

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS - PPGP**

**SUCESSO EM PROJETOS: UMA ANÁLISE SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO
COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR**

GRAZIELA FONTES NOVAES

São Paulo

2021

Novaes, Graziela Fontes.

Sucesso em projetos: uma análise sobre a contribuição do comportamento intraempreendedor. / Graziela Fontes Novaes. 2021. 107 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

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

1. Gerenciamento de projetos. 2. Sucesso de projetos. 3. Intraempreendedorismo. 4. Comportamento intraempreendedor. 5. Empreendedorismo. 6. Equipes de projetos.

I. Martens, Cristina Dai Prá. II. Título.

CDU 658.012.2

Graziela Fontes Novaes

**SUCESSO EM PROJETOS: UMA ANÁLISE SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO
COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR**

**PROJECT SUCCESS: AN ANALYSIS ON THE INTRAPRENEURIAL BEHAVIOR
CONTRIBUTION**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

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

São Paulo

2021

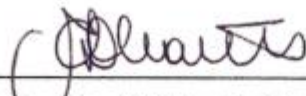
Graziela Fontes Novaes

**SUCESSO EM PROJETOS: UMA ANÁLISE SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO
COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR**

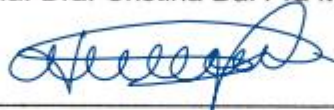
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

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

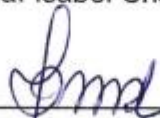
São Paulo, 10 de dezembro de 2021



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



Membro: Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto (UNINOVE)



Membro: Profa. Dra. Suzete Antonieta Lizote (UNIVALI)

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais, que sempre foram meus maiores motivadores. Dedico também a minha filha Carolina, que me protege do céu.

AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus pais, minha madrinha e minha avó, por sempre apoiarem minhas decisões e se orgulharem das minhas conquistas.

Agradeço ao meu namorado, pela ajuda, paciência e compreensão, principalmente na reta final.

Agradeço a Professora Dra. Cristina, por me orientar, me atender, me aconselhar, me incentivar e me inspirar.

Agradeço aos meus gestores, por entenderem as minhas demandas adicionais durante o andamento do curso e por terem me disponibilizado o tempo que foi preciso.

Agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil), ao CNPQ (Processo 4330802018-3 - Edital Universal) e ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP-UNINOVE.

RESUMO

Estudos recentes revelam a relação positiva entre comportamento intraempreendedor e o sucesso dos projetos, mas há lacunas para uma melhor compreensão de como se dá essa relação. O objetivo desta pesquisa é analisar como o comportamento intraempreendedor de membros de uma equipe de projeto contribui para o sucesso do projeto. Esta pesquisa se justifica devido à necessidade de elevar as condições para que projetos sejam bem-sucedidos, uma vez que as empresas buscam melhor desempenho, inovação e vantagem competitiva. A metodologia empregada consiste em uma análise qualitativa, dada por meio de um estudo de caso em uma empresa nacional de grande porte. Foram coletados dados de três equipes de projetos, por meio de aplicação de questionários que mensuram o sucesso dos projetos e o comportamento intraempreendedor, entrevistas com dez profissionais das equipes e análise documental referente aos projetos selecionados. Os resultados deste estudo demonstram as contribuições do comportamento intraempreendedor, suas dimensões e fatores organizacionais que facilitam esse comportamento para o sucesso dos projetos. As contribuições compreendem alcance de resultados, obtenção de ganhos financeiros, melhoria contínua dos processos, envolvimento e engajamento da equipe, impulsionamento de mudanças, entre outras. Além disso, associa as contribuições apontadas pelos entrevistados com as dimensões de sucesso de projetos retratadas na literatura. De forma prática, esta pesquisa aponta possibilidades para que as empresas e seus respectivos setores de recursos humanos consigam garantir o comprometimento de seus funcionários com o sucesso dos projetos. Academicamente, este trabalho contribui para aumentar as sinergias entre os campos do empreendedorismo e de gerenciamento de projetos. Este estudo se insere na linha de pesquisa Gerenciamento em Projetos do PPGP-UNINOVE, no contexto do projeto de pesquisa de Orientação Empreendedora em Organizações e Projetos, e do projeto financiado pelo Edital Universal CNPq intitulado Efeitos do Empreendedorismo no Sucesso dos Projetos: estudo sobre as dimensões da Orientação Empreendedora e o Intraempreendedorismo no contexto de projetos.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; sucesso de projetos; intraempreendedorismo; comportamento intraempreendedor; empreendedorismo; equipes de projetos.

ABSTRACT

Recent studies reveal the positive relationship between intrapreneurial behavior and project success, but there are gaps for a better understanding of how this relationship occurs. This research objective is to analyze how the intrapreneurial behavior of a project team members contributes to project success. This research is justified due to the need to raise the conditions for projects to be successful, as companies seek better performance, innovation and competitive advantage. The methodology used consists of a qualitative analysis, given through a case study in a large national company. Data were collected from three project teams, through the application of questionnaires that measure the projects success and intrapreneurial behavior, as well as selected projects document's analysis. This study results demonstrate the contributions of intrapreneurial behavior, its dimensions and organizational factors that facilitate this behavior for the projects success. Contributions include achieving results and financial gains, continuous improvement of processes, team involvement and engagement, driving change, among others. Furthermore, it associates the contributions pointed out by the interviewees with the dimensions of project success portrayed in the literature. In a practical way, this research points out possibilities for companies and their respective human resources sectors to be able to guarantee the commitment of their employees with the projects success. Academically, this work contributes to increasing synergies between the entrepreneurship and project management fields. This study is part of the PPGP-UNINOVE Project Management research line, in the context of the research project on Entrepreneurial Guidance in Organizations and Projects, and the project financed by the CNPq Universal Notice entitled Effects of Entrepreneurship on Project Success: a study on dimensions of Entrepreneurial Orientation and Intrapreneurship in the context of projects.

Keywords: Project management; project success; intrapreneurship; intrapreneurial behavior; entrepreneurship; project teams.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Comportamento intraempreendedor	32
Tabela 2. Dimensões do comportamento intraempreendedor	33
Tabela 3. Consequências individuais do comportamento intraempreendedor.	35
Tabela 4. Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor.	36
Tabela 5. Fatores que inibem o comportamento intraempreendedor.	37
Tabela 6. Requisitos exigidos pela empresa para as fases do projeto	42
Tabela 7. Projetos selecionados para o estudo de caso.....	43
Tabela 8. Média das respostas dos membros das equipes quanto ao sucesso dos projetos	46
Tabela 9. Respostas atribuídas pelos participantes sobre o comportamento intraempreendedor	46
Tabela 10. Tempo de duração e páginas de transcrição das entrevistas	47
Tabela 11. Perfil dos entrevistados.....	48
Tabela 12. Avaliação do sucesso do projeto.....	49
Tabela 13. Escala de intraempreendedorismo	50
Tabela 14. Situações de assunção de riscos e contribuições para o sucesso dos projetos	70
Tabela 15. Situações de proatividade e contribuições para o sucesso dos projetos	71
Tabela 16. Situações de inovatividade e contribuições para o sucesso dos projetos.....	73
Tabela 17. Situações de networking e contribuições para o sucesso dos projetos	74
Tabela 18. Situações de reconhecimento de oportunidades e contribuições para o sucesso dos projetos	75
Tabela 19. Contribuições dos fatores facilitadores do comportamento intraempreendedor para o sucesso dos projetos.....	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Avaliação do sucesso do projeto.	27
Figura 2. Atividades da coleta de dados.....	44
Figura 3. Médias individuais e geral em relação ao comportamento intraempreendedor.....	47
Figura 4. Procedimentos de análise dos dados.....	53
Figura 5. Etapas de efetuação de mudanças de acordo com os entrevistados.....	57
Figura 6. Contribuição do comportamento de renovação estratégica para o sucesso dos projetos.....	64
Figura 7. Contribuição do comportamento voltado ao negócio para o sucesso dos projetos ...	68
Figura 8. As contribuições do comportamento intraempreendedor relacionadas às dimensões do sucesso em projetos.	82
Figura 9. As contribuições das dimensões do comportamento intraempreendedor relacionadas às dimensões do sucesso em projetos.	84
Figura 10. As contribuições dos fatores organizacionais relacionadas às dimensões do sucesso em projetos.....	86
Figura 11. Contribuições e possibilidades para as empresas em relação aos aspectos do comportamento intraempreendedor.....	88

SUMÁRIO

RESUMO.....	VII
LISTA DE TABELAS.....	IX
LISTA DE FIGURAS.....	X
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 PROJETO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	22
2.2 SUCESSO EM PROJETOS.....	24
2.3 MEMBROS DAS EQUIPES DE PROJETOS.....	28
2.4 INTRAEMPREENDEDORISMO.....	30
2.4.1 Comportamento intraempreendedor.....	30
2.4.2 Dimensões do comportamento intraempreendedor.....	33
2.4.3 Consequências do comportamento intraempreendedor.....	35
2.4.4 Fatores que facilitam e inibem o comportamento intraempreendedor.....	35
2.5 INTRAEMPREENDEDORISMO E SUCESSO EM PROJETOS.....	38
3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO.....	42
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	44
3.3.1 Sucesso em projetos.....	49
3.3.2 Comportamento intraempreendedor.....	50
3.3.3 Roteiro de entrevistas.....	51
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
4.1 COMPORTAMENTO DE RENOVAÇÃO ESTRATÉGICA.....	55

4.1.1	Práticas do comportamento de renovação estratégica pelos membros das equipes de projetos	56
4.1.2	O comportamento de renovação estratégica e o sucesso dos projetos	62
4.2	COMPORTAMENTO VOLTADO AO NEGÓCIO	65
4.2.1	Práticas do comportamento voltado ao negócio pelos membros das equipes de projetos	65
4.2.2	O comportamento voltado ao negócio e o sucesso dos projetos	67
4.3	DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E O SUCESSO DOS PROJETOS	69
4.3.1	Assunção de riscos	69
4.3.2	Proatividade.....	70
4.3.3	Inovatividade.....	72
4.3.4	Networking.....	73
4.3.5	Reconhecimento de oportunidades.....	74
4.4	FATORES ORGANIZACIONAIS QUE FACILITAM OU INIBEM O COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E O SUCESSO DOS PROJETOS	76
4.5	SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES E A RELAÇÃO COM AS DIMENSÕES DO SUCESSO EM PROJETOS	80
5	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	87
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
6.1	CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA	91
6.2	LIMITAÇÕES.....	91
6.3	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	92
	REFERÊNCIAS.....	93
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE SUCESSO EM PROJETOS.....	100
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR.....	104
	APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	106

1 INTRODUÇÃO

Com os ciclos de vida dos produtos se tornando progressivamente mais curtos e os consumidores exigindo uma maior variedade de escolhas do mercado, as organizações buscam cada vez mais por inovação e crescimento (Shenhar & Dvir, 2007). Em busca de responder de forma ágil e eficaz a essas questões, as empresas têm estruturado seu processo de transformação por meio da gestão de projetos (Rabechini & Carvalho, 2013). Os projetos e o gerenciamento de projetos contribuem de forma importante e crescente para a criação de valor global (Kuura, Blackburn, & Lundin, 2014). Com isso, a atuação em projetos vem ganhando destaque no Brasil e no mundo desde a década de 90 (Rabechini & Carvalho, 2013).

Essa prática se tornou uma forma comum de estruturação do trabalho em todos os setores da economia (Lindgren & Packendorff, 2011), com o intuito de efetuar mudanças estratégicas nas organizações e obter vantagem competitiva (Kuura et al., 2014). A atuação em projetos é uma forma amplamente aplicável de integração de diversas funções de uma organização, permitindo o cumprimento eficiente de metas por meio da concentração de indivíduos flexíveis, autônomos e experientes em equipes (Lindgren & Packendorff, 2011). O gerenciamento especializado de projetos está se transformando em uma condição essencial para o sucesso do projeto, de forma que a necessidade por recursos avançados, colaboração e habilidades está aumentando tanto para os gerentes como para os participantes do projeto (Oh & Choi, 2020).

Para o sucesso dos projetos é preciso que haja a valorização das atividades de gerenciamento de projetos, assim como patrocinadores executivos engajados, objetivos alinhados à estratégia organizacional e controle sobre o aumento de escopo (PMI, 2019). Em 2018, organizações desperdiçaram cerca de 12% de seus investimentos em projetos devido ao fraco desempenho (PMI, 2019). Esse dado significa que a cada 1 bilhão de dólares investido, 120 milhões são desperdiçados (PMI, 2016). O fraco desempenho está relacionado não somente ao descumprimento do orçamento, mas também ao atendimento de metas e à intenção do negócio com o projeto (PMI, 2016). As organizações que desprezam o gerenciamento de projetos como uma competência estratégica impulsionadora da mudança relatam uma média de 67% a mais de seus projetos fracassando totalmente (PMI, 2020).

No que se relaciona à definição de sucesso do projeto, a pesquisa foi desenvolvida continuamente (Oh & Choi, 2020). Inicialmente, um projeto era considerado bem-sucedido se fosse concluído dentro do orçamento, cronograma e tempo de execução planejados (Scott-Young & Samson, 2008; PMI, 2017b; Oh & Choi, 2020). Entretanto, esse conjunto de medidas

triplas em forma de resultados tangíveis, também chamado de triângulo de ferro, se tornou muito simplista (Scott-Young & Samson, 2008) e não é mais suficiente no ambiente competitivo de hoje (PMI, 2017b).

Atualmente, o sucesso de um projeto consiste em uma construção multidimensional (Carvalho & Rabechini, 2017) e estratégica, em que o resultado para o negócio é avaliado a curto e longo prazo, considerando também o ponto de vista dos principais *stakeholders* (Shenhar & Dvir, 2007). Existem diferentes abordagens na literatura sobre o sucesso em projetos, sendo que uma das mais utilizadas é a de Shenhar e Dvir (2007). De acordo com os autores, para avaliar e planejar o sucesso do projeto são utilizadas cinco dimensões: eficiência, impacto no cliente, impacto na equipe, resultados comerciais e preparação para o futuro.

O sucesso organizacional cada vez mais é consequência do desenvolvimento de projetos, pois torna as empresas melhores e mais fortes e as ajuda a aperfeiçoar a eficiência operacional e a reduzir custos (Shenhar & Dvir, 2007). Entretanto, existem outros fatores que também contribuem para que as empresas alcancem seus resultados dentro do contexto atual em que estão inseridas. O desempenho empresarial em termos de eficiência, desenvolvimento e inovação tem sido abordado, inclusive, nas pesquisas que relacionam gerenciamento de projetos e empreendedorismo (Martens, Machado, Martens, Silva, & Freitas, 2018), tanto no âmbito da organização, como dos indivíduos.

Na esfera individual, o funcionário capaz de promover novas iniciativas em organizações já estabelecidas (Thompson, 2004) e que age de maneira empreendedora buscando inovar dentro da empresa (Smith, Rees, & Murray, 2016), é chamado de *intraempreendedor*. Gawke, Gorgievski e Bakker (2017) entendem o *intraempreendedor* como um empregado que possui um tipo específico de conduta de trabalho, que atua de forma estratégica e como um agente de mudança, contemplando a união de dois comportamentos: o comportamento voltado ao negócio e o comportamento de renovação estratégica. O comportamento voltado ao negócio é aquele em que os indivíduos se antecipam à criação de novos negócios para a organização (Gawke et al., 2017), de forma a criar, adicionar ou investir recursos em novos empreendimentos (Gawke et al., 2019). O comportamento de renovação estratégica é direcionado às atividades de busca por oportunidades e vantagens, com o intuito de renovação de produtos, serviços, métodos de trabalho e estratégia organizacional (Gawke et al., 2019), direcionado ao aumento da capacidade de reação a avanços internos e externos (Gawke et al., 2017).

O comportamento *intraempreendedor* contribui para o crescimento pessoal, o engajamento no trabalho, o bem-estar e o desempenho dos funcionários (Gawke et al., 2017;

2018). Além disso, esse comportamento constrói autoeficácia, otimismo e resiliência, por meio da conquista de objetivos que se relacionam com experiências de sucesso e superação de desafios originados nas diversas dificuldades enfrentadas (Gawke et al. 2017). Os indivíduos intraempreendedores são desafiados a ir além do *status quo* e reconhecer oportunidades, o que culmina no comprometimento com o trabalho, facilitando as atividades empresariais e melhorando as organizações (Gawke et al., 2017).

Há um reconhecimento crescente de que os intraempreendedores fazem parte do elenco principal na história da inovação e do crescimento econômico (Elert & Stenkula, 2020), pois o intraempreendedorismo pode contribuir para sustentar uma organização em seu ambiente de negócios (Antoncic & Antoncic, 2011). É necessária uma cultura encorajadora e capacitadora (Thompson, 2004) para explorar o potencial do comportamento empreendedor inerente a seus funcionários (Seshadri, & Tripathy, 2006), uma vez que eles podem contribuir com novas e valiosas ideias (Thompson, 2004). As empresas que reconhecem esse fato e acomodam intraempreendedores colhem os benefícios de uma renovação de força e vigor dentro de suas companhias (Ferguson, Berger, & Francese, 1987).

Da mesma forma que o intraempreendedorismo influencia positivamente o desempenho organizacional (Neessen, Caniels, Vos, & De Jong, 2019), ele pode impactar também o sucesso dos projetos. Estudos anteriores no contexto de nosso grupo de pesquisa (Sakalauskas, 2019; Elias, 2019) evidenciaram que há relação positiva do comportamento intraempreendedor com o sucesso de projetos. Partindo dessa sinalização, o estudo de Novaes e Martens (2020) demonstrou indícios de que o comportamento intraempreendedor de membros de uma equipe pode apoiar um projeto bem-sucedido. Na lacuna dessa pesquisa, é recomendado que haja um avanço nos estudos desse tema, de forma a aprofundar o entendimento sobre o efeito do comportamento intraempreendedor no sucesso dos projetos, foco que é adotado neste estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Existem esforços deliberados e parcialmente bem-sucedidos na tentativa de conexão dos campos acadêmicos do gerenciamento de projetos e do empreendedorismo (Kuura & Lundin, 2019). No entanto, os aspectos do processo de empreendedorismo relacionados a projetos estão quase ausentes na literatura de empreendedorismo, bem como o comportamento empreendedor geralmente é irrelevante na literatura de gerenciamento de projetos (Kuura et al.,

2014). Isso sugere que as conexões entre empreendedorismo e gerenciamento de projetos são muito mais presentes e desenvolvidas na prática do que na literatura acadêmica (Kuura et al., 2014).

Mesmo que as pesquisas mais recentes que envolvem projetos e empreendedorismo apontem para algumas semelhanças entre as áreas, as literaturas ainda são distantes (Kuura et al., 2014). Esse fato traz a convicção de que os desenvolvimentos na prática são anteriores à teoria, ou em outras palavras, que ainda existe uma lacuna de pesquisa (Kuura & Lundin, 2019). Conseqüentemente, há uma necessidade incontestável de realização de estudos adicionais, de modo a preencher a lacuna entre o empreendedorismo e o gerenciamento de projetos (Kuura & Lundin, 2019).

No decorrer dos últimos anos, pesquisadores têm buscado aproximar temas que estão inseridos dentro dos campos de projetos e empreendedorismo como, por exemplo, o vínculo entre a orientação empreendedora e o sucesso em projetos. Em seu estudo, Martens et al. (2018) sugeriram que os efeitos da orientação empreendedora da organização, que caracteriza inovação, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, são benéficos para o sucesso do projeto. No âmbito do indivíduo, Ahmed, Ali e Ramzan (2014) demonstraram que a presença da orientação empreendedora em profissionais pertencentes a equipe de um projeto aumenta o sucesso dos projetos.

Uma vez que o intraempreendedor possui características semelhantes e se comporta de forma empreendedora (Smith et al., 2016), o intraempreendedorismo é um aspecto de estudo que pertence ao empreendedorismo que também tem sido relacionado aos projetos. Segundo a revista Exame (2020), esses profissionais são dispostos a arriscar, inovar e gerenciar seus projetos, justamente o perfil de colaborador que as organizações buscam para o atual cenário econômico. Por conta disso, esse atributo está contido no radar dos recrutadores no momento de selecionar um candidato (Exame, 2020).

É evidente a importância do indivíduo intraempreendedor e da adoção de práticas voltadas a projetos para que as organizações se adaptem às inovações exigidas pelo mercado (Russo & Sbragia, 2007). Dessa forma, estudos recentes têm buscado comprovar a relação entre as duas temáticas (Elias & Martens 2019; Sakalauskas, Bizarrias, & Martens, 2021). As organizações que desejam ter mais sucesso em seus projetos devem se dedicar em desenvolver um comportamento intraempreendedor em seus funcionários (Elias & Martens 2019).

Com a necessidade por parte das organizações em aprimorar condições que elevem o número de projetos bem-sucedidos, é necessário que pesquisadores na área de gerenciamento de projetos ampliem seus horizontes além de seu contexto em termos de tempo, limites

organizacionais, vínculos de recursos e outros aspectos relevantes (Kuura et al., 2014). Uma possibilidade de ampliação é dada por meio da conexão entre o sucesso dos projetos e o intraempreendedorismo dos indivíduos. Essa ligação visa aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos, de forma que os mesmos sejam beneficiados pelos impactos do comportamento intraempreendedor. Segundo Elias e Martens (2019), potencializar o comportamento intraempreendedor dentro da cultura organizacional aumenta diretamente o sucesso dos projetos o que, por consequência, melhora o desempenho empresarial.

Discutindo esforços de pesquisa sobre projetos, empreendedorismo e práticas organizacionais de negócios, fica evidente que esses campos não são totalmente isolados e que existem oportunidades inexploradas para combiná-los (Kuura & Lundin, 2019). Se os pesquisadores de projeto começarem a estudar as políticas de empreendedorismo, eles irão expandir suas experiências e lentes conceituais (Kuura et al., 2014). Esforços mais concentrados de pesquisadores em ambos os campos são necessários para buscar novas sinergias (Kuura & Lundin, 2019).

Estudos quantitativos foram realizados dentre desse contexto. Por meio deles foi comprovado que o comportamento intraempreendedor de profissionais de projetos, sejam eles gerentes de projeto (Sakalauskas et al., 2021) ou membros de equipes (Elias & Martens 2019), influencia de maneira positiva o sucesso dos projetos. Uma vez confirmada essa relação, se faz necessário um aprofundamento para entender de que forma o comportamento intraempreendedor interfere no sucesso dos projetos.

No ponto de vista prático, um dos problemas que as empresas enfrentam é a falta de comprometimento das áreas e dos gestores com o sucesso do projeto (Exame, 2016). Segundo Gattiker, Carter, Huang & Tate (2014), a obtenção do comprometimento com o projeto é um fator chave de sucesso. O comprometimento ocorre quando um indivíduo internaliza os objetivos do projeto, resultando em persistência e esforço adicional para a conclusão do projeto (Gattiker, Carter, Huang, & Tate, 2014).

Para que o problema de falta de comprometimento seja solucionado, é necessário que haja apoio da alta gestão, recursos e pessoas com novas ideias e competências para desenvolver esses projetos (Exame, 2016). Além disso, a adesão ao projeto pode ser conquistada por meio da influência de um defensor do projeto (Gattiker et al., 2014), que pode ser representado por um intraempreendedor corporativo, de modo que esse indivíduo seja o responsável por desenvolver a ideia original do projeto ou a apoiar ativamente (Pinto & Patanakul, 2015). Os colaboradores que contribuem com novas ideias agregam valor à empresa, sendo que um bom gestor deve ser capaz de reconhecer esses indivíduos (Exame, 2020).

Dessa forma, as organizações precisam montar a estrutura adequada para a estratégia de inovação, em que o engajamento das pessoas é um fator fundamental para que as dificuldades sejam rompidas (Exame, 2016). O comprometimento, a sugestão de novas ideias e o engajamento são consequências da conduta de um indivíduo intraempreendedor. Sendo assim, uma vez que seja possível entender de que forma o comportamento intraempreendedor pode contribuir positivamente para os projetos, isso pode colaborar na construção de uma estrutura que suporte esses profissionais nas empresas.

De forma teórica, foi demonstrada uma comprovação da relação entre o comportamento intraempreendedor e o sucesso dos projetos, bem como a existência de uma lacuna. No âmbito prático, foi indicado que as organizações necessitam entender como essa relação pode impactar positivamente seus projetos, de forma a montarem uma estrutura que a sustente e melhore o comprometimento. Com isso, esta pesquisa tem o propósito de responder a seguinte questão: como o comportamento intraempreendedor de membros da equipe contribui para o sucesso de um projeto?

Este estudo se insere em um projeto de pesquisa mais amplo intitulado “Efeitos do Empreendedorismo no Sucesso dos Projetos: estudo sobre as dimensões da Orientação Empreendedora e o Intraempreendedorismo no contexto de projetos”, sob coordenação da Prof^a. Dr^a. Cristina Dai Prá Martens, financiado pelo Edital Universal do CNPq, Processo número 4330802018-3, vigente de dezembro de 2018 a fevereiro de 2022.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo geral: analisar como o comportamento intraempreendedor de membros de uma equipe de projeto contribui para o sucesso dos projetos.

1.2.2 Objetivos específicos

Para isso, são pretendidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar projetos bem-sucedidos na empresa foco do estudo;

- b) identificar quais membros das equipes dos projetos selecionados possuem maior grau de comportamento intraempreendedor;
- c) verificar em quais situações o comportamento intraempreendedor foi praticado pelos membros das equipes dos projetos e quais as contribuições para o sucesso dos projetos;
- d) analisar a contribuição das dimensões do comportamento intraempreendedor e dos fatores facilitadores desse comportamento no sucesso dos projetos;
- e) averiguar de que forma as contribuições apontadas pelos membros das equipes dos projetos se relacionam com as dimensões do sucesso dos projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo a última edição do relatório anual *Pulse of the Profession* (PMI, 2020), o início de uma nova década está instituindo um mundo com questões complexas que exigem que os líderes organizacionais reestruturam não apenas a natureza do trabalho, mas também como ele é realizado. Ainda de acordo com o relatório, essas questões complexas incluem desde o impacto de tecnologias como inteligência artificial, a demanda por maior responsabilidade social para atendimento das expectativas em constante evolução dos clientes. Dessa forma, o informativo aponta que as organizações que permanecem no status quo correm riscos de sobrevivência.

Diante desse cenário, as organizações precisam se adaptar às atualizações nas condições de mercado, de tecnologia e de mudanças sociais, a fim de atingirem seus objetivos de negócios e um bom desempenho (Durmic, 2020). Líderes executivos de todos os negócios, incluindo organizações governamentais e sem fins lucrativos, sabem que o sucesso organizacional depende de grandes ideias (PMI, 2020). Dessa forma, eles necessitam de pessoas com habilidades e mentalidade para concretizar essas ideias por meio de projetos grandes e ousados (PMI, 2020). As organizações estão passando por uma mudança de paradigma, na qual os projetos não são mais adjacentes às operações, mas sim fundamentais em como o trabalho é realizado e os problemas resolvidos (PMI, 2020), se tornando um pré-requisito para o desenvolvimento e sobrevivência de uma empresa (Oh & Choi, 2020).

Uma das possibilidades que as empresas possuem de não permanecerem no *status quo* e conseguirem concretizar ideias grandes e ousadas, se dá por meio do estímulo às iniciativas

intraempreendedoras. Em mercados competitivos e altamente inovadores, permitir o intraempreendedorismo pode ser uma questão de governança crucial para o crescimento e a sobrevivência de uma empresa (Elert & Stenkula, 2020). O intraempreendedorismo está ganhando força nas organizações por ajudá-las a se prepararem para o ambiente de negócios dinâmico (Pandey, Gupta, & Hassan, 2020).

O comportamento intraempreendedor resulta em consequências benéficas para as organizações. Dentro dessas consequências, é possível destacar o aprimoramento da capacidade de inovação (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005; Wetten, Gerards, & de Grip, 2020; Neessen et al., 2019), o surgimento de uma cultura organizacional pró-empreendedorismo, o estabelecimento da vantagem competitiva, a diversificação de mercado, a ampliação do portfólio de tecnologia e uma melhor reputação perante os acionistas (Kuratko et al., 2005). Além disso, o aumento de produtividade e um melhor desempenho em relação a outras empresas (Neessen et al., 2019) são outros fatores ocasionados pelo comportamento intraempreendedor nas organizações.

Diante da relevância do tema, o intraempreendedorismo vem sendo associado, no decorrer dos últimos anos, com outros campos de estudo. Renovação estratégica (Chakravarthy & Lorange, 2008), *coaching* e autoeficácia (Wakkee, Elfring, & Monaghan, 2010), teoria baseada em recursos (Urbano, Alvarez, & Turró, 2013), desenvolvimento sustentável (Duradoni & Di Fabio, 2019a) e capital psicológico (Pandey et al., 2020), bem como inovação, estilos de liderança e traços de personalidade (Novaes & Martens, 2021) são exemplos dessas associações. Além desses campos de estudo, o comportamento intraempreendedor foi correlacionado também ao sucesso em projetos (Elias & Martens, 2019; Sakalauskas et al., 2021).

De acordo com o estudo quantitativo realizado por Sakalauskas et al. (2021), há uma relação positiva entre o comportamento intraempreendedor do gerente de projetos e o sucesso em projetos. Adicionalmente, o estudo também quantitativo de Elias e Martens (2019), concluiu que quanto maior o comportamento intraempreendedor de qualquer membro da equipe do projeto maior é o sucesso do projeto. Ambos estudos sugerem avançar na análise dessa correlação com pesquisas qualitativas.

Diante do exposto, este estudo tem como potencial resultado gerar uma melhor compreensão do fenômeno que aproxima os temas intraempreendedorismo e projetos, com o intuito de elevar as condições para que projetos sejam bem-sucedidos. Além disso, contribui para enriquecer os estudos anteriores que relacionam as duas abordagens. De modo prático,

visa fornecer um conhecimento que possibilite que as empresas garantam o comprometimento de seus funcionários com o sucesso dos projetos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação conta com a seguinte estrutura: após esta introdução, primeiramente é demonstrada a revisão de literatura, baseada principalmente nos conceitos de sucesso em projetos e intraempreendedorismo. O terceiro tópico apresenta o método e técnicas de pesquisa, que compreende o delineamento da pesquisa, a caracterização do campo e os procedimentos de coleta e de análise de dados. Na quarta seção são demonstradas a apresentação e análise dos resultados. O quinto tópico expõe as contribuições para prática, enquanto o sexto retrata as considerações finais. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais tópicos encontrados no referencial teórico relacionado ao tema deste estudo, que se baseou, principalmente, em dois construtos: o sucesso em projetos e o intraempreendedorismo no âmbito individual. O início contará com uma breve abordagem sobre os conceitos de projeto e seu gerenciamento, assim como sobre sucesso em projetos, seguido pela seção que retrata as equipes de projetos. O tópico que aborda o intraempreendedorismo apresenta o comportamento intraempreendedor e suas dimensões, bem como as consequências individuais do comportamento intraempreendedor e fatores organizacionais que o facilitam e inibem. Por fim, explora a relação entre os dois construtos centrais.

2.1 PROJETO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Um número crescente de organizações utiliza projetos com o intuito de atingir objetivos estratégicos e operacionais, bem como para se adaptar a um ambiente tecnológico de constante transformação (Brady & Davies, 2004; Durmic, 2020). Dessa forma, é possível alcançar excelência, inovar, implementar estratégias e obter vantagem competitiva (Shenhar & Dvir, 2007). Estabelecer um novo projeto faz com que se inicie um ciclo organizacional que resulta em mudanças de longo alcance nas capacidades e na estrutura da empresa (Brady & Davies, 2004).

Shenhar e Dvir (2007, p. 16) definem projeto como “uma organização temporária e processo estabelecido para alcançar uma meta específica sob as restrições de tempo, orçamento e outros recursos”. Os projetos são o meio pelo qual as mudanças benéficas implícitas nos objetivos estratégicos organizacionais são realizadas (Görög, 2016). Para Davies e Brady (2016), um projeto pode ser determinado como uma organização temporária, processo de gerenciamento e tarefas sequenciadas estipuladas para desenvolvimento de um produto ou serviço exclusivo. Segundo os mesmos autores, os projetos podem ser classificados como projetos de rotina ou projetos inovadores. Os projetos de rotina consistem em atingir objetivos predefinidos, com um determinado conjunto de restrições de recursos de tempo, custo e qualidade, de modo a atender às demandas atuais dos clientes (Davies & Brady, 2016). Os projetos inovadores exploram alternativas transformadoras e são organizadas para lidar com

condições imprevisíveis, a fim de criar tecnologias e mercados inteiramente novos (Davies & Brady, 2016).

Desde 1950, pesquisadores de gerenciamento de projetos têm se dedicado na concepção de ferramentas, técnicas e procedimentos que podem auxiliar a atividade de gerenciar projetos de forma eficaz (Patanakul & Shenhar, 2012). O gerenciamento de projetos é definido por Shenhar e Dvir (2007, p. 17) como um “conjunto de atividades administrativas necessárias para levar um projeto a um final bem-sucedido”, ou seja, consiste em criar resultados conforme a necessidade de um cliente para suportar as metas de curto e longo prazo das empresas. O gerenciamento de projetos deve ser realizado de maneira flexível, adaptativa e iterativa, uma vez que projetos envolvem variados graus de complexidade, incertezas e incógnitas, necessitando muitas vezes de ajustes e replanejamentos (Shenhar & Dvir, 2007). Como os projetos são multifacetados, o gerenciamento de projetos também precisa ser considerado de maneira complexa, o que requer o uso de diferentes ferramentas para que seja possível concluir os projetos com êxito (Görög, 2016). É compreendido como uma atividade situacional e contextual, que deve ser adaptada ao ambiente, à meta e à tarefa de cada projeto, em que os gerentes devem optar pelo estilo gerencial correto em cada situação, de modo a identificar riscos e benefícios potenciais (Shenhar & Dvir, 2007).

O ponto central do gerenciamento de projetos está em conduzir o alcance das mudanças benéficas implícitas nos objetivos estratégicos da organização (Görög, 2016), a fim de obter melhores resultados de negócio e apoiar a sustentabilidade da organização (Patanakul & Shenhar, 2012). Com isso, é necessário expandir a mentalidade tradicional de cumprimento de metas de tempo e orçamento (Patanakul & Shenhar, 2012), de forma a considerar a satisfação dos clientes e dos *stakeholders* (Görög, 2016). Para um bom gerenciamento do projeto é necessário que haja uma definição do projeto bem estabelecida (Patanakul & Shenhar, 2012). Essa definição compreende a declaração de escopo, equipe, cronograma e orçamento, bem como o enfoque estratégico que guiará a execução do projeto para atingir a vantagem competitiva ou a criação de valor desejados (Patanakul & Shenhar, 2012).

A capacidade dos gerentes de projeto de atingirem o objetivo estratégico é fundamental para impulsionar o desempenho do projeto (Oh & Choi, 2020), o que resulta no sucesso do projeto. Com isso, a próxima seção aborda um dos principais construtos deste estudo: o sucesso em projetos. Além de demonstrar algumas perspectivas sobre o tema, o tópico foca na definição de Shenhar e Dvir (2007), uma das mais utilizadas pelos estudiosos.

2.2 SUCESSO EM PROJETOS

Desde o final dos anos 1960, os estudiosos de gerenciamento de projetos têm tentado desvendar os fatores que levam ao sucesso do projeto (Cooke-Davies, 2002). Com a vasta utilização de projetos nas organizações, a busca pelos fatores que influenciam o sucesso de um projeto tem sido estimulada (Rabechini & Carvalho, 2009). Projetos bem-sucedidos são o meio pelo qual as organizações sobrevivem (Shenhar & Dvir, 2007).

Com a ênfase crescente no papel que os projetos desempenham em trazer mudanças benéficas para uma organização a partir da década de 1990, fica evidente que o sucesso do projeto e o sucesso corporativo estão ligados (Cooke-Davies, 2002). Cooke-Davies (2002) exemplifica alguns tipos de projetos que podem realizar essa ligação entre o sucesso corporativo e o de projeto: projetos de estratégia corporativa geral, de operações de negócio, de pesquisa e desenvolvimento, de desenvolvimento de sistemas ou tecnologias da informação, de provisão e gestão de instalações. Esses projetos podem levar a organização a um cenário de maior competitividade, maior valor para o acionista, melhor desempenho dos resultados financeiros, melhor tempo de chegada ao mercado, aumento de retorno sobre o investimento e redução dos custos operacionais (Cooke-Davies, 2002). No geral, projetos bem-sucedidos contribuem para criação de valor corporativo (Cooke-Davies, 2002).

O gerenciamento de projetos bem-sucedido resulta da identificação dos determinantes chave do sucesso do projeto (Scott-Young & Samson, 2008). Segundo De Wit (1988), é necessário distinguir o sucesso do projeto com o sucesso da atividade do gerenciamento do projeto, uma vez que mesmo com um bom gerenciamento, os projetos podem fracassar (Shenhar & Dvir, 2007). Enquanto o sucesso no gerenciamento do projeto está focado em atingir o escopo, prazo e cronograma acordados, o sucesso do projeto avalia os benefícios para empresa, equipe e clientes do projeto (Morioka & Carvalho, 2014). No sucesso do projeto, é necessário avaliar os interesses dos *stakeholders* que estabeleceram o projeto e quais benefícios eles esperavam alcançar com o projeto (Cooke-Davies, 2002).

Os parâmetros básicos de desempenho, prazo e orçamento são apenas uma parte dos objetivos de nível inferior em um projeto, sendo colocados em segundo plano em projetos mais importantes estrategicamente (Morioka & Carvalho, 2014). Isso indica que os objetivos do projeto são subordinados aos objetivos da organização (De Wit, 1988), pois os projetos devem ser avaliados por suas contribuições nos resultados do negócio (Shenhar & Dvir, 2007). Projetos que são considerados desastrosos em questão de gerenciamento, podem ser considerados como um sucesso por terem atingido os objetivos organizacionais (De Wit, 1988).

O sucesso de um projeto é atingido quando ele atende uma especificação de desempenho e quando há um elevado grau de satisfação em relação ao resultado por todos os *stakeholders* (De Wit, 1988). É compreendido pela eficácia no cumprimento de seu objetivo, de forma que possibilita que a empresa usufrua dos benefícios previstos pelo projeto (Morioka & Carvalho, 2014). Para Shenhar e Dvir (2007), o sucesso do projeto é um conceito dinâmico e estratégico, com implicações a curto e longo prazo.

A estrutura de sucesso de projeto defendida por De Wit (1988) consiste nos diversos objetivos distribuídos ao longo do ciclo de vida do projeto, no relacionamento hierárquico entre esses objetivos e no gerenciamento das partes interessadas, desde que estejam alinhados também com tipo do projeto. Definir a tipologia dos projetos é necessário como base para determinação do sucesso (De Wit, 1988). Além de impactar nos resultados, a classificação do projeto define a intensidade da utilização de fatores críticos de gerenciamento (Morioka & Carvalho, 2014), uma vez que o risco e a oportunidade variam juntos com essa categorização (Shenhar & Dvir, 2007).

Um outro fator crítico de sucesso dos projetos determinado por Morioka e Carvalho (2014) é a verificação prática dos benefícios para os *stakeholders*. Sendo o sucesso do projeto um conceito multidimensional, ele deve considerar os diferentes pontos de vista das partes interessadas (Shenhar & Dvir, 2007). Ciente dessa abordagem e de que os objetivos podem ser muitas vezes até conflitantes, o gerente de projeto deve garantir a máxima satisfação dos *stakeholders* por meio de suas habilidades políticas (De Wit, 1988).

Shenhar e Dvir (2007) criaram um modelo para planejar e avaliar o sucesso do projeto. O modelo é multidimensional e considera aspectos estratégicos e tácitos, bem como o desempenho a curto e longo prazo. Além disso, compreende o sucesso do negócio, a eficiência com a qual o projeto é executado e o ponto de vista dos *stakeholders*. Esse modelo é composto por cinco dimensões: eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e direto, preparação para o futuro.

A dimensão eficiência do projeto mede o cumprimento das metas planejadas (Shenhar & Dvir, 2007). Refere-se à medição em relação ao cronograma, ao orçamento, às restrições de recursos e ao resultado que foram acordados no plano (Shenhar & Dvir, 2007). Representa uma medida de curto prazo, sendo uma importante forma de monitorar o progresso do projeto e controlar seu curso (Shenhar & Dvir, 2007). Para que a eficiência seja atingida é preciso que o projeto seja concluído dentro ou antes do tempo esperado e dentro ou abaixo do orçamento estipulado, que encare apenas pequenas mudanças e que alcance outras medidas de eficiência (Shenhar & Dvir, 2007).

O impacto no cliente é a dimensão que representa os principais interessados no projeto (Shenhar & Dvir, 2007). Essa medida deve demonstrar, a partir do resultado do projeto, a melhora no negócio do cliente e o atendimento de suas necessidades (Shenhar & Dvir, 2007). Inclui também a medição de desempenho do produto, atendimento de requisitos e especificações, nível de satisfação e lealdade do cliente, extensão de uso e reconhecimento da marca (Shenhar & Dvir, 2007). Para que o impacto no cliente ou usuário seja atingido é necessário que o produto melhore o desempenho do cliente e satisfaça seus requisitos, bem como que o cliente esteja satisfeito, que utilize o produto e que pretenda retornar para trabalhos futuros (Shenhar & Dvir, 2007).

O impacto na equipe é a dimensão que reflete como os membros da equipe são afetados pelo projeto (Shenhar & Dvir, 2007). Avalia a satisfação e moral da equipe, o desenvolvimento de habilidades, o crescimento e retenção dos membros da equipe, bem como a lealdade da equipe com a organização (Shenhar & Dvir, 2007). Essa dimensão também mensura o investimento direto na equipe feito pela empresa, a extensão do aprendizado e novas capacidades profissionais (Shenhar & Dvir, 2007). Para que o sucesso no impacto na equipe seja atendido é necessário que a equipe do projeto fique bastante satisfeita e motivada, seja totalmente leal ao projeto e ache divertido trabalhar no projeto, assim como que os membros da equipe passem por um crescimento pessoal e queiram continuar na organização (Shenhar & Dvir, 2007).

O sucesso comercial e direto compreende a dimensão que está relacionada ao sucesso comercial do projeto (Shenhar & Dvir, 2007). Trata o impacto direto e imediato do resultado do projeto, no que se refere às vendas, rendas, lucros, fluxo de caixa, participação no mercado e qualidade dos serviços (Shenhar & Dvir, 2007). Pode ser representada por um plano de negócios, um plano de análise do benefício do investimento e até mesmo projetos de reengenharia (Shenhar & Dvir, 2007). Para que o sucesso comercial e direto de um projeto seja atendido, o projeto precisa obter um sucesso comercial discreto, aumentar a lucratividade da organização, obter um retorno positivo sobre o investimento, aumentar a participação da organização no mercado, contribuir para o valor dos acionistas e para o desempenho direto da empresa (Shenhar & Dvir, 2007).

Por fim, a preparação para o futuro é a dimensão que mensura os benefícios de longo alcance do projeto (Shenhar & Dvir, 2007). Avalia quanto o projeto auxilia na preparação da infraestrutura para o futuro e na criação para novas oportunidades (Shenhar & Dvir, 2007). Essas oportunidades compreendem novas tecnologias, mercados, linhas de produto ou capacidades e processos organizacionais (Shenhar & Dvir, 2007). É uma medida de longo

prazo, que afeta a organização apenas depois de vários anos (Shenhar & Dvir, 2007). Para que a preparação para o futuro seja atingida, o resultado do projeto necessita contribuir para projetos futuros, levar a produtos adicionais, ajudar a criar novos mercados, criar novas tecnologias para uso futuro, contribuir para novos processos do negócio e desenvolver melhores capacidades administrativas. A Figura 1 demonstra um quadro resumido das dimensões de sucesso do projeto.

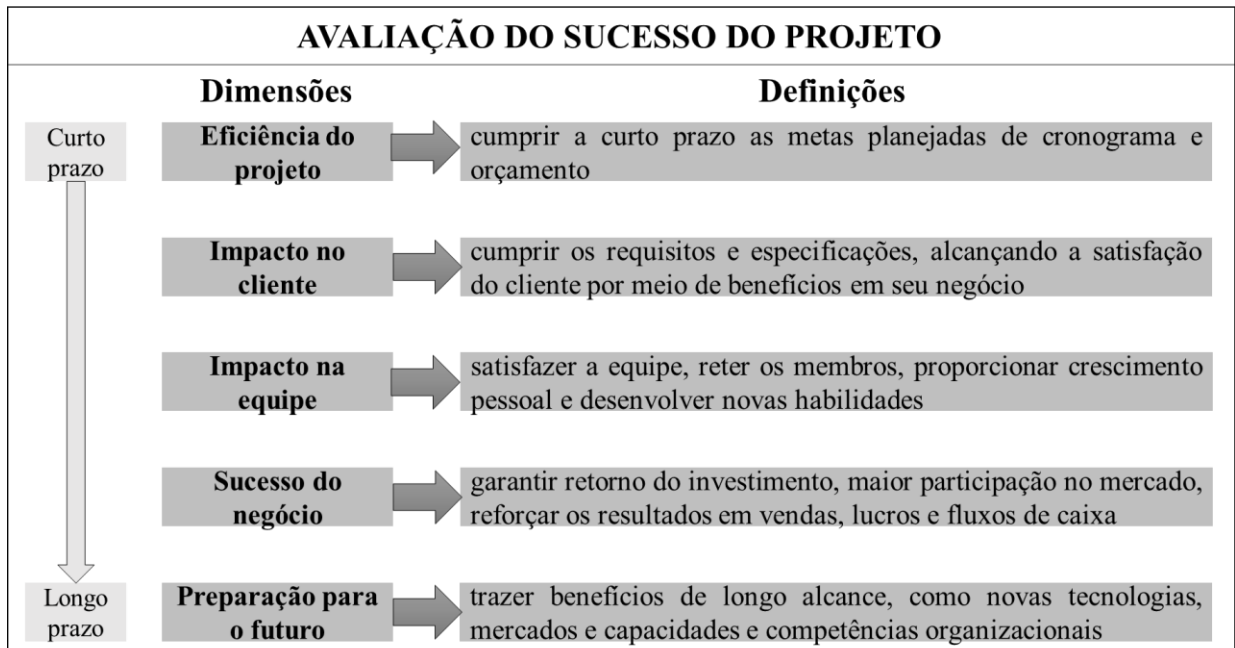


Figura 1. Avaliação do sucesso do projeto.

Fonte: autora com base nas definições de Shenhar & Dvir (2007)

Um aspecto relevante quando se diz respeito à medição do sucesso do projeto é o impacto do tempo (Shenhar & Dvir, 2007). Quando o sucesso do projeto é avaliado no curto prazo, e até mesmo ainda durante a execução, a eficiência do projeto é uma dimensão crítica, e a única que pode ser mensurada nesse estágio (Shenhar & Dvir, 2007). Com a finalização do projeto, as dimensões de impacto no cliente e impacto na equipe tornam-se mais relevantes (Shenhar & Dvir, 2007). O sucesso comercial e direto só pode ser medido mais tarde, após as vendas do produto do projeto retornarem em lucros (Shenhar & Dvir, 2007). Por fim, a preparação para o futuro afeta a organização apenas depois de alguns anos, pois expressa os benefícios do projeto a longo prazo (Shenhar & Dvir, 2007).

A abordagem de sucesso de projetos que será utilizada neste estudo é a de Shenhar e Dvir (2007). Essa abordagem é uma das mais utilizadas para definição do sucesso em projetos em pesquisas. Em uma busca no Google Scholar realizada em junho de 2021, a versão em inglês do livro de Shenhar e Dvir (2007) havia sido citada 1.627 vezes, enquanto a versão em

português foi citada por 212 pesquisas. Além disso, os estudos quantitativos que antecederam esta pesquisa e comprovaram a existência do fenômeno que relaciona o comportamento intraempreendedor com o sucesso dos projetos, utilizaram essa abordagem.

A equipe do projeto é considerada um dos fatores que causam o maior impacto no sucesso ou no fracasso do resultado do projeto (Durmic, 2020). Com isso, uma das etapas vitais no gerenciamento de projetos é designar pessoal adequado para condução das tarefas (Wei, Tsai, Wei & Wei, 2017), ou seja, formar a equipe do projeto. Perante essas alegações, a próxima seção aborda a importância e as responsabilidades dos membros das equipes de projetos.

2.3 MEMBROS DAS EQUIPES DE PROJETOS

Cada vez mais as empresas estão reconhecendo que a identificação dos fatores da equipe do projeto é crucial para alcançar a vantagem competitiva (Scott-Young & Samson, 2008). O comportamento e a mentalidade dos membros da equipe são considerados uma resposta à crescente demanda por sucesso do projeto, uma vez que quanto maior a capacidade da equipe, mais bem-sucedido será o projeto (Oh & Choi, 2020). Dessa forma, ao distribuir aos membros da equipe o desenvolvimento de competências que geralmente são orientadas para o gerente do projeto, as empresas podem aumentar sua competitividade empresarial (Oh & Choi, 2020).

Segundo o PMI (2017a, p. 309), “a equipe do projeto consiste de indivíduos com papéis e responsabilidades atribuídos, que trabalham coletivamente para alcançar um objetivo de projeto compartilhado”. As equipes de projeto executam uma tarefa única e não rotineira, são temporárias heterogêneas e multifuncionais, compostas por especialistas altamente qualificados (Scott-Young & Samson, 2008), que trabalham juntos para obter resultados complexos (IPMA, 2015). Os membros da equipe podem possuir inúmeros conjuntos de habilidades, atuar integralmente ou parcialmente, e podem ser incluídos ou retirados da equipe do projeto de acordo com o progresso do projeto (PMI, 2017a).

Conforme cresce a demanda por projetos mais complexos e dinâmicos, atributos profissionais e multifuncionais são necessários para formação da equipe de projeto (Oh & Choi, 2020). Equipes de projeto multifuncionais, em que os papéis necessários estão representados e integrados, estão associadas a um melhor desempenho do projeto (Scott-Young & Samson, 2008). A multifuncionalidade permite a inclusão apropriada de membros que possuem

diferentes especializações, o que aumenta a probabilidade de sucesso do projeto (Scott-Young & Samson, 2008).

Oh e Choi (2020) realizaram um estudo com o objetivo de identificar as competências dos membros da equipe necessárias para o gerenciamento de projetos e investigar a influência dessas competências nos fatores de sucesso do projeto. Como descoberta, os autores indicaram que as competências intelectuais do membro da equipe são um fator importante no sucesso do projeto, uma vez que auxiliam na utilização de recursos por meio do envolvimento dos *stakeholders* no projeto. Em relação às dimensões gerenciais dos membros da equipe, os autores revelam que é um fator importante na competência, comprometimento e comunicação dos fatores de sucesso do projeto. Os resultados obtidos pelo estudo comprovam a importância da personalidade, do conhecimento e das habilidades dos membros da equipe para o sucesso do projeto. A autoconsciência, a resiliência emocional, a intuição, a sensibilidade, a motivação e a consciência dos membros da equipe os ajudam a ter sucesso, de forma a cumprirem com suas responsabilidades dentro de objetivos e escopo claros, tomando decisões com rapidez e precisão, bem como se motivarem a realizar o projeto (Oh & Choi, 2020).

Para o sucesso do projeto, a equipe deve lidar com seus conflitos de forma construtiva e respeitosa, de modo que os membros apoiem uns aos outros com honestidade, sinceridade e respeito (Mughal, 2014). A dinâmica da equipe, a distribuição geográfica e as recompensas ocasionadas pela participação nos projetos também são fatores de equipe que causam impacto no sucesso do projeto (Durmic, 2020). Um outro aspecto muito importante para o trabalho em equipe eficaz que leva ao sucesso do projeto é a comunicação (Mughal, 2014).

Os membros da equipe são profissionais que trabalham em conjunto com o gerente de projeto para entender a missão e a visão da organização, de modo a atingir as metas do projeto (Oh & Choi, 2020). O envolvimento dos membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser favorável, pois incorpora o conhecimento dos indivíduos ao processo e intensifica o comprometimento com o projeto (PMI, 2017a). O conhecimento e as capacidades tanto do gerente de projeto como de toda a equipe são cruciais para garantia da qualidade do resultado final do projeto (Durmic, 2020). Os membros da equipe devem possuir as mesmas competências e conhecimentos de que os gerentes precisam, como um alto nível de comunicação, habilidade de gerenciamento, capacidade de integração e capacidade de utilizar e compreender conhecimentos, ferramentas e técnicas (Oh & Choi, 2020).

A equipe do projeto deve ser capaz de examinar a situação do projeto, conciliar as demandas e prover uma comunicação proativa com os *stakeholders*, com o intuito de entregar um projeto bem-sucedido (PMI, 2017a). É importante para o projeto que os membros da equipe

tenham aptidão para gerenciar recursos, instruir, atingir metas, desenvolver suas próprias capacidades por meio de participação em treinamentos, utilizar conhecimentos e habilidades apropriados para criação de melhores práticas, permitir reuniões contínuas e canais de informação claros (Oh & Choi, 2020). A capacidade dos membros da equipe de analisar criticamente e julgar uma visão, imaginação e perspectiva estratégica ajudará o projeto a ser implementado de modo confortável, bem como ajudará a equipe do projeto a tomar decisões precisas (Oh & Choi, 2020).

A primeira seção abordou brevemente considerações sobre projetos e gerenciamento de projetos. Em seguida, foram explorados os conceitos sobre um dos principais construtos desse estudo, que é o sucesso em projetos. Por fim, foi demonstrada a importância das competências e habilidades dos membros da equipe para que os projetos sejam bem-sucedidos. Uma vez demonstrados os tópicos que envolvem projetos, a próxima seção introduz o intraempreendedorismo, compreendendo o outro principal construto desta pesquisa.

2.4 INTRAEMPREENDEDORISMO

Esta seção aborda o intraempreendedorismo no âmbito individual. Primeiro, é retratado o comportamento intraempreendedor. Em seguida, são destacadas as dimensões desse comportamento. Na sequência, são apresentadas as consequências do comportamento intraempreendedor. Por fim, são demonstrados os fatores que facilitam e inibem essa conduta.

2.4.1 Comportamento intraempreendedor

O espírito empreendedor dos funcionários de uma empresa é chamado de intraempreendedorismo (Vargas-Halabí, Mora-Esquível, & Siles, 2017) e é um subcampo do empreendedorismo que vem apresentando crescimento nas pesquisas (Antoncic & Hisrich, 2003). O tema tem sido um tópico de estudo desde os anos 80, mas até o momento, foi mais concentrado nos benefícios para a organização (Gawke et al., 2018). Por conta disso, faltam estudos que buscam compreender os potenciais encadeamentos do comportamento intraempreendedor de um indivíduo no desempenho de suas atividades (Gawke et al. 2018).

A maioria dos profissionais inova até um limite em suas próprias atribuições, geralmente na forma de melhorias ou ajustes reativos às barreiras que se deparam ao longo da execução de suas tarefas (Rivera, 2017). Por outro lado, os intraempreendedores vão além das tendências incrementais e reativas, muitas vezes ultrapassando seus próprios papéis (Rivera, 2017). Isso se deve ao fato de que esses indivíduos possuem pré-disposição comportamental para desafios e inovação (Franco & Pinto, 2017).

A implementação de uma prática ou método organizacional é, muitas vezes, iniciada e impulsionada por indivíduos inclinados ao empreendedorismo dentro da organização (Hecker, 2017). O intraempreendedorismo é um comportamento relacionado a se aventurar na realização de atividades costumeiras de uma nova forma dentro do contexto organizacional (Antoncic & Hisrich, 2003). É compreendido como uma competência relacionada à disposição do indivíduo em suportar inovações a serem desenvolvidas e negócios a serem criados para a empresa (Vargas-Halabí et al., 2017).

O comportamento intraempreendedor consiste em endossar, refinar e nortear oportunidades empresariais, de forma a identificar, adquirir e distribuir os recursos necessários para a busca dessas oportunidades (Kuratko et al., 2005). O intraempreendedor deve alavancar os recursos oferecidos pela organização e superar restrições internas, a fim de vender suas novas ideias às partes interessadas e tomadores de decisão (Hecker, 2017).

Segundo Rivera (2017), os funcionários com comportamento intraempreendedor impulsionam a inovação disruptiva de baixo para cima. Ainda segundo o autor, os intraempreendedores buscam oportunidades de crescimento proativamente, de forma a criar valor para os clientes. Esses profissionais são intrinsecamente motivados para experimentar novos produtos, serviços, métodos de produção ou práticas de gestão, pois equilibram visão e ação de maneira bem-sucedida (Rivera, 2017).

O intraempreendedor demonstra um senso extremamente forte de propriedade psicológica que o faz buscar resultados muito além do seu dever, impulsionado por um senso claro de propósito de vida e por uma compreensão lúcida do papel que deve desempenhar em sua organização (Seshadri & Tripathy, 2006). Essa mentalidade empreendedora é uma forma intensa de engajamento, resultando em uma manifestação de forte compromisso emocional de propriedade com o trabalho, que aliada à visão ousada permite que sejam alcançados altos níveis de excelência (Seshadri & Tripathy, 2006). A preocupação com a imagem perante as outras pessoas, o fato de não desistirem facilmente e o vício em vencer também são fatores observados em indivíduos que possuem comportamento intraempreendedor (Seshadri & Tripathy, 2006).

O intraempreendedorismo é perseguido por indivíduos que tenham uma percepção positiva das oportunidades no ambiente de trabalho (Gawke et al., 2019) e também por aqueles com forte liderança e motivações profissionais (Chan et al., 2017). Neessen et al. (2019) apontaram que a relação e identificação com a organização, bem como a satisfação do funcionário com o seu trabalho também apresentam uma associação positiva em relação ao indivíduo atuar como intraempreendedor.

Os indivíduos intraempreendedores são desafiados a ir além do status quo e reconhecer oportunidades, o que culmina no engajamento no trabalho, facilitando as atividades empresariais e melhorando as organizações (Gawke et al., 2017). Além disso, esse comportamento constrói autoeficácia, otimismo e resiliência, por meio da conquista de objetivos que se relacionam com experiências de sucesso e superação de desafios originados nas diversas dificuldades enfrentadas (Gawke et al., 2017).

Para Gawke et al. (2019), o intraempreendedorismo consiste em um tipo específico de comportamento de trabalho em que o funcionário atua estrategicamente como um agente de mudança. Ainda segundo os autores, o intraempreendedorismo compreende o comportamento voltado à criação de novos negócios para a organização e o comportamento de renovação estratégica. A Tabela 1 demonstra as definições para os dois tipos distintos de comportamento que culminam no comportamento intraempreendedor segundo Gawke et al. (2019).

Tabela 1. Comportamento intraempreendedor

Comportamento intraempreendedor	Definição
Comportamento voltado ao negócio	Consiste na execução das atividades dos profissionais destinadas a criar, adicionar ou investir recursos em novos negócios
Comportamento de renovação estratégica	Consiste nas atividades de busca de oportunidades e vantagens, destinadas a renovar radicalmente os produtos, serviços, métodos de trabalho e estratégia organizacional atuais. Busca melhorar a capacidade de uma organização em reagir a avanços internos e externos, relacionados ao mercado

Fonte: elaborado pela autora com base em Gawke et al. (2019).

Segundo Elias e Martens (2019), o comportamento intraempreendedor de renovação estratégica é direcionado à melhoria dos projetos e processos internos, sendo uma competência que demonstra proatividade do indivíduo em lidar com desafios. Chakravarthy e Lorange (2008) destacaram que para a renovação estratégica acontecer, é necessário: enxergar o panorama geral e definir a estratégia; comunicar a proposta de valor aos principais interessados;

gerenciar as partes interessadas, obter apoio e mobilizar recursos; reunir e motivar uma equipe de especialistas.

A abordagem de comportamento intraempreendedor segundo Gawke et al. (2019) será a adotada para realização deste estudo. Essa escolha se justifica devido aos autores terem desenvolvido uma escala de intraempreendedorismo de funcionários que será utilizada como instrumento de coleta de dados. Além disso, os estudos quantitativos que antecederam esta pesquisa e comprovaram a existência do fenômeno que relaciona o comportamento intraempreendedor com o sucesso dos projetos, utilizaram essa mesma abordagem.

2.4.2 Dimensões do comportamento intraempreendedor

De acordo com a revisão sistemática de literatura sobre o intraempreendedorismo conduzida por Novaes e Martens (2021), o comportamento intraempreendedor possui algumas dimensões predominantes. Segundo as autoras, a propensão a assumir riscos, a proatividade, a inovatividade, o reconhecimento de oportunidades e o networking são as principais dimensões em relação ao comportamento intraempreendedor. Essas dimensões, suas respectivas frequências de menções encontradas e referências estão dispostas na Tabela 2.

Tabela 2. Dimensões do comportamento intraempreendedor

Características	Frequência	Referências
Propensão a assumir riscos	8	Chakravarthy & Lorange (2008), Almasri & Ahmad (2020), Razavi & Ab Aziz (2017), Marques et al. (2019), Vargas-Halabí et al. (2017), Gawke et al. (2019), Neessen et al. (2019), Valka et al. (2020)
Proatividade	7	Almasri & Ahmad (2020), Razavi & Ab Aziz (2017), Marques et al. (2019), Vargas-Halabí et al. (2017), Gawke et al. (2019), Neessen et al. (2019), Valka et al. (2020)
Inovatividade	6	Almasri & Ahmad (2020), Razavi & Ab Aziz (2017), Gawke et al. (2019), Duradoni & Di Fabio (2019b), Neessen et al. (2019), Valka et al. (2020)
Networking	3	Almasri & Ahmad (2020), Razavi & Ab Aziz (2017), Neessen et al. (2019)
Reconhecimento de oportunidades	2	Vargas-Halabí et al. (2017), (2017), Neessen et al. (2019);

Fonte: Novaes e Martens (2021, p. 6)

A assunção de risco consiste na tomada de ações ousadas e alocação de recursos, sejam eles pessoais ou organizacionais, relevantes em projetos que independem do resultado (Gawke, et al., 2019). Esse comportamento se faz inerente às atividades de inovação, formação de novos negócios, ações proativas e agressivas (Antoncic & Hisrich, 2003), porque ele é necessário para criar oportunidades de renovação estratégica, de modo a permanecer à frente da concorrência (Gawke, et al., 2019). O grande comprometimento de recursos a fim de obtenção de altos retornos em busca das oportunidades de mercado é uma característica típica do comportamento intraempreendedor (Lumpkin & Dess, 1996).

A iniciativa pessoal, ou proatividade, é inicialmente baseada em objetivos autodefinidos que se referem a assumir o controle de uma ideia ou projeto que ainda não foi colocado em ação (Gawke, et al., 2019), incluindo também pioneirismo, tomada de iniciativa (Antoncic & Hisrich, 2003) busca por novas oportunidades e participação em mercados emergentes (Lumpkin & Dess, 1996). Os indivíduos que demonstram essa característica agem antecipadamente e tomam medidas relacionadas a necessidades futuras, em vez de reagir reativamente às demandas atuais (Gawke, et al., 2019; Antoncic & Hisrich, 2003)

A inovatividade contempla a geração, promoção e implementação de ideias dentro de uma função, equipe ou organização, com o intuito de beneficiar o respectivo desempenho (Gawke, et al., 2019). As atividades intraempreendedoras inerentes à inovação consistem no desenvolvimento ou aprimoramento de novos produtos ou serviços, experimentações, processos criativos, melhorias e implantação de novos métodos e procedimentos, assim como tendências relacionadas à liderança e processos tecnológicos (Antoncic & Hisrich, 2003; Lumpkin & Dess, 1996).

O networking é compreendido como a tendência de se relacionar e interagir com outras pessoas (Razavi & Ab Aziz, 2017). De acordo com o estudo de Razavi e Ab Aziz (2017), o networking impacta de forma positiva as intenções intraempreendedoras, sendo incluído como uma nova dimensão que descreve procedimentos intraempreendedores. O networking está relacionado à orientação e capacidade dos gerentes de projetos de se comunicarem com os atores essenciais dentro e fora de uma organização (Almasri & Ahmad, 2020). É fundamental que os intraempreendedores se relacionem com indivíduos dentro e fora de sua organização, de forma a facilitar o acesso às informações necessárias, com o intuito de se beneficiar dessa experiência (Almasri & Ahmad, 2020).

O reconhecimento de oportunidades visa identificar, aproveitar, convencer os demais e ter prontidão diante de oportunidades de novas iniciativas da organização (Vargas-Halabí et al., 2017). É baseado no conhecimento para detectar oportunidades e na ação para aproveitar as

oportunidades detectadas (Vargas-Halabí et al., 2017). Aborda também a aquisição de recursos necessários para o aproveitamento das oportunidades (Neessen et al., 2019).

2.4.3 Consequências do comportamento intraempreendedor

Ainda segundo o estudo de Novaes e Martens (2021), alguns artigos tratam das consequências individuais do comportamento intraempreendedor. Os principais resultados do comportamento intraempreendedor são o engajamento, a autoestima, o otimismo, o bem-estar e a satisfação com a vida. As consequências que foram encontradas com maior frequência e suas respectivas referências estão demonstradas na Tabela 3.

Tabela 3. Consequências individuais do comportamento intraempreendedor.

Consequências individuais	Referência
Engajamento	Gawke et al. (2017), Gawke et al. (2018), Pandey et al. (2020)
Autoestima	Kuratko et al. (2005), Di Fabio et al. (2017)
Otimismo	Gawke et al. (2017), Di Fabio et al. (2017)
Bem-estar	Di Fabio et al. (2017), Gawke et al. (2017)
Satisfação com a vida	Kuratko et al. (2005), Di Fabio et al. (2017)

Fonte: Novaes e Martens (2021, p. 6)

Além dessas consequências, Kuratko et al. (2005) acrescentaram também a promoção, atribuições dentro da empresa, desenvolvimento de habilidades políticas, estabelecimento de uma nova rede social e recompensas financeiras como resultados individuais do comportamento intraempreendedor. A autoeficácia e a ego-resiliência (Gawke et al., 2017) também foram citados como efeitos benéficos do intraempreendedorismo. Por outro lado, a exaustão (Gawke et al., 2018), o possível desprezo de membros organizacionais mais conservadores e o descarrilhamento (perda de rumo) de carreira (Kuratko et al., 2005) foram apontados como consequências negativas do comportamento intraempreendedor. Mesmo existindo alguns resultantes negativos, é importante salientar que, em comparação, foram encontradas muito mais consequências positivas.

2.4.4 Fatores que facilitam e inibem o comportamento intraempreendedor

Muitos estudos que abordam o comportamento intraempreendedor, destacam fatores organizacionais que podem facilitar ou inibir essa conduta. Primeiramente, no que se refere aos

aspectos que facilitam e fomentam o comportamento intraempreendedor, alguns fatores foram encontrados com uma maior frequência por Novaes e Martens (2021). A Tabela 4 lista os principais elementos encontrados, bem como suas respectivas frequências e fatores.

Tabela 4. Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor.

Fatores facilitadores	Frequência	Referências
Autonomia	10	Ferguson et al. (1987), Seshadri & Tripathy (2006), de Villiers-Scheepers (2011), Hashimoto & Nassif (2014), Kuratko et al. (2005), Deprez & Euwema (2017), Valsania et al. (2016), Hanson (2017), Valka et al. (2020), Badoiu et al. (2020)
Reconhecimento e recompensas	9	Ferguson et al. (1987), Seshadri & Tripathy (2006), de Villiers-Scheepers (2011), Hashimoto & Nassif (2014), Kuratko et al. (2005), Deprez & Euwema (2017), Rigtering & Weitzel (2013), Smith et al. (2016), Badoiu et al. (2020),
Ambiente que estimula a criatividade e inovação	6	Ferguson et al. (1987), Hashimoto & Nassif (2014), Kuratko et al. (2005), Staub et al. (2019), Moriano et al. (2014), Badoiu et al. (2020)
Apoio da alta administração	6	Seshadri & Tripathy (2006), Hashimoto & Nassif (2014), Kuratko et al. (2005), Smith et al. (2016), Yariv & Galit (2017), Badoiu et al. (2020)
Tolerância a erros	4	Seshadri & Tripathy (2006), Hashimoto & Nassif (2014), Hanson (2017), Yariv & Galit (2017)
Crenças e visão compartilhadas	3	Ferguson et al. (1987), Seshadri & Tripathy (2006), Moriano et al. (2014)
Fluxo livre de informações e transparência	3	Hashimoto & Nassif (2014), Deprez & Euwema (2017), Valsania et al. (2016)
Informalidade	3	Hashimoto & Nassif (2014), Deprez & Euwema (2017), Rigtering & Weitzel (2013)
Feedback oportuno	2	Ferguson et al. (1987), Deprez & Euwema (2017)
Liderança empreendedora no topo da empresa	2	Ferguson et al. (1987), Begeç & Arun (2020)
Fornecimento claro de instruções pela liderança	2	Deprez & Euwema (2017), Moriano et al. (2014)
Liderança transformacional	2	Moriano et al. (2014), Gerards et al. (2020)
Situações de adversidade	2	Smith et al. (2016), Hanson (2017)
Capacitação organizacional	2	Valsania et al. (2016), Badoiu et al. (2020)

Fonte: Novaes e Martens (2021, p. 4)

É possível notar que os fatores facilitadores que mais se destacam em relação ao comportamento intraempreendedor são a autonomia, sistemas de reconhecimento e recompensas, a existência de um ambiente que estimule a criatividade e a inovação, o apoio da alta administração e a tolerância a erros. É importante ressaltar também o compartilhamento de crenças e visão, um fluxo de informações livre e transparente, a informalidade e a prática de feedbacks oportunos. Além disso, alguns autores também associam a capacidade de detectar oportunidades de negócios por parte da empresa (Urbano et al., 2013) e a autoeficácia organizacional (Wakkee et al., 2010) como motivadores ao comportamento intraempreendedor.

Da mesma forma, foram encontradas na pesquisa de Novaes e Martens (2021) condições que podem inibir o intraempreendedorismo dos funcionários. Resistência à mudança, estruturas organizacionais inflexíveis, falta de comprometimento da alta gestão e intolerância a erros foram os fatores inibidores ao comportamento intraempreendedor mais encontrados. Esses fatores estão listados na Tabela 5.

Tabela 5. Fatores que inibem o comportamento intraempreendedor.

Fatores inibidores	Referências
Resistência à mudança	Ferguson et al. (1987), Seshadri & Tripathy (2006), Hashimoto & Nassif (2014)
Estrutura inflexível	Ferguson et al. (1987), Hashimoto & Nassif (2014), Smith et al. (2016)
Falta de comprometimento da alta gestão	Seshadri & Tripathy (2006), Hashimoto & Nassif (2014),
Intolerância a erros	Hashimoto & Nassif (2014), Hanson (2017)
Hierarquias complicadas	Ferguson et al. (1987)
Controles orçamentários excessivos	Ferguson et al. (1987)
Abordagens conservadoras para assumir riscos	Ferguson et al. (1987)
Dependência improdutiva de procedimentos normativos de tomada de decisão	Ferguson et al. (1987)
Alta rotatividade de mão de obra	Seshadri & Tripathy (2006)
Restrição de recursos	Hanson (2017)

Fonte: Novaes e Martens (2021)

Foram apresentados os principais construtos deste estudo, que consistem no sucesso em projetos e no intraempreendedorismo, com foco no comportamento intraempreendedor. Dessa forma, a próxima seção aborda a relação entre eles.

2.5 INTRAEMPREENDEDORISMO E SUCESSO EM PROJETOS

Os campos do empreendedorismo e da gestão de projetos apresentam uma série de semelhanças em termos práticos e disciplinas acadêmicas, no que se refere a história, significado, natureza, status de teoria e profissionalização (Kuura et al. 2014). Desde o início da década de 2010, indícios de uma maior aproximação entre os dois contextos podem ser observados (Kuura & Lundin, 2019). As tentativas de vinculação são recentes e parecem estar crescendo continuamente com o tempo, convergindo em uma ampla gama de subtópicos e tendo a inovação como o vínculo predominante (Kuura & Lundin, 2019).

Uma vez que os projetos são concebidos para lidar com mudanças ou inovações, e ao mesmo tempo que o empreendedorismo e a inovação também estão ligados de maneira intrínseca, existe uma conexão entre os projetos e o empreendedorismo (Kuura et al. 2014). A pesquisa em gerenciamento de projetos reconhece constantemente os aspectos empreendedores, principalmente em relação às atividades criativas ou inovadoras (Kuura & Lundin, 2019). Uma visão empreendedora de projetos oferece caminhos para abordar a criação de novidades por meio de projetos (Germain & Aubry, 2019).

O aspecto da criatividade foi observado no estudo de Russo e Sbragia (2007), que objetivou avaliar se as características de um empreendedor incorporadas ao gerente de projetos refletiam em projetos mais bem-sucedidos. Como resultado, os autores concluíram que quanto maior a tendência empreendedora do gerente, maior a probabilidade de ele comandar projetos mais bem-sucedidos. Dentre as dimensões que os autores estudaram, a que mais se destacou na correlação com os critérios de sucesso foi a tendência criativa. Isso indica que indivíduos com características relacionadas à inovação, criação de ideias e novos desafios tendem a influenciar de maneira positiva o desempenho dos projetos (Russo & Sbragia, 2007).

Para Kuura et al. (2014), o papel proeminente e histórico da inovação na vinculação do empreendedorismo aos projetos cria um fluxo que une as três esferas. Segundo os autores, a contribuição dessa corrente leva a uma perspectiva ainda mais ampla, abrangendo o intraempreendedorismo e o empreendedorismo nas organizações existentes. A conexão entre projetos, inovação e empreendedorismo leva a um conceito de ligação promissor denominado projeto empreendedor (Kuura et al., 2014).

Uma vez que as atividades empreendedoras e de projetos estão ligados de forma prática, muitas vezes os empreendedores precisam atuar como líderes de projeto (Kuura & Lundin, 2019). Como o processo de empreendedorismo pode ser considerado em muitos aspectos como um projeto em andamento (Germain & Aubry, 2019), a atuação dupla pode ser

observada em algumas fases da gestão de uma empresa (Kuura et al. 2014). Essas etapas podem consistir na abertura, desenvolvimento, realocação, renovação, encerramento e transferência dos empreendimentos (Kuura et al., 2014).

O empreendedor deve pensar sobre o gerenciamento de projetos detalhadamente, incluindo a definição de metas realistas de tempo e custo, bem como o desenvolvimento de uma percepção dos riscos do projeto e da empresa (Kuura et al. 2014). Além disso, certas fases do ciclo de vida de uma empresa - como renovação ou desenvolvimento - devem ser tratadas como projetos, pois atendem aos critérios primordiais de um projeto (Kuura et al., 2014). Convencer as partes interessadas, utilizar uma abordagem confiável e encontrar caminhos legítimos para obter recursos são algumas das principais tarefas dos gerentes de projeto com as quais os empreendedores estão acostumados (Germain & Aubry, 2019).

Os projetos podem envolver uma estratégia estabelecida para tornar a organização mais empreendedora, como por meio de equipes ou pelo estímulo ao intraempreendedorismo (Kuura et al., 2014). Em outros casos, os projetos podem ser focados no desenvolvimento de um novo processo, produto ou serviço (Kuura et al., 2014), contextos que são claramente ligados ao intraempreendedorismo. Uma melhor compreensão do lado exploratório de profissionais de projeto, em conjunto da pesquisa em intraempreendedorismo, beneficiaria o entendimento dos múltiplos papéis dos intraempreendedores (Germain & Aubry, 2019).

Outro conceito de vinculação histórica entre os dois campos é o da orientação empreendedora (Kuura et al., 2014). Martens et al., (2018) comprovaram em seu estudo que a orientação empreendedora influencia positivamente a conquista do sucesso em projetos. Isso significa que é possível aumentar a probabilidade de sucesso de um projeto se a organização possuir uma orientação empreendedora designada por inovação, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Martens et al., 2018). As práticas de gerenciamento de projetos podem ser estruturadas em conjunto à orientação empreendedora da empresa, de modo a permitir que as organizações obtenham melhores resultados em seus projetos e gerem vantagem competitiva (Martens et al., 2018).

No âmbito individual, o estudo de Ahmed et al. (2014) demonstrou que há uma relação positiva e significativa entre a orientação empreendedora individual e projetos bem-sucedidos, de forma que a presença da orientação empreendedora nos indivíduos eleva o desempenho do projeto e aumenta a probabilidade de sucesso do mesmo. Ainda individualmente, mas com foco nos intraempreendedores, Sakalauskas et al. (2021) e Elias e Martens (2019) estudaram de forma quantitativa a relação do sucesso de projetos com o intraempreendedorismo. O estudo de

Sakalauskas et al. (2021) investigou essa relação no contexto do gerente de projetos, enquanto a pesquisa de Elias e Martens (2019) estendeu a todos os membros da equipe de projeto.

O estudo de Sakalauskas et al. (2021) teve como objetivo investigar o impacto do comportamento intraempreendedor do gerente de projetos no sucesso dos projetos. Como resultado, os autores evidenciaram uma relação positiva diretamente proporcional entre os dois construtos. Segundo a pesquisa, um projeto tem 16% a mais de chance de ter sucesso quando o gerente de projetos apresenta comportamento intraempreendedor. Uma das hipóteses da pesquisa de Elias e Martens (2019) procurou identificar a existência de uma influência do comportamento intraempreendedor dos profissionais que executam atividades em projetos no sucesso dos mesmos. Os resultados demonstraram a confirmação da hipótese e ainda revelaram que o comportamento de renovação estratégica é mais comum nos profissionais de projetos, quando comparado ao comportamento voltado ao negócio. Ambos estudos deixaram uma lacuna quanto um maior entendimento de como o comportamento intraempreendedor dos membros da equipe pode contribuir para o sucesso dos projetos. É exatamente essa lacuna que esta pesquisa visa preencher.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos aplicados na condução do estudo. A primeira seção descreve o delineamento da pesquisa, em que são definidos a técnica, o método de pesquisa e as unidades de análise. A segunda seção demonstra a caracterização do campo onde a pesquisa foi realizada. A terceira seção compreende os procedimentos de coleta de dados, assim como os instrumentos que foram utilizados, tanto em relação ao sucesso em projetos como ao comportamento intraempreendedor. Por fim, o quarto tópico determina os procedimentos que foram cumpridos para a análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A escolha do método pelo pesquisador depende de seu objetivo e problema de pesquisa, de suas próprias experiências pessoais e do público-alvo que se pretende atingir com a pesquisa (Creswell, 2013). Para alcançar o objetivo deste estudo, que consiste em analisar como o comportamento intraempreendedor de membros de uma equipe de projeto contribui para o sucesso dos projetos, é indicado o uso de uma técnica qualitativa. Essa técnica é designada quando o pesquisador visa estabelecer o significado de um fenômeno a partir do ponto de vista dos participantes (Creswell, 2013).

Com o intuito de responder à questão deste estudo, o método de pesquisa utilizado consiste no estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 28), o estudo de caso é indicado quando “faz-se uma questão do tipo como ou por que sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. Além disso, o estudo de caso compreende uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32). O estudo de caso consiste no estudo profundo de um objeto, de modo que permita seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2002).

As unidades de análise deste estudo são os indivíduos, que compreendem os membros das equipes de projetos, e os projetos em que essas pessoas estão inseridas. Dessa forma, a etapa de coleta de dados tem o foco de capturar comportamentos intraempreendedores em membros de equipes de forma individual, bem como de obter informações sobre os projetos selecionados.

A próxima seção aborda a caracterização do campo selecionado para a realização desta pesquisa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO

O presente estudo foi conduzido em uma empresa nacional de grande porte, existente no mercado há mais de 100 anos, que pertence ao segmento de utilidades domésticas e está localizada na região metropolitana de São Paulo. A organização é classificada como orientada a projetos, ou seja, utiliza os projetos como organizações temporárias e focadas em tarefas, com o intuito de definir, desenvolver e implementar suas estratégias, de modo a transformar sua estrutura, cultura e comportamento, bem como de definir e desenvolver novos produtos, serviços e modelos de negócios (Gemünden, Lehner, & Kock, 2018). A função da organização orientada para o projeto é garantir que os projetos certos sejam realizados, que recebam gerentes e equipe competentes, que os resultados sejam usados de forma sustentável e que os objetivos de criação de valor de todas as partes interessadas sejam alcançados (Gemünden et al., 2018).

A empresa selecionada possui um programa de incentivo à abertura de novos projetos. Esse programa está alinhado aos conceitos de gestão de mudanças e faz parte do sistema de garantia da qualidade. É exigido que os projetos possuam uma equipe multidisciplinar, com o objetivo de identificar, estruturar e implementar ações que tragam melhorias aos processos nos seguintes âmbitos: redução de custo, melhoria da qualidade do produto, processo operacional e maximização da produtividade. A Tabela 6 apresenta os requisitos estabelecidos pela empresa para cada fase do projeto.

Tabela 6. Requisitos exigidos pela empresa para as fases do projeto

Fase do projeto	Requisitos
Abertura	<ul style="list-style-type: none"> - O projeto deve estar alinhado com a estratégia - O objetivo deve ser desafiador e alcançável - Ser concluído em um prazo inferior a 1 ano - Ser de tamanho adequado e escopo gerenciável - Estar relacionado com a atividade diária das pessoas que compõe a equipe - Gerar impacto financeiro ou melhoria da qualidade de produtos e serviços
Formação da equipe	<ul style="list-style-type: none"> - A equipe deve ser formada por no mínimo 4 e máximo de 10 pessoas, incluindo o gerente do projeto - A opção por pequenos grupos tem como objetivo agilizar o processo decisório e facilitar a sinergia - Os grupos devem ter no mínimo 2 participantes de outras áreas

Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Os integrantes devem elaborar um cronograma, indicando o planejamento das tarefas, responsáveis e prazos a serem cumpridos - É indispensável que os grupos utilizem ferramentas da qualidade para análise dos problemas (modelo de processo, brainstorming, Pareto, diagrama de causa e efeito, etc.)
Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto implementado no período estabelecido; - Cumprimento das etapas de trabalho; - Geração de impacto financeiro ou melhoria da qualidade de produtos e/ou serviços; - Ser aprovado pelo comitê avaliador (composto por representantes da diretoria, possuindo no mínimo 2 participantes).

Fonte: autora, com base nos documentos analisados

Uma vez concluído o projeto, seus resultados são apresentados ao comitê avaliador, composto por diretores da companhia. Sendo ele aprovado, há uma premiação monetária oferecida como recompensa a todos os integrantes da equipe. O valor do prêmio é estipulado pela diretoria e entregue aos participantes em forma de cartão presente, junto com uma carta de reconhecimento contendo o agradecimento pela participação no projeto.

Os projetos selecionados para compor o estudo de caso foram definidos em conjunto com a organização, perante sua permissão. Foram selecionados 3 projetos, em que diferentes contextos e equipes pudessem ser observados, de forma a minimizar a repetição de membros entre os projetos o quanto fosse possível. Além disso, os projetos foram concluídos em um período anterior em relação ao período da realização da pesquisa, para que todas as dimensões do sucesso de projeto de Shenhar e Divir (2007) pudessem ser observadas. A Tabela 7 demonstra o objetivo e respectivas justificativas dos projetos escolhidos, assim como o número de participantes que integraram cada um deles e o período de realização.

Tabela 7. Projetos selecionados para o estudo de caso

Projeto	Objetivo	Justificativa	Nº de part.	Período
P1	Redução do índice de não atendimento de pedidos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Melhora no atendimento aos clientes - Aumento do faturamento da empresa - Aumento da satisfação dos clientes 	8	Out-18 a Dez-19
P2	Aumento da ocupação de veículos expedidos em termos de volume	<ul style="list-style-type: none"> - Redução das despesas com frete 	9	Fev-19 a Jan-20
P3	Otimização do fluxo de armazenagem de produtos acabados	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de atividades que não agregam valor - Ganho de produtividade 	7	Dez-18 a Mai-19

		- Melhor aproveitamento de recursos		
--	--	-------------------------------------	--	--

Fonte: autora com base nos documentos analisados

Com os projetos selecionados foi possível dar início à etapa de coleta de dados. A seção seguinte demonstra os procedimentos de coleta de dados, assim como os instrumentos utilizados.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a etapa de coleta de dados, foi utilizada uma combinação de técnicas, de modo a cumprir o princípio para coleta de dados de utilização de várias fontes de evidências, indicado por Yin (2001). Os passos da coleta de dados incluem estabelecer as fronteiras do estudo, coletar informações por meio de observações, entrevistas semiestruturadas, documentos e materiais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações (Creswell, 2007). As atividades que envolvem os procedimentos de coleta de dados estão descritas na Figura 2.

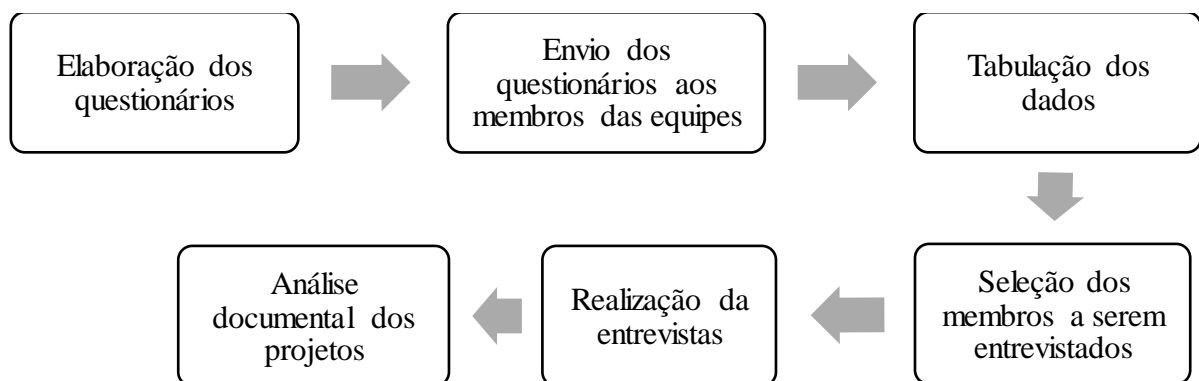


Figura 2. Atividades da coleta de dados

Fonte: autora

A primeira atividade relacionada ao procedimento de coleta de dados foi a de elaboração dos questionários. Foram desenvolvidos dois questionários, sendo um para o sucesso dos projetos e outro para o comportamento intraempreendedor. As questões compreenderam as afirmações descritas nas escalas de comportamento intraempreendedor (Gawke et al., 2019) e sucesso em projetos (Shenhar e Dvir, 2007). O questionário elaborado para mensurar o sucesso dos projetos contemplou 27 questões, sendo que o participante deveria escolher um entre os sete pontos da escala Likert, que variavam entre ‘discordo totalmente’ e

‘concordo totalmente’, como resposta. O questionário concebido para mensurar o comportamento intraempreendedor abrangeu 15 perguntas, com a escala Likert de sete pontos variando entre ‘nunca’ e ‘sempre’ disponibilizada aos respondentes. Os apêndices A e B compreendem os questionários formulados.

Os dois questionários, elaborados em Microsoft Word, foram enviados simultaneamente por e-mail aos membros das equipes dos três projetos selecionados. Ao todo foram enviados e retornados 19 questionários em relação ao sucesso dos projetos e 17 para o comportamento intraempreendedor, pois dois dos participantes integravam a equipe de dois projetos ao mesmo tempo. Esse índice de 17 participantes equivale à cerca de 80% do total de membros distintos dos três projetos, uma vez que no momento da coleta de dados alguns deles não eram mais funcionários da empresa ou estavam indisponíveis por outro motivo como, por exemplo, férias. Com todos os questionários respondidos, foi iniciada a atividade de tabulação dos dados.

A tabulação foi realizada levando em consideração o peso das respostas dadas para cada questão. Isso significa que questões respondidas como ‘nunca’ ou ‘discordo totalmente’ foram consideradas como peso 1, enquanto as respostas equivalentes a ‘sempre’ ou ‘concordo totalmente’ foram apontadas como peso 7. Dessa forma, foi possível calcular uma média ponderada para as respostas de cada participante, de modo a verificar o grau de sucesso de um determinado projeto segundo os membros, bem como o grau de comportamento intraempreendedor de cada indivíduo.

Quanto ao sucesso, cada projeto foi tabulado de forma independente. As 27 questões compreenderam as linhas, enquanto os membros das equipes foram dispostos nas colunas. Os projetos P1 e P2 contaram com sete respondentes, enquanto o projeto P3 foi representado por cinco participantes. As médias das respostas dadas por cada um dos indivíduos para seus respectivos projetos, assim como a média geral do sucesso de cada projeto estão apresentados na Tabela 8.

Baseado nas informações dispostas na Tabela 8 é possível concluir que os participantes concordam que os projetos P1, P2 e P3 obtiveram sucesso. Dessa forma, as atividades de coleta de dados em relação a esses projetos foram mantidas. Caso algum projeto apresentasse um baixo grau de sucesso de acordo com os membros das equipes, seria necessário escolher outro projeto, que fosse autorizado pela empresa, para prosseguir com a coleta de dados e integrar este estudo de caso.

Tabela 8. Média das respostas dos membros das equipes quanto ao sucesso dos projetos

Projetos	Participantes							Geral
	1	2	3	4	5	6	7	
P1	5,7	5,4	6,2	5,4	5,9	5,9	5,3	5,7
P2	5,9	5,1	5,9	6,3	5,9	6,7	5,2	5,9
P3	6,0	5,9	6,1	6,1	5,1	-	-	5,8

Fonte: autora, com base nos dados coletados

Em relação ao comportamento intraempreendedor, a tabulação foi realizada com todos os indivíduos, independentemente dos projetos em que eles atuaram. A Tabela 9 demonstra a tabulação realizada, assim como as médias individuais e geral. As 15 questões, que abrangeram os comportamentos de renovação estratégica e de negócio de Gawke et al. (2019), compreenderam as colunas, enquanto os participantes foram alocados nas linhas.

Tabela 9. Respostas atribuídas pelos participantes sobre o comportamento intraempreendedor

Part.	Questões															Média Individual	Média Geral
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15		
01	5	6	5	6	7	6	6	5	5	5	4	4	5	4	5	5,2	4,1
02	6	6	6	6	5	4	6	5	5	5	2	6	6	4	2	4,9	4,1
03	5	5	5	7	7	7	3	5	4	3	2	5	5	5	5	4,9	4,1
04	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	4,7	4,1
05	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	2	4,5	4,1
06	5	5	5	5	6	5	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4,5	4,1
07	5	5	5	5	6	6	6	5	1	1	1	6	6	6	1	4,3	4,1
08	6	6	7	5	5	5	4	4	3	4	2	2	5	3	2	4,2	4,1
09	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	2	5	4	4	3	4,2	4,1
10	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4	1	2	5	5	5	4,1	4,1
11	5	5	4	4	7	5	7	3	2	2	3	3	5	2	2	3,9	4,1
12	5	6	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	4	2	2	3,8	4,1
13	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3,7	4,1
14	4	3	5	3	5	3	3	3	2	4	3	3	4	4	5	3,6	4,1
15	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	6	3	4	3	1	3,3	4,1
16	3	3	4	3	3	2	3	3	5	4	2	3	2	2	1	2,9	4,1
17	4	4	3	4	3	2	3	3	1	3	1	3	3	4	1	2,8	4,1

Fonte: autora, com base nos dados coletados

A partir da tabulação das respostas foi possível construir um gráfico para melhor visualização daqueles participantes que mais se destacaram em relação ao comportamento intraempreendedor. A Figura 3 apresenta as médias individuais e geral em forma de gráfico. Baseado nesse gráfico foram selecionados os membros das equipes dos projetos que seriam entrevistados, sendo que os designados foram aqueles que obtiveram média igual ou maior à

média geral de 4,1, totalizando 10 participantes. Os outros sete membros foram desconsiderados desta pesquisa a partir das etapas seguintes.

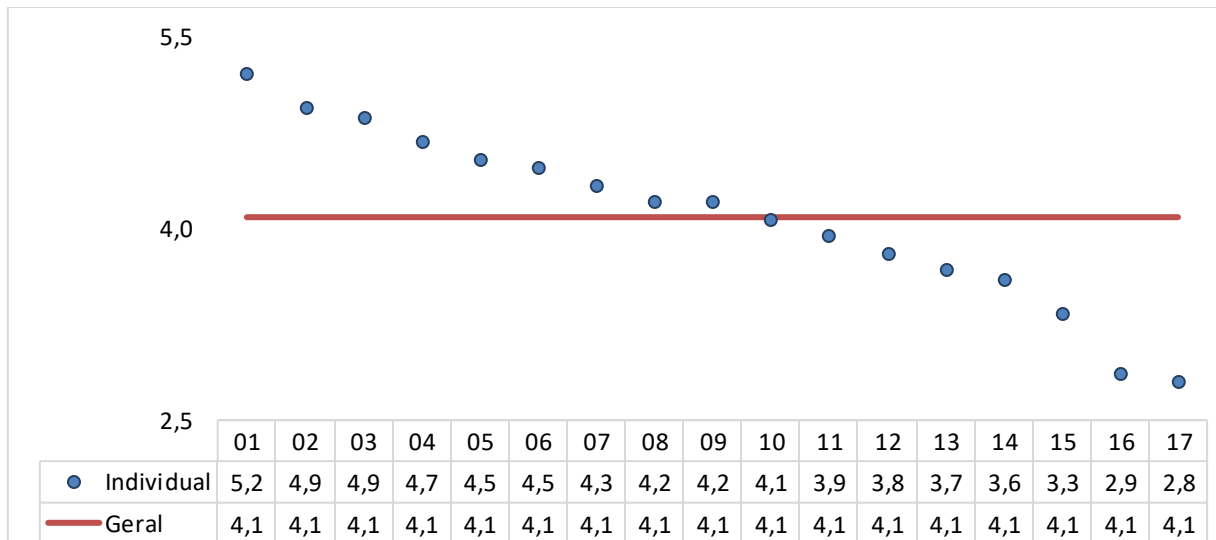


Figura 3. Médias individuais e geral em relação ao comportamento intraempreendedor

Fonte: autora, com base nos dados coletados

A próxima atividade que integrou a coleta de dados consistiu nas entrevistas. Segundo Yin (2001, p. 114), “as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso”. As entrevistas foram realizadas com o intuito de entender em quais situações os membros das equipes praticaram atribuições condizentes ao comportamento intraempreendedor, assim como para esclarecer como essas práticas contribuíram para que o sucesso do projeto fosse alcançado.

As entrevistas foram realizadas com os 10 membros das equipes que obtiveram média maior ou igual à média geral, que foi de 4,1. Foram efetuadas por meio do Microsoft Teams, *software* que possui o recurso de gravações e transcrições automáticas. Mesmo com as transcrições sendo automáticas, foi necessário um esforço para realização de ajustes das expressões reproduzidas pelo *software* no texto de forma incorreta, totalizando uma revisão de 85 páginas de transcrições e de 4,3 horas de gravações das entrevistas. Todos os entrevistados permitiram que as entrevistas fossem gravadas. A duração média das entrevistas foi de 26 minutos. A Tabela 10 demonstra o tempo de duração e quantas páginas de transcrição foram geradas para cada entrevista.

Tabela 10. Tempo de duração e páginas de transcrição das entrevistas

	Tempo de duração da entrevista	Total de páginas de transcrição
E1	38 minutos	10 páginas
E2	29 minutos	9 páginas

E3	21 minutos	8 páginas
E4	36 minutos	10 páginas
E5	25 minutos	8 páginas
E6	18 minutos	7 páginas
E7	24 minutos	9 páginas
E8	28 minutos	10 páginas
E9	22 minutos	8 páginas
E10	18 minutos	6 páginas

Fonte: autora, com base nos dados coletados

A idade dos entrevistados esteve entre 24 e 42 anos, enquanto o tempo de empresa teve amplitude entre 3 e 12 anos. Em relação ao gênero, 60% dos entrevistados foram homens e 40% foram mulheres. Participaram das entrevistas indivíduos de sete setores diferentes, que exercem funções que variam entre analistas, supervisores e coordenadores. O perfil dos entrevistados pode ser visualizado na Tabela 11.

Tabela 11. Perfil dos entrevistados

	Idade (anos)	Gênero (Mas/Fem)	Função na empresa	Tempo de empresa	Setor
E1	42	M	Supervisor(a)	12 anos	Almoxarifado de Embalagens
E2	29	F	Coordenador(a)	8 anos	Distribuição e Logística
E3	38	M	Supervisor(a)	7 anos	Distribuição e Logística
E4	24	M	Analista	3 anos	Central de Atend. ao Cliente
E5	27	F	Analista	6 anos	Central de Atend. ao Cliente
E6	33	F	Coordenador(a)	9 anos	Transportes
E7	42	F	Supervisor(a)	7 anos	Movimentação e armazenagem
E8	27	M	Analista	6 anos	Gestão de Estoque
E9	34	M	Supervisor(a)	10 anos	Gestão de Estoque
E10	35	M	Analista	5 anos	Transportes

Fonte: autora, com base nos documentos analisados

A análise documental dos projetos consistiu na verificação em campo dos resultados atingidos com os três projetos, do programa de incentivo à abertura de novos projetos da organização e das informações que constituíram o perfil dos entrevistados e a caracterização do campo. Em relação aos resultados dos projetos, foram acessadas as mesmas apresentações utilizadas pelos participantes na conclusão do projeto, em que os resultados são demonstrados ao comitê avaliador. O programa de incentivo está refletido em um procedimento formal da companhia, sendo um dos itens verificados nas auditorias anuais da certificação ISO 9001 que a empresa possui. As informações que integraram o perfil dos entrevistados apresentadas na Tabela 11 foram disponibilizadas pela empresa por meio de planilhas com os dados dos

funcionários. Ao todo foram analisados cerca de 20 documentos, entre relatórios ou apresentações, planilhas, indicadores e instruções de trabalho.

A seguir, são demonstrados os instrumentos de coleta de dados utilizados para apoiar a realização do estudo. São apresentadas as escalas para medição do sucesso em projetos (Shenhar & Dvir, 2007) e para medição do comportamento intraempreendedor (Gawke et al., 2019), bem como informações sobre o roteiro para realização das entrevistas. As escalas foram utilizadas na primeira etapa da coleta de dados, que compreendeu a aplicação dos questionários para os membros das equipes dos projetos P1, P2 e P3, de modo que fosse possível mensurar o sucesso desses projetos, assim como o comportamento intraempreendedor dos participantes.

3.3.1 Sucesso em projetos

O sucesso em projetos é mensurado por meio do questionário de avaliação do sucesso do projeto desenvolvido por Shenhar e Dvir (2007). O questionário contempla as cinco dimensões: eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial direto e preparação para o futuro. A Tabela 12 demonstra as dimensões e suas respectivas métricas.

Tabela 12. Avaliação do sucesso do projeto

Dimensão	Métricas
Eficiência do projeto	O projeto foi completado a tempo ou antes
	O projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento
	O projeto teve apenas pequenas mudanças
	Outras medidas de eficiência foram alcançadas
Impacto no cliente	O produto melhorou o desempenho do cliente
	O cliente ficou satisfeito
	O produto satisfaz 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 alta 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 e organizacional direto	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

Fonte: Shenhar & Dvir (2007)

A escala foi refletida em um questionário, que foi enviado aos membros das equipes dos projetos selecionados. A aplicação do questionário teve o intuito de verificar se os projetos escolhidos realmente obtiveram sucesso, de acordo com a percepção dos participantes das equipes. O questionário de sucesso em projetos está disposto no Apêndice A.

3.3.2 Comportamento intraempreendedor

Para avaliar o comportamento intraempreendedor, foi utilizada a escala de intraempreendedorismo criada por Gawke et al. (2019). A escala foi desenvolvida com o intuito de capturar condutas relacionadas ao comportamento de renovação estratégica e ao comportamento voltado ao negócio (Gawke et al., 2019). A escala criada pelos autores é composta por quinze afirmações, sendo que oito representam o comportamento de renovação estratégica e sete representam o comportamento voltado ao negócio, conforme exposto na Tabela 13.

Tabela 13. Escala de intraempreendedorismo

Renovação estratégica	Negócio
Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha organização	Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio
Eu realizo atividades para mudar os serviços atuais da minha organização	Eu realizo atividades para atingir novos mercados com a minha organização
Eu contribuo com ideias para renovação estratégica da minha organização	Eu realizo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha organização
Eu concebo novas formas de trabalho para a minha organização	Eu concebo novas formas de serviço para a minha organização
Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar a organização	Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização

Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha organização	Eu estabeleço ativamente novas colaborações com outros especialistas
Eu realizo atividades que mudam as práticas laborais da minha organização	Eu concebo novos produtos para a minha organização
Eu exploro as oportunidades do mercado de trabalho para renovar a minha organização	

Fonte: traduzido de Gawke et al. (2019)

Assim como o que foi definido para o sucesso em projetos, a escala de intraempreendedorismo de Gawke et al. (2019) foi aplicada por meio de um questionário aos membros das equipes dos três projetos selecionados. A aplicação do questionário teve como objetivo facilitar a identificação dos funcionários que apresentavam maior compatibilidade aos aspectos do comportamento intraempreendedor. O questionário de comportamento intraempreendedor está disposto no Apêndice B. Uma vez que os questionários foram elaborados, foram iniciados os procedimentos de análise de dados, que são apresentados na próxima seção.

3.3.3 Roteiro de entrevistas

Os dois primeiros grupos de questões que integraram o roteiro de entrevistas foram elaborados de acordo com as definições de Gawke et al. (2019) para os comportamentos de renovação estratégica e de negócio. As primeiras perguntas de cada bloco refletiram os itens da escala apresentada na Tabela 12 e as situações em que eles foram praticados. A última questão de cada bloco consistiu em obter a resposta de como os aspectos do comportamento intraempreendedor que foram praticados pelos participantes contribuíram para o sucesso dos projetos.

O terceiro conjunto de perguntas foi formulado com base nas dimensões do comportamento intraempreendedor apontadas por Novaes e Martens (2021). Essas dimensões abrangem: propensão a assumir riscos, proatividade, inovatividade, networking e reconhecimento de oportunidades. A cada dimensão abordada foi também questionado sobre como os membros das equipes acreditavam que determinada dimensão havia contribuído para o sucesso dos projetos.

O quarto e último grupo de questões constituiu os fatores organizacionais que facilitam e inibem o comportamento intraempreendedor, conforme indicado por Novaes e Martens

(2021). Os fatores facilitadores considerados foram: autonomia, reconhecimentos e recompensas, ambiente que estimula a criatividade e inovação, apoio da alta administração e tolerância a erros. Por outro lado, os fatores inibidores contemplaram apenas a resistência à mudança e a existência de uma estrutura inflexível, pois os outros aspectos compreendiam opostos exatos aos fatores facilitadores que já haviam sido abordados. Assim como foi apontado em relação às dimensões, a cada fator abordado foi questionado sobre como os respondentes acreditavam que determinado fator havia contribuído para o sucesso dos projetos.

Em todas as questões, a contribuição para o sucesso dos projetos foi tratada de um modo geral, sem especificamente associa-la às dimensões de Shenhar e Dvir (2007). O roteiro de entrevistas, composto por 29 questões, utilizado para guiar as entrevistas está demonstrado no Apêndice C. A seção seguinte demonstra os procedimentos seguidos para a análise de dados.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Yin (2001, p. 131), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. As principais proposições teóricas em que este estudo se baseou são nas apresentadas por Gawke et al. (2019) em relação ao comportamento intraempreendedor e nas apresentadas por Shenhar e Dvir (2007) em relação ao sucesso de projetos. Segundo Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva (2010), a análise de dados deve ser realizada concomitantemente com a coleta de dados, de forma paralela e integrada aos próprios dados. De acordo com os autores, é um processo sistemático e abrangente, mas não rígido, que resulta em um conjunto de notas. Os dados são segmentados, categorizados, comparados e contrastados (Godoi et al., 2010). Dessa forma, a análise de dados resulta em uma síntese, emergindo um quadro amplo e consolidado (Godoi et al., 2010). Os procedimentos de análise de dados realizados neste estudo estão descritos na Figura 4.

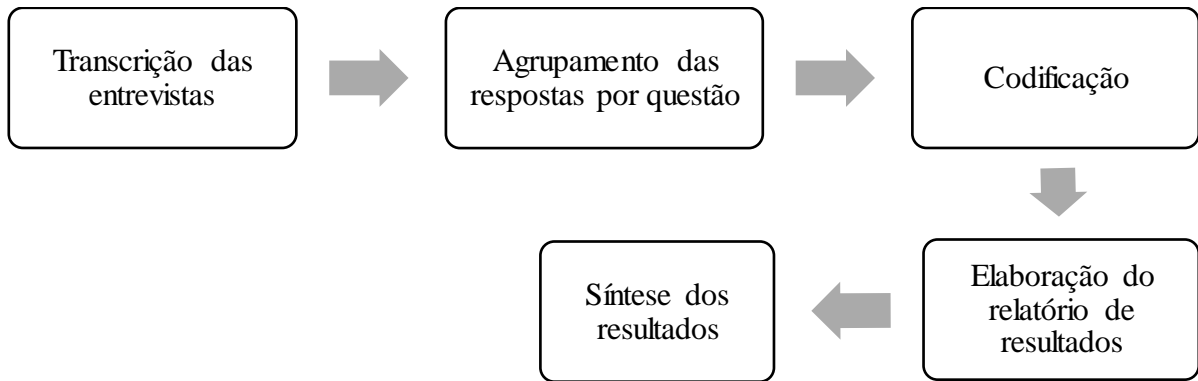


Figura 4. Procedimentos de análise dos dados

Fonte: autora

O uso do software Microsoft Teams para realização das entrevistas permitiu que as transcrições fossem criadas automaticamente. Mesmo assim, foi necessário escutar novamente todas as gravações para eventuais correções das palavras transcritas de forma incorreta pelo software. Dessa forma, foi gerado um arquivo para a transcrição de cada participante, totalizando dez transcrições.

A etapa seguinte constituiu o agrupamento das respostas transcritas por questão. Foi criado um arquivo para cada pergunta do roteiro de entrevistas, totalizando 29 registros. Sendo assim, cada um desses 29 arquivos contemplou as dez respostas respectivas as questões. Os registros foram agrupados em pastas segmentadas pelos temas: comportamento de renovação estratégica, comportamento voltado ao negócio, dimensões do comportamento intraempreendedor e fatores organizacionais que facilitam e inibem o comportamento intraempreendedor, todos contendo também as respectivas contribuições para o sucesso dos projetos.

Em seguida, foi iniciada a etapa de codificação. Segundo Saldaña (2013), um código na investigação qualitativa consiste em uma palavra ou frase curta que atribui simbolicamente um significado que captura a essência de uma parte dos dados baseados na linguagem. Os dados podem consistir em transcrições de entrevistas, notas de campo de observação participante, diários, documentos, desenhos, artefatos, fotografias, vídeos, sites da Internet, correspondência por e-mail, literatura e assim por diante (Saldaña, 2013). Ainda de acordo com o autor, a codificação é “um método que permite organizar e agrupar dados codificados de forma semelhante em categorias ou famílias porque eles compartilham alguma característica - o início de um padrão” (Saldaña, 2013, p. 9).

A codificação consistiu em identificar semelhanças ou padrões nas respostas dos entrevistados para uma determinada questão. Esse processo abrangeu os 29 arquivos que foram

criados para cada uma das perguntas. A partir da codificação foi possível identificar os aspectos mais relevantes considerados pelos participantes.

Com as 29 questões codificadas, foi iniciada a elaboração do relatório final com a análise e discussão dos resultados. Os resultados pretendem indicar em quais situações as atividades que permeiam o comportamento intraempreendedor foram praticadas e de que forma elas contribuíram para o sucesso dos projetos. A análise contempla também alguns trechos das entrevistas, de forma a evidenciar o que está sendo abordado. Sendo assim, o capítulo 4 consiste na apresentação dos resultados, bem como demonstra a síntese dos achados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a etapa que compreendeu a coletas de dados, se iniciaram os procedimentos de análise dos dados. Os resultados desses procedimentos, oriundos das entrevistas, estão dispostos nas seções a seguir. Essas seções compreendem o comportamento de renovação estratégica, o comportamento relacionado ao negócio, as dimensões do comportamento intraempreendedor e os fatores organizacionais que facilitam ou inibem o comportamento intraempreendedor, conforme demonstrado no referencial teórico. Em conjunto com esses aspectos, são demonstradas as respectivas contribuições para o sucesso dos projetos de cada um desses tópicos. A última seção relaciona as contribuições apontadas pelos entrevistados com as dimensões de sucesso dos projetos apontados pela literatura.

4.1 COMPORTAMENTO DE RENOVAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com o que foi demonstrado no referencial teórico, Gawke et al. (2019) defendem que o intraempreendedorismo é constituído pela união de dois comportamentos. Segundo os autores, o comportamento de renovação estratégica é composto por atividades que tem como finalidade a renovação de produtos, serviços, métodos de trabalho e estratégia organizacional, de modo a aumentar a capacidade de reação a avanços internos e externos do mercado. O comportamento voltado ao negócio cria, adiciona ou investe recursos em novos empreendimentos, a fim de antecipar a criação de novos negócios (Gawke et al., 2019).

O comportamento intraempreendedor relacionado à renovação estratégica compreendeu as nove primeiras questões