informação exportada na Figura 9.



**Figura 9: Treinamento em gerenciamento de projetos (%).**

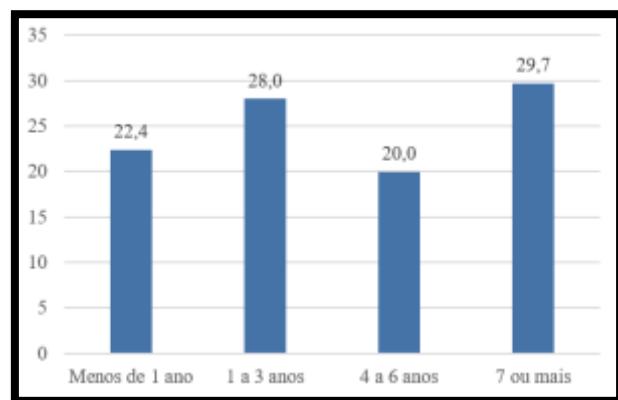
Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, como indicado na Figura 10 dos 411 respondentes da amostra, 79,3% informaram que já utilizaram ou utilizam alguma metodologia de gerenciamento de projetos, enquanto 20,7% da amostra informaram que nunca utilizaram nenhum tipo de metodologia para gerenciamento de projetos.



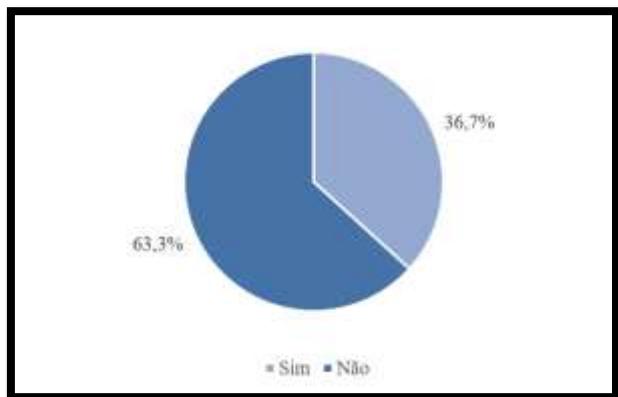
**Figura 10: Utilização de metodologia de gestão de projetos (%).**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre o tempo de experiência com gerenciamento de projetos, dos 411 respondentes, observa-se na Figura 11 que 29,7% da amostra possuem 7 ou mais anos de experiência, 20% possuem entre 4 e 6 anos de experiência em gerenciamento de projetos, 28% da amostra pesquisada possuem entre 1 e 3 anos de experiência e 22,4% possuem menos de 1 ano de experiência em gerenciamento de projetos.



**Figura 11: Tempo de Experiência com Gerenciamento de Projetos.**  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos respondentes que fizeram parte da amostra dessa pesquisa, 260 deles, no qual representam 63,3% dos respondentes informaram não possuir cargo ou função de chefia/liderança, enquanto 151 respondentes, representando, 36,7% da amostra possuem cargo de liderança (Figura 12).



**Figura 12: Colaboradores com cargo de liderança x não líderes.**

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.1.2 Comportamento Intraempreendedor da Amostra

O comportamento intraempreendedor é formado por duas dimensões, renovação estratégica e comportamento relacionado ao negócio (Gawke et al., 2017a), sendo que o primeiro é composto por oito afirmativas e o segundo por sete. O comportamento intraempreendedor foi mensurado por meio de uma escala semântica de 7 pontos, em que 1 equivale a ‘nunca’ e 7 equivale a ‘sempre’.

A Tabela 13 apresenta as frequências dos respondentes para as questões relacionadas à dimensão renovação estratégica. Observa-se que há uma predominância de respostas na categoria ‘frequentemente’ para as oito afirmações, o que demonstra um comportamento positivo dos respondentes referente às atividades que realizam a fim de colaborar com as mudanças organizacionais. Os valores com maior frequência de resposta estão destacados em amarelo.

Tabela 13:  
**Renovação estratégica (%)**.

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Regularmente	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
RE_1	0,24	1,95	9,25	16,79	<b>31,14</b>	24,33	16,30
RE_2	2,19	4,62	14,36	20,19	<b>27,25</b>	18,98	12,41
RE_3	0,97	2,68	11,68	20,44	<b>24,57</b>	22,38	17,27
RE_4	1,22	2,68	16,55	18,98	<b>25,06</b>	21,90	13,63
RE_5	1,22	3,65	8,52	18,49	<b>27,74</b>	25,30	15,09
RE_6	3,41	9,98	17,27	19,22	<b>25,55</b>	16,30	8,27
RE_7	2,68	9,49	19,46	<b>23,36</b>	<b>23,36</b>	14,60	7,06
RE_8	5,60	12,17	18,73	<b>20,92</b>	18,49	15,57	8,52

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 14 são apresentadas as frequências dos respondentes referentes ao comportamento relacionado ao negócio. Para as afirmações CN\_1, CN\_2, CN\_3 e CN\_7, observa-se prevalência de respostas na categoria ‘nunca’, indicando que esses respondentes não realizam atividades que possam estabelecer novas unidades de negócio, que possam atingir novos mercados com a organização, que possam resultar em novos departamentos fora da organização e que possam conceber novos produtos para a organização. Para a afirmação CN\_4, a maior frequência corresponde à categoria ‘regularmente’, assim 20,68% dos respondentes afirmam conceber novas formas de serviço para a organização. Para as afirmações CN\_5 e CN\_6, 24,33% e 26,03%, respectivamente, os respondentes afirmam realizar ‘frequentemente’ atividades que resultem em novos projetos dentro da organização e estabelecer novas colaborações com especialistas de outros ofícios. Os valores com maior frequência de resposta estão destacados em amarelo.

Tabela 14:  
**Comportamento Relacionado ao Negócio (%)**.

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Regularmente	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
CN_1	<b>26,52</b>	15,09	17,03	15,82	14,60	7,30	3,65
CN_2	<b>20,92</b>	15,57	15,82	17,27	17,52	9,00	3,89
CN_3	<b>25,30</b>	21,65	17,52	14,36	11,44	7,30	2,43
CN_4	10,71	14,36	18,98	<b>20,68</b>	19,46	10,71	5,11
CN_5	4,38	9,00	15,09	21,65	<b>24,33</b>	17,03	8,52
CN_6	4,87	10,46	14,11	21,90	<b>26,03</b>	15,82	6,81
CN_7	<b>20,68</b>	16,06	13,38	18,00	15,57	12,65	3,65

#### 4.1.3 Sucesso em Projetos

O sucesso do projeto é formado por cinco dimensões, sendo elas: eficiência do projeto (EP), impacto no cliente (IC), impacto na equipe (IE), sucesso comercial (SC) e preparação para o futuro (PF) (Shenhar & Dvir, 2009). As perguntas que compõem a escala utilizam uma escala Likert de 5 pontos, em que 1 equivale a ‘discordo totalmente’ e 5 a ‘concordo totalmente’. Para a dimensão eficiência do projeto, os resultados das afirmações são apresentados na Tabela 15.

Considerando as respostas ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’ como opções positivas, é possível perceber que pouco mais de 70% dos projetos foram completados no tempo ou antes do tempo previsto (EP\_1). Com relação ao orçamento, pode-se considerar que aproximadamente 40% (composto pelas respostas ‘discordo totalmente’, ‘discordo’ e ‘nem concordo/nem discordo’) das respostas os respondentes indicaram utilizar mais recursos financeiros do que o previsto (EP\_2). Relacionado às mudanças no escopo do projeto (EP\_3), somente 48,67% (‘concordo’ e ‘concordo totalmente’) dos projetos obtiveram pequenas mudanças, isso pode indicar que, de acordo com as respostas, a maior parte dos projetos sofreram mudanças consideráveis até sua finalização.

Para as demais medidas de eficiência (EP\_4), é possível perceber que pouco mais de 73,23% (‘concordo’ e ‘concordo totalmente’ somados) dos projetos obtiveram êxito.

**Tabela 15:**  
**Respostas da dimensão Eficiência dos Projetos (%).**

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
EP_1	2,68	15,57	11,44	54,01	16,30
EP_2	1,70	19,22	19,46	43,80	15,82
EP_3	6,33	29,44	15,57	43,80	4,87
EP_4	1,22	1,95	23,60	59,12	14,11

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 16 são apresentadas as respostas referentes à dimensão impacto no cliente. Segundo 89,3% dos respondentes (n=367), os projetos finalizados melhoraram o desempenho do cliente (IC\_1), 90,2% acreditam que o cliente ficou satisfeito (IC\_2). Assim como as respostas anteriores, considerando as respostas ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’, 90,5% dos

respondentes, que representa 372 respostas, afirmam que o produto satisfez os requisitos do cliente (IC\_3). Para 89,5% dos respondentes, o cliente está utilizando o projeto (IC\_4) e para 81,7% dos gerentes de projeto que responderam, o cliente sinaliza possibilidade de realizar mais projetos (IC\_5). Os valores com maior frequência de resposta estão destacados em amarelo.

Tabela 16.  
**Respostas da dimensão Impacto no cliente (%).**

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
IC_1	0,24	1,46	9,00	56,45	32,85
IC_2	0,00	0,97	8,76	61,07	29,20
IC_3	0,00	0,49	9,00	64,72	25,79
IC_4	0,49	0,97	9,00	51,82	37,71
IC_5	0,24	0,24	17,76	52,80	28,95

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao impacto na equipe, tem-se na Tabela 17 que os respondentes também mostraram prevalência na concordância das afirmações. Considerando que as respostas ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’ foram respostas afirmativas em relação à pergunta realizada na pesquisa, 74,2% dos respondentes indicaram que a equipe envolvida no projeto ficou satisfeita e motivada (IE\_1), a questão IE\_2 que representa se a equipe foi totalmente leal ao projeto, encontramos 65,45% (n=269 do total de respostas) dos respondentes que concordam com essa afirmação. Com relação à moral e energia da equipe relacionada ao projeto (IE\_3), 68,83% dos respondentes sinalizaram positivamente para essa questão. Sobre se a equipe achou divertido trabalhar no projeto (IE\_4), o número cai para 49,64%, ou seja, um total de 204 respondentes. Nessa questão é importante comentar que uma provável causa do número ser menor que os demais, pode se dar no fato de que a pressão em um ambiente corporativo pode ser considerável. As duas respostas com maior número de afirmações positivas foram as IE\_5 e IE\_6, com 85,89% e 82,24% que representam respectivamente as questões sobre crescimento pessoal e vontade em continuar na organização. Entretanto é importante destacar que o grande número de respostas ‘nem concordo / nem discordo’ pode se dar ao fato de projetos de menor porte onde não necessariamente haviam equipes envolvidas ou executados por equipes de fornecedores. Os valores com maior frequência de resposta estão destacados em amarelo.

Tabela 17:  
**Respostas da dimensão Impacto na equipe (%)**

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
IE_1	0,49	3,89	21,41	54,74	19,46
IE_2	0,73	8,03	25,79	44,28	21,17
IE_3	1,22	5,11	24,82	50,12	18,73
IE_4	1,70	9,25	39,42	40,15	9,49
IE_5	0,73	1,46	11,92	55,23	30,66
IE_6	0,24	1,22	16,30	50,61	31,63

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Para a dimensão ‘sucesso comercial’, observa-se na tabela 18 que há predominância na concordância sobre as afirmações SC\_1, SC\_2, SC\_3 e SC\_6, que equivale na ordem questões sobre sucesso econômico do projeto, aumento da lucratividade da organização em decorrência do projeto, retorno positivo sobre o investimento alocado no projeto e desempenho da organização, com respostas na frequência de 71,49%, 66,18%, 78,35% e 79,07% respectivamente do total de 411 respondentes. Para a afirmação SC\_4, 39,66% dos respondentes não se posicionaram quanto ao aumento da participação da organização no mercado, enquanto 53,25% concordaram que o projeto aumentou tal participação. Para a afirmação SC\_5, verifica-se que houve empate para as categorias ‘nem discordo/nem concordo’ e ‘concordo’, ou seja, há o mesmo número de respondentes (n=160) que se abstiveram e que concordaram em relação a contribuição do projeto para o valor dos acionistas e 16,79%, ou seja, 69 respondentes não possuem dúvidas em relação à contribuição do projeto ao valor para o acionista. Os valores com maior frequência de resposta estão destacados em amarelo.

Tabela 18:  
**Respostas da dimensão Sucesso Comercial (%)**

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
SC_1	0,49	2,68	25,30	51,09	20,44
SC_2	0,97	3,89	28,95	42,82	23,36
SC_3	0,24	2,92	18,49	57,91	20,44
SC_4	1,95	4,87	39,66	39,42	14,11
SC_5	1,46	3,89	38,93	38,93	16,79
SC_6	0,00	1,46	19,46	54,50	24,57

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 19 são apresentadas as frequências relacionadas à dimensão ‘preparação para o futuro’. Observa-se que há prevalência de respondentes concordantes com as afirmações,

exceto para a afirmação PF\_3, que apresentou empate entre as categorias ‘nem discordo/nem concordo’ e ‘concordo’, assim há um mesmo número de respondentes que não se posicionaram e que concordaram quanto à possibilidade de criação de novos mercados a partir do projeto. Para as demais afirmações, 90,23% dos respondentes concordam que o resultado do projeto contribuirá para projetos futuros (PF\_1), 70,56% dos respondentes acreditam que o projeto levará a produtos adicionais (PF\_2), 66,18% dos respondentes afirmaram que os projetos criarião novas tecnologias (PF\_4), 72,51% dos gerentes de projeto concordam que os projetos contribuem para novos processos do negócio (PF\_5) e 76,31% dos respondentes afirmaram que o projeto auxiliará no desenvolvimento de melhores capacidades gerenciais (PF\_6).

Tabela 19:

**Respostas da dimensão Preparação para o Futuro (%).**

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo / nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente
PF_1	0,00	2,19	7,54	53,04	37,23
PF_2	1,22	4,38	23,84	46,47	24,09
PF_3	1,95	9,73	33,82	33,82	20,68
PF_4	1,70	8,52	23,60	42,34	23,84
PF_5	0,24	4,14	23,11	54,26	18,25
PF_6	0,00	4,14	16,55	54,74	24,57

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2 ANÁLISE MULTIVARIADA

Para este estudo utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson e o coeficiente de correlação de Spearman (Britto et al., 2009; Hair et al., 2009). Sendo que o coeficiente de correlação de Pearson, representado pela sigla ‘r’ é utilizado para dados que possuem distribuição normal e o coeficiente de correlação de Spearman representado pela sigla ‘ρ’ é utilizado para dados com distribuição não normal. A normalidade dos dados foi testada utilizando o método Shapiro-Wilk (Shapiro & Wilk, 1965).

#### 4.2.1 Teste de Normalidade

O primeiro teste realizado foi o de normalidade dos dados. De acordo com o método Shapiro-Wilk, as variáveis testadas que obtiverem p-valor  $> 0,05$  podem ser consideradas com distribuição normal ou paramétricos, os testes com o p-valor abaixo de 0,05, por sua vez, é o resultado para dados não paramétricos, ou seja, que não possuem distribuição normal (Hair et al., 2009).

O teste de normalidade é importante pois auxilia na decisão sobre qual procedimento de correlação deve ser aplicado. Como demonstrado na Tabela 20, o constructo intraempreendedorismo pode ser considerado um dado paramétrico, ou de distribuição normal. Já as dimensões que formam o intraempreendedorismo não possuem o p-valor acima de 0,05, sendo, nesse caso, dados não paramétricos (Shapiro & Wilk, 1965). O mesmo acontece para o sucesso do projeto, as cinco dimensões que formam o constructo não são paramétricas, já o sucesso do projeto é um constructo de distribuição normal.

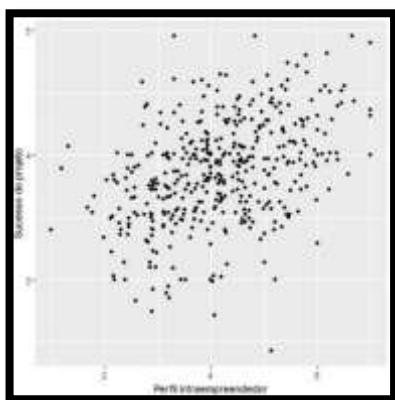
Tabela 20:  
**Teste de normalidade Shapiro-Wilk.**

	W	P-valor	normalidade
Sucesso em projetos	0,99519	0,2333	Sim
Comportamento Intraempreendedor	0,99421	0,1213	Sim
Comportamento Relacionado ao negócio	0,98647	0,0007075	Não
Comportamento Relacionado à Renovação estratégica	0,99031	0,008308	Não

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.2 Teste de Correlação

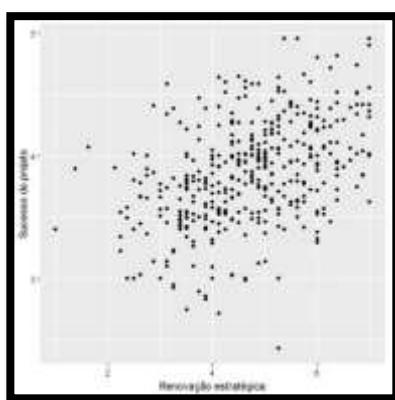
De acordo com o gráfico de dispersão apresentado na Figura 13, existe uma tendência de que o sucesso do projeto seja maior quando o perfil intraempreendedor aumenta. O resultado do coeficiente de correlação de Pearson indicou a existência de uma relação linear positiva, sendo essa relação estatisticamente significativa ( $r = 0,41$  e  $p\text{-valor} < 0,05$ ) (Hair et al., 2009).



**Figura 13: Gráfico de dispersão Sucesso do projeto x Comportamento intraempreendedor.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

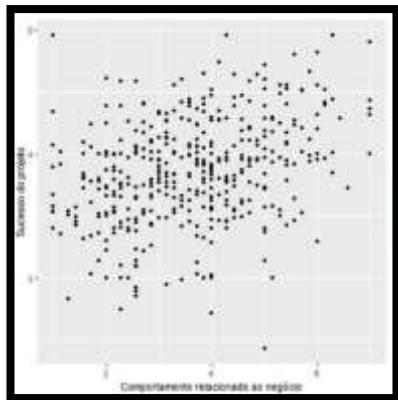
Na Figura 14, observa-se a relação entre o comportamento relacionado à renovação estratégica e o sucesso do projeto, em que se nota um aumento no sucesso do projeto quando a renovação estratégica aumenta. O coeficiente de correlação de Pearson indicou que há uma relação linear positiva significativa entre essas variáveis ( $\rho = 0,43$  e  $p\text{-valor} < 0,05$ ) (Hair et al., 2009).



**Figura 14: Gráfico de dispersão Sucesso do Projeto x Renovação estratégica.**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 15, o sucesso do projeto também apresenta uma tendência positiva em relação ao comportamento relacionado ao negócio. Pelo resultado do coeficiente de correlação de Pearson existe uma relação linear positiva significativa entre elas ( $\rho = 0,32$  e  $p$ -valor  $<0,05$ ) (Hair et al., 2009), entretanto, se comparado aos resultados anteriores, o grau de correlação é mais fraco.



**Figura 15: Gráfico de dispersão Sucesso do Projeto x Comportamento Relacionado ao Negócio.**  
Fonte: Elaborado pelo autor

O teste de correlação demonstrou que existe uma relação positiva entre o comportamento intraempreendedor e o sucesso em projetos, ou seja, à medida que o GP apresenta maior comportamento intraempreendedor maior foi o sucesso do projeto. A Tabela 21 apresenta a matriz de correlação entre as variáveis.

**Tabela 21:**  
**Matriz de Correlação.**

	1	2	3	4
Sucesso em projetos	1.000			
Comportamento Intraempreendedor	0.411	1.000		
Comportamento Relacionado ao negócio	0.327	0.927	1.000	
Comportamento Relacionado à Renovação estratégica	0.433	0.904	0.679	1.000

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor. Significância 0.05

#### 4.2.3 Regressão Linear

Após verificar o grau de correlação existente entre as variáveis, realizou-se uma análise a partir de modelos de regressão linear simples com o objetivo de identificar o efeito do comportamento intraempreendedor sobre o sucesso do projeto.

Os modelos foram gerados de acordo com as hipóteses apresentadas anteriormente e seus resultados foram apresentados na Tabela 22. O comportamento intraempreendedor, assim como as dimensões que formam esse constructo, são estatisticamente significativos em todos os modelos, ou seja, a dimensão comportamento relacionado ao negócio, a dimensão comportamento relacionado à renovação estratégica e o comportamento intraempreendedor que, por sua vez, é formado pelas duas dimensões citadas, podem explicar o sucesso do projeto.

No modelo 1, nota-se que para o aumento de um ponto no comportamento intraempreendedor, o sucesso do projeto aumenta, em média, 0,14 pontos. No modelo 2, o sucesso do projeto aumenta, em média, 0,15 pontos a cada aumento de um ponto no comportamento relacionado à renovação estratégica. No modelo 3, o aumento de um ponto no comportamento relacionado ao negócio aumenta, em média, 0,10 pontos no sucesso do projeto.

Para cada modelo ajustado é calculado o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que representa o quanto da variação da resposta é explicada pelo modelo, além da estatística F e seu respectivo p-valor, que indica se as variáveis são adequadas ao modelo. Conforme observado na Tabela 20, as variáveis explicativas são estatisticamente significativas em todos os modelos. Além disso, tem-se que no modelo 1 o comportamento intraempreendedor explica 16,90% da variação do sucesso em projetos. No modelo 2, o comportamento relacionado à renovação estratégica explica 18,8% da variação do sucesso em projetos, enquanto no modelo 3, 10,7% da variação do sucesso em projetos é explicada pelo comportamento relacionado ao negócio.

**Tabela 22:**  
**Matriz de Regressão Linear.**

Modelo	Variável resposta	Variável explicativa	Coeficiente	Erro padrão	$R^2$	Estatística F	P-valor
1	Sucesso do Projeto	Comportamento Intraempreendedor	0,14	0,01	0,169	83,21	<0,001
2	Sucesso do Projeto	Renovação estratégica	0,15	0,01	0,188	94,83	<0,001
3	Sucesso do Projeto	Comportamento Relacionado ao negócio	0,10	0,01	0,107	49,03	<0,001

**Nota.** Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados mostram que quanto maior o comportamento intraempreendedor maior o sucesso do projeto, corroborando com as pesquisas de Martens, *et. al.* (2018), onde indicaram que a orientação empreendedora impacta positivamente o sucesso do projeto (H1+) e também de que o comportamento do GP está diretamente relacionado ao sucesso do projeto nas organizações. (Joslin & Müller, 2016).

A H2 também foi confirmada pelos resultados dos testes apresentados nesta pesquisa, quanto maior o comportamento relacionado à renovação estratégica, maior o sucesso em projetos. Esse aspecto também se relaciona com a literatura quando indica que o alinhamento estratégico contribui para o sucesso em projetos (Wu et al., 2017).

A H3 também validada pela pesquisa demonstra que o comportamento relacionado ao negócio eleva as chances de sucesso em projeto, esta hipótese também está alinhada à literatura quando indica que há uma necessidade crescente do GP atender às demandas de processo e do negócio, envolvendo o conhecimento e o domínio do negócio ao sucesso do projeto (Ko & Kirsch, 2017).

Resumindo, percebe-se que, na amostra pesquisada, quanto maior o comportamento intraempreendedor, maior o sucesso do projeto. Como se pôde observar, o comportamento intraempreendedor explica cerca de 16% da variação do sucesso do projeto (Tabela 22). Dessa forma, as hipóteses testadas foram respondidas indicando que de fato quanto maior o comportamento intraempreendedor, maior o comportamento relacionado à renovação estratégica e comportamento relacionado ao negócio, maior é o sucesso do projeto.

## 5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

A possibilidade de sobrevivência de uma organização sem projetos é pequena (Shenhar & Dvir, 2009) e o nível de sucesso em projetos nas organizações não é alto. Segundo pesquisas do PMI (2017) 30% dos projetos não atinge as metas, 40% ultrapassam o orçamento, 50% não são concluídos no prazo e 13% não são finalizados, gerando desperdícios financeiros para as empresas. Em contraponto o funcionário com comportamento intraempreendedor gera, por si só, vantagem competitiva para a organização (Pinchot, 1989), possibilitando a criação de processos inovadores e habilidade no gerenciamento (Baruah & Ward, 2014).

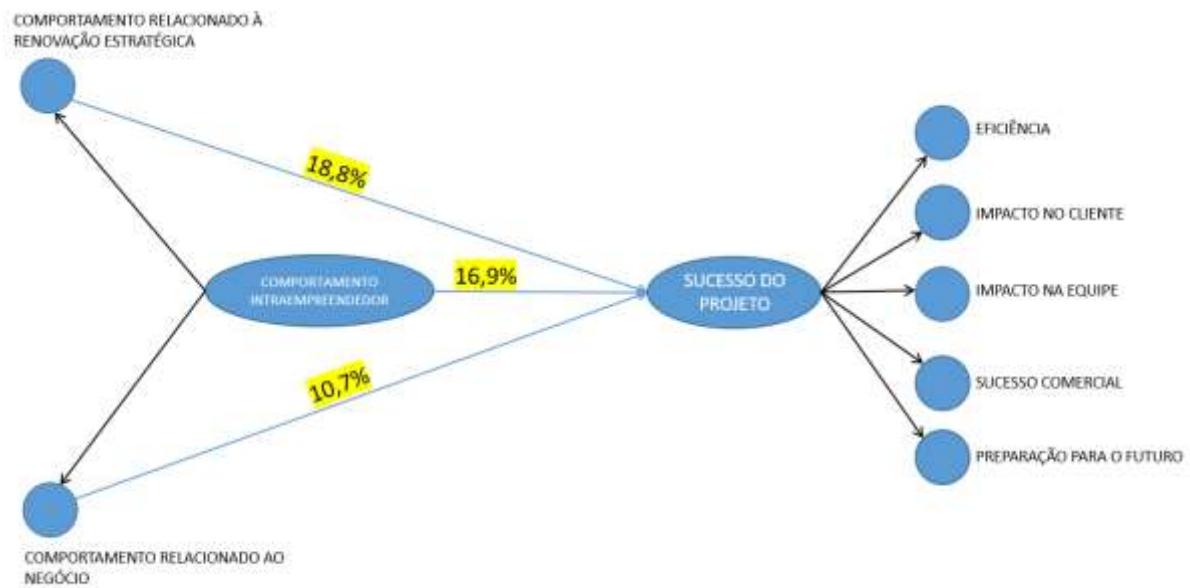
Ao investigar o comportamento intraempreendedor do gerente de projetos e correlacionar com o sucesso em projetos, esta pesquisa evidenciou uma relação positiva entre os conceitos, de modo que, a principal contribuição deste trabalho é indicar que possuir o gerente de projetos utilizando como pré-requisitos também o comportamento intraempreendedor pode elevar em 16% as chances de se obter sucesso em projetos.

Utilizando como base o que foi pesquisado na literatura e também os resultados evidenciados ao analisar 411 gerentes de projetos, algumas ações podem ser propostas:

1. Investir no desenvolvimento do comportamento intraempreendedor dos gerentes de projetos, por meio de treinamentos teóricos e práticos.
2. Desenvolver uma cultura empreendedora, com objetivo de desenvolver o intraempreendedorismo entre toda a organização.
3. Criar um canal de comunicação relacionado aos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa.
4. Considerando que 26,8% dos GP pesquisados não realizaram nenhum tipo de treinamento em gestão de projetos, é indicado a criação de um treinamento voltado ao gerenciamento de projetos.

Os resultados possuem particular importância para uma empresa que busca por meio de estratégias organizacionais alcançar resultados positivos na execução de projetos.

Os resultados obtidos por meio desta pesquisa podem ajudar a indústria a direcionar seus esforços no desenvolvimento do perfil intraempreendedor, como um meio para alavancar o sucesso dos projetos.



**Figura 16: Efeito das hipóteses no sucesso em projetos.**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas sobre gerenciamento de projetos têm gerado muitos estudos sobre o tema. Mesmo assim, as organizações ainda sofrem com indicadores negativos na gestão de projetos. Estouros de orçamento, entregas fora do prazo, qualidade dos resultados aquém do esperado são alguns fatores que conforme cita o relatório ‘The Chaos Report’ culminam com o fato de que somente 9% dos projetos de grandes empresas são bem-sucedidos (The Standish Group, 2014).

Esta pesquisa buscou investigar a existência de uma relação entre o comportamento intraempreendedor do gerente de projetos e o sucesso em projetos. A justificativa deste trabalho está ratificada na necessidade de entender e alavancar novas condições que favoreçam um aumento no número de projetos de sucesso nas grandes empresas.

Iniciou-se então uma pesquisa em artigos acadêmicos com o objetivo de revisar a literatura de dois conceitos, intraempreendedorismo e sucesso do projeto. Explorar os dois constructos permitiu evidenciar a existência de uma possível relação entre os dois temas. Muitas das competências de um gerente de projetos bem-sucedido são citadas na literatura como traços de personalidade e hábitos de indivíduos com comportamento intraempreendedor.

Para que essa relação fosse pesquisada, aplicou-se um *survey* como método de pesquisa. O questionário enviado aos respondentes utilizou duas escalas validadas, escala para identificação do comportamento intraempreendedor, escala para mensurar o sucesso em projetos, além de variáveis demográficas. O *survey* permitiu coleta de 411 respostas válidas dos gerentes de projetos em uma indústria automotiva.

Por fim o resultado desta pesquisa foi aplicado ao método de análise de Correlação de Pearson com o objetivo de verificar a existência de uma relação entre o comportamento intraempreendedor e o sucesso em projetos e também ao método de Regressão Linear com o objetivo de se obter o efeito do comportamento intraempreendedor no sucesso em projetos.

As hipóteses apresentadas neste trabalho foram confirmadas e a questão de pesquisa inicialmente postada ‘O comportamento intraempreendedor dos gerentes de projeto proporcionam melhores resultados em projetos?’ Pôde ser claramente respondida diante dos testes estatísticos executados com o auxílio do software ‘R’. A conclusão é que há uma relação positiva entre o comportamento intraempreendedor do gerente de projetos e o sucesso em projetos na organização pesquisada.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

O aporte acadêmico resultante deste trabalho está congruente com outras pesquisas realizadas no meio acadêmico que propõem a relevância de traços comportamentais do gerente de projetos como fator crítico de sucesso do projeto. Entretanto, este trabalho pôde contribuir para a descoberta de que há uma relação positiva entre o comportamento intraempreendedor e o sucesso do projeto.

## 6.2 LIMITAÇÕES

O trabalho limitou-se a estudar uma indústria automobilística, portanto os resultados não podem ser generalizados. Além disso, as análises não sofreram segregação entre colaboradores que tiveram algum tipo de treinamento em gestão de projetos e os que não tiveram essa oportunidade, não sendo possível assumir com a presente pesquisa que tal categorização poderia impactar nos resultados da amostra estudada.

## 6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Recomenda-se que novas pesquisas atuem na investigação do impacto do comportamento intraempreendedor no sucesso do projeto de outros segmentos de negócio que não o automobilístico.

O presente estudo também poderia avançar com uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas exploratórias com os colaboradores que tiveram maior comportamento intraempreendedor. O objetivo poderia permear o entendimento e o aprofundamento de quais características intraempreendedoras foram mais relevantes no sucesso do projeto.

## REFERÊNCIAS

- Ahadzie, D. K. . c, Proverbs, D. G. ., & Olomolaiye, P. O. . (2008). Model for predicting the performance of project managers at the construction phase of mass house building projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(8), 618–629. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2008\)134:8\(618\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2008)134:8(618))
- Andoh-baidoo, F. K., Villarreal, M. A., & Koong, K. S. (2011). Key competencies for global project managers : a cross cultural study of the UK and India Homer Colunga and Ruben Mesa. *International Journal Business and Systems Research*, 5(3), 223–243.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>
- Aronson, Z. H., Shenhav, A. J., & Wenzhou, W. (2014). The Effect of Vision, Artifacts, and Leader Values on Contextual Performance Behavior and Success in Technology Challenging Projects: Qualitative Evidence. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 11(06), 1450040. <https://doi.org/10.1142/S0219877014500400>
- Atkinson, R. (1999). 1-s2.0-S0263786398000696-main, 17(6), 337–342. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00069-6)
- Auer Antoncic, J., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607. <https://doi.org/10.1108/02635571111133560>
- Babbie, E. (2003). *babbie-earl-metodos-de-pesquisa-de-survey-141024093741-conversion-gate01.pdf* (2nd ed.). Belo Horizonte: UFMG.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Institute*, 30(4), 25–32. <https://doi.org/10.1177/875697289903000405>
- Baruah, B., & Ward, A. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811–822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>

- Behling, O., & Law, K. (2000). Translating Questionnaires and Other Research Instruments, 17–31. <https://doi.org/10.4135/9781412986373>
- Belousova, O., & Gailly, B. (2013). Corporate entrepreneurship in a dispersed setting: Actors, behaviors, and process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 361–377. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0259-2>
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.001>
- Brill, J. M., Bishop, M. J., & Walker, A. E. (2006). The competencies and characteristic required of an effective project manager: a web-based delphi study. *Educational Technology, Research and Development*, 54(2), 115–140. <https://doi.org/10.1007/s11423-006-8251-y>
- Britto, D., Filho, F., & Alexandre, J. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1), 115–146.
- Burström, T., & Wilson, T. L. T. L. (2015). Exploring the relationship between flagship platform projects and intrapreneurial self-renewal activities: Managing intrapreneurial equivocality. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 38, 37–52. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecmam.2015.07.001>
- Chen, P., Partington, D., & Qiang, M. (2009). Cross-Cultural Understanding of Construction Project Managers' Conceptions of Their Work. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(6), 477–487. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000009](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000009)
- Corbett, A., Covin, J. G., O'Connor, G. C., & Tucci, C. L. (2013). Corporate entrepreneurship: State-of-the-Art research and a future research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 812–820. <https://doi.org/10.1111/jpim.12031>
- Creswell, J. W. (2010). *-Creswell-Projeto-de-Pesquisa-pdf* (3rd ed.). Porto Alegre.
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164–170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Di Fabio, A. (2014). Intrapreneurial self-capital: A new construct for the 21st century. *Journal of Employment Counseling*, 51(3), 98–111. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2014.00045.x>

- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: Distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115–132. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An Empirical Analysis of the Relationship between Project Planning and Project Success. *Journal of Project Management*, 21(21), 89–95. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00012-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00012-1)
- Edú Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131–152. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>
- Foote, A., & Halawi, L. A. (2016). Knowledge management models within information technology projects. *Journal of Computer Information Systems*, 58(1), 89–97. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1198941>
- Foote, A., & Halawi, L. A. (2018). Knowledge management models within information technology projects. *Journal of Computer Information Systems*, 58(1), 89–97. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1198941>
- Gaddis, P. O. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 3, 89–97.
- Garson, G. D. (2009). *Topics in Multivariate Analysis*.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017a). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88–100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017b). Journal of Occupational Health Psychology Personal Costs and Benefits of Employee Intrapreneurship: Disentangling the Employee Intrapreneurship, Well-Being, and Job Performance Relationship Personal Costs and Benefits of Employee Intrapreneurship: Disentangle. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/ocp0000105>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Editora Atlas (6th ed., Vol. 264). São Paulo: Atlas. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Gillard, S. (2009). Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers. *Informing Science and Information Technology Volume*, 6, 723–729.

- Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397–416.  
<https://doi.org/10.1007/s11365-013-0260-9>
- Haase, H., Franco, M., & Félix, M. (2015). Leadership & Organization Development Journal. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 906–926. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/LODJ-03-2014-0053>
- Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6th ed.). São Paulo: Bookman.
- Hanna, A. S., Ibrahim, M. W., Lotfallah, W., Iskandar, K. A., & Russell, J. S. (2016). Modeling Project Manager Competency: An Integrated Mathematical Approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(8), 04016029.  
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001141](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001141)
- Heinze, K. L., & Weber, K. (2015). Toward Organizational Pluralism: Institutional Intrapreneurship in Integrative Medicine. *Organization Science*, (January 2016), orsc.2015.1028. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1028>
- Hodgson, D. E., & Paton, S. (2016). Understanding the professional project manager: Cosmopolitans, locals and identity work. *International Journal of Project Management*, 34(2), 352–364. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.003>
- Hoffmann, R. (2016). *Análise de regressão: uma introdução à econometria*. São Paulo.
- Hölzle, K. (2010). Designing and implementing a career path for project managers. *International Journal of Project Management*, 28(8), 779–786.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.004>
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J. P. (2009). Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236–247. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.03.002>
- Ika, L. A. (2009). Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(1), 6–19. <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). E T & P, (979), 19–47.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project

- success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613–626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>
- Jucá Junior, A. D. S., Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2010). Maturidade em gestão de projetos em pequenas empresas desenvolvedoras de software do Polo de Alta Tecnologia de São Carlos. *Gestão & Produção*, 17(1), 181–194. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2010000100014>
- Julio, L. R., & Piscopo, M. R. (2013). Maturidade em Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico em Empresas do Setor Financeiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(3), 178–208. Retrieved from <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/517>
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2013). The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance. *Journal of Business Economics and Management*, 14(sup1), S328–S357. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.720592>
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle* (10th ed.). São Paulo: Blucher.
- Khan, A. S., & Rasheed, F. (2015). Human resource management practices and project success, a moderating role of Islamic Work Ethics in Pakistani project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 33(2), 435–445. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.006>
- Knörr, H., Alvarez, C., & Urbano, D. (2013). Entrepreneurs or employees: A cross-cultural cognitive analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 273–294. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0235-2>
- Ko, D. G., & Kirsch, L. J. (2017). The hybrid IT project manager: One foot each in the IT and business domains. *International Journal of Project Management*, 35(3), 307–319. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.013>
- Kühn, C., Eymann, T., Urbach, N., & Schweizer, A. (2016). From professionals to entrepreneurs: Human resources practices as an enabler for fostering corporate entrepreneurship in professional service firms. *German Journal of Human Resource Management*, 30(2), 125–154. <https://doi.org/10.1177/2397002216632134>
- Kuratko, D. F. (2006). Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends® in*

- Entrepreneurship*, 3(2), 151–203. <https://doi.org/10.1561/0300000015>
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323–335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>
- Linder, S., Lyngsie, J., Foss, N. J., & Zahra, S. A. (2015). Wise Choices: How Thoroughness of Opportunity Appraisal, Incentives, and Performance Evaluation Fit Together. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(4).  
<https://doi.org/10.1109/TEM.2015.2453334>
- Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D., & Shenhav, A. (1997). The relative importance of projects success dimensions. *Research and Design Management*, 27(2), 97–106.
- Lira, S. A., & Neto, A. C. (2006). Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de pearson. *RECIE*, 15(1), 45–53.
- Lopes, M. D. M., Castelo, V. T. F., & Barbosa, J. (2013). Utilização dos testes estatísticos de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para verificação da normalidade para materiais de pavimentação Utilização dos testes estatísticos de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para verificação da normalidade para materiais de pavimentação, (September 2016).  
<https://doi.org/10.4237/transportes.v21i1.566>
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220–1235.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. . (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construcy and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.  
<https://doi.org/10.2307/258632>
- Ma, H., Liu, T. Q., & Karri, R. (2016). Internal corporate venturing: Intrapreneurs, institutions, and initiatives. *Organizational Dynamics*, 45(2), 114–123.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.02.005>
- Malhotra, N. (2011). *Pesquisa de Marketing: Foco na Decisão* (3rd ed.). São Paulo: Pearson.
- Martens, C. D. P., Carneiro, K., Martens, M., & Silva, D. (2015). relação entre orientação empreendedora e maturidade na gestão de projetos em empresas de software brasileira. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, 14(2), 72–91. Retrieved from

- [https://www.dropbox.com/home/biblio\\_empreend\\_x\\_gp?preview=\\_\\_Relacao+entre+OE+e+maturidade+em+GP\\_Martens+et+al\\_2015.pdf](https://www.dropbox.com/home/biblio_empreend_x_gp?preview=__Relacao+entre+OE+e+maturidade+em+GP_Martens+et+al_2015.pdf)
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. de. (2016). Research on entrepreneurial orientation: Current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4).
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., Silva, F. Q. P. de O., & Freitas, H. M. R. de. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Morioka, S., & Carvalho, M. M. de. (2014). Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. *Production*, 24(1), 132–143. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000015>
- Musawir, A. ul, Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra.
- Pinto, J. K., & Mantel, S. J. (1990). The causes of Project failure (2), 3(4).
- Prado, M. de L., Machado, E., Lapolli, E. M., & Campos, F. M. (2012). Intrapreneur: An emerging setting in business economy. *IEEE Latin America Transactions*, 10(1), 1195–1200. <https://doi.org/10.1109/TLA.2012.6142460>
- Razavi, S. H., & Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation,

- transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769–792. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0337>
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 309–323. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337–360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
- Russo, R. de F. S. M., & Sbragia, R. (2007). Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Gestão & Produção*, 14(3), 581–593. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2007000300012>
- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Shapiro, S., & Wilk, M. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591–611. <https://doi.org/10.2307/2333709>
- Shenhar, A. J. (2015). What is Strategic Project Leadership? *Open Economics and Management Journal*, 2(Suppl 1: M5), 29–37. <https://doi.org/10.2174/2352630001502010029>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing Project Management. *Harvard Business School Press*, 75, 452–455. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2007.12.001>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2009). *Reinventando Gerenciamento de Projetos. Journal of Engineering and Technology Management* (2nd ed.). São Paulo.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., & Levy, O. (1997). Shenhar Levi Dvir 1997. *Project Management Institute*, 28(2), 5–13.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)

- Shenhar, A. J., & Holzmann, V. (2017). The Three Secrets of Megaproject Success : Clear Strategic Vision, Total Alignment, and Adapting to Complexity. *Project Management Journal*, 48(6), 29–46.
- Skarmeas, D., Lisboa, A., & Saridakis, C. (2016). Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings. *Journal of Business Research*, 69(11), 5342–5347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.135>
- Smith, L., Rees, P., & Murray, N. (2016). Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study. *Tourism Management*, 56, 191–204. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.04.005>
- Stam, E. (2013). Knowledge and entrepreneurial employees: A country-level analysis. *Small Business Economics*, 41(4), 887–898. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9511-y>
- Theodorson, G. A., & Theodorson, A. G. (1970). *A modern dictionary of sociology* (2nd ed.). London: Methuen.
- Tripoli, T., Fellin, P., & Meyer, H. (1981). *Análise da Pesquisa Social* (2nd ed.). Rio de Janeiro: F. Alves.
- Trivinos, A. N. S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais* (1st ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Vezzoni, G., Júnior, A. C. P., Junior, A. L. B., Silva, S. L. da, & Da Silva, S. L. (2013). Identificação e Análise de Fatores Críticos de Sucesso em Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 04(01), 116–137. <https://doi.org/10.5585/gep.v4i1.83>
- Wilemon, D. L., & Cicero, J. P. (1970). The Project Manager - anomalies and ambiguities. *Academy of Management Journal*, 13(3), 269–282.
- Wu, G., Zhao, X., Zuo, J., & Zillante, G. (2017). Effects of contractual flexibility on conflict and project success in megaprojects. *International Journal of Conflict Management*, IJCMA-06-2017-0051. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2017-0051>
- Wu, G., Zhao, X., Zuo, J., & Zillante, G. (2018). Effects of contractual flexibility on conflict and project success in megaprojects. *International Journal of Conflict Management*, 29(2), 253–278. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2017-0051>

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ORIGINAL EM INGLÊS

Items are rated on a 7-point frequency scale:

1= Never; 2= Rarely; 3= Occasionally; 4= Regularly; 5= Often; 6= Very often; 7= Always

### **Strategic renewal behavior**

1. I undertake activities to realize change in my organization.
2. I undertake activities to change the current products/services of my organization.
3. I contribute ideas for strategic renewal for my organization.
4. I conceptualize new ways of working for my organization.
5. I utilize insights of other experts to innovate in my organization.
6. I undertake activities that change the structure of my organization.
7. I undertake activities that change the work practices of my organization.
8. I exploit opportunities in the labor market or society to renew my organization.

### **Venture behavior**

9. I undertake activities to set up new business units.
10. I undertake activities to reach a new market or community with my organization.
11. I undertake activities that result in new departments outside of my organization.
12. I conceptualize new ways of service for my organization.
13. I undertake activities that result in new projects within my organization.
14. I actively establish new collaborations with experts outside of my own profession.
15. I conceptualize new products for my organization.

## APÊNDICE B – PRIMEIRA TRADUÇÃO PARA PORTUGUÊS

Os itens abaixo são classificados em uma escala de frequência de 7 pontos:

1= Nunca; 2= Raramente; 3= Ocasionalmente; 4= Regularmente; 5= Frequentemente; 6= Muito frequentemente; 7= Sempre

### Comportamento relacionado à renovação estratégica

1. Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha organização.
2. Eu realizo atividades para mudar os produtos/serviços atuais da minha organização.
3. Eu contribuo com ideias para a renovação estratégica da minha organização.
4. Eu elaboro novas formas de trabalho para a minha organização.
5. Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar na minha organização.
6. Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha organização.
7. Eu realizo atividades que mudam as práticas trabalhistas da minha organização.
8. Eu exploro as oportunidades do mercado de trabalho ou da sociedade para renovar a minha organização.

### Comportamento relacionado ao negócio

9. Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio.
10. Eu realizo atividades para atingir novos mercados ou comunidades com a minha organização.
11. Eu realizo atividades que resultam em novos setores fora da minha organização.
12. Eu elaboro novas formas de serviço para a minha organização.
13. Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização.
14. Eu estabeleço ativamente novas colaborações com especialistas de outros ofícios.
15. Eu elaboro novos produtos para a minha organização.

## APÊNDICE C – TRADUÇÃO PORTUGUÊS PARA INGLÊS

The following items are classified on a 7-point frequency scale:

1= Never; 2= Rarely; 3 = Occasionally; 4= Regularly; 5 = Often; 6 = Very often; 7= Always

### Strategic renewal behavior

1. I perform activities to promote changes in my company.
2. I perform activities to change the current products/services of my company.
3. I contribute ideas for strategic renewal of my company.
4. I establish new working ways for my company.
5. I use the insights of other experts to innovate in my company.
6. I perform activities to change the structure of my company.
7. I perform activities that change the work practices of my company.
8. I explore work or market opportunities to renew my company.

### Business-related behavior

9. I perform activities to establish new business units.
10. I perform activities to reach new markets or communities with my company.
11. I perform activities to achieve new sectors outside my company.
12. I establish new ways of service for my company.
13. I perform activities that result in new projects in my company.
14. I actively establish new collaborations with experts in other areas.
15. I create new products for my company.

## APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR – VERSÃO FINAL EM PORTUGUÊS

1= Nunca; 2= Raramente; 3= Ocasionalmente; 4= Regularmente; 5= Frequentemente; 6= Muito frequentemente; 7= Sempre

### Comportamento relacionado à renovação estratégica

1. Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha organização.
2. Eu realizo atividades para mudar os produtos/serviços atuais da minha organização.
3. Eu contribuo com ideias para a renovação estratégica da minha organização.
4. Eu concebo novas formas de trabalho para a minha organização.
5. Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar na minha organização.
6. Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha organização.
7. Eu realizo atividades que mudam as práticas laborais da minha organização.
8. Eu exploro as oportunidades do mercado de trabalho ou da sociedade para renovar a minha organização.

### Ty Traizer

Na backtranslation fiz alguns comentários sobre como esta parte ficou, mas aqui faz sentido e transmite o sentido da frase naturalmente em português.

### Ty Traizer

Aqui é preciso transmitir o sentido de "visualizar" ou "imaginar" em vez de desenvolver.

### Ty Traizer

Aqui é preciso transmitir a ideia de costumes e paradigmas e não práticas de uma união ou grupo formal de trabalhadores.

### Comportamento relacionado ao negócio

9. Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio.
10. Eu realizo atividades para atingir novos mercados ou comunidades com a minha organização.
11. Eu realizo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha organização.
12. Eu concebo novas formas de serviço para a minha organização.
13. Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização.
14. Eu estabeleço ativamente novas colaborações com especialistas de outros ofícios.
15. Eu concebo novos produtos para a minha organização.

### Ty Traizer

No contexto de uma companhia/organização, acho que "departamento" transmite melhor o sentido de "department" do que "setor".

### Ty Traizer

Na backtranslation fiz um comentário sobre a falta de detalhe na tradução em português, mas aqui acho que "especialistas de outros ofícios" transmite o sentido de "experts outside of my own profession".

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA

# Pesquisa Intraempreendedorismo x Sucesso em Projetos

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a relação intraempreendedorismo (funcionário com perfil empreendedor) e o sucesso em projetos.

As respostas são confidenciais.

OBS.: Mantenha o celular na posição horizontal

\*Obrigatório

Já realizou algum treinamento em gerenciamento de projetos? \*

- Sim
- Não

Já utilizou ou utiliza atualmente alguma metodologia de gestão de projetos? \*

- Sim
- Não

Para responder as próximas questões, considere o último projeto que você se envolveu na coordenação/gerenciamento.



### Eficiência do projeto \*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo/Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O projeto foi completado no tempo ou antes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto teve apenas pequenas mudanças.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outras medidas de eficiência foram alcançadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Impacto no cliente \*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo/Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O projeto melhorou o desempenho do cliente direto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O cliente ficou satisfeito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O produto satisfez os requisitos do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O cliente está usando o produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O cliente pretende voltar para trabalhos futuros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Impacto na equipe \*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo/Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A equipe do projeto ficou bastante satisfeita e motivada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe foi totalmente leal ao projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe do projeto tinha alto moral e energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe achou divertido trabalhar neste projeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da equipe passaram por um crescimento pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os membros da equipe queriam continuar na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Sucesso comercial \*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo/Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O projeto teve sucesso econômico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto aumentou a lucratividade da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto teve um retorno positivo sobre o investimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto aumentou a participação da organização no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto contribuiu para o valor dos acionistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto contribuiu para o desempenho direto da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Preparação para o futuro \*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo/Nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
O resultado do projeto contribuirá para projetos futuros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto levará a produtos adicionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto ajudará a criar novos mercados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto criará novas tecnologias para uso futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto contribuiu para novos processos do negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto desenvolveu melhores capacidades gerenciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As afirmações abaixo visam identificar o nível intraempreendedor. Não existem respostas certas ou erradas.



## Renovação estratégica \*

### Comportamento relacionado ao negócio \*

	Nunca	Rara-mente	Ocasional-mente	Regular-mente	Frequen-temente	Muito frequen-temente	Sempre
Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio.	<input type="radio"/>						
Eu realizo atividades para atingir novos mercados ou comunidades com a minha organização.	<input type="radio"/>						
Eu realizo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha organização.	<input type="radio"/>						
Eu concebo novas formas de serviço para a minha organização.	<input type="radio"/>						
Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização.	<input type="radio"/>						
Eu estabeleço ativamente novas colaborações com especialistas de outros ofícios.	<input type="radio"/>						
Eu concebo novos produtos para a minha organização.	<input type="radio"/>						

Caracterização do respondente



**Gênero \***

Feminino

Masculino

**Ano de nascimento \***

Escolher ▼

**Escolaridade \***

Escolher ▼

**Experiência profissional (em anos). \***

Escolher ▼

**Profissão \***

---

**Possui cargo de liderança? \***

Sim

Não

**Área de atuação \***

---

Tempo de experiência com gerenciamento de projetos \*

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 anos ou mais

Informe seu e-mail caso queira receber o resultado dessa pesquisa. (opcional)

Sua resposta

Obrigado! 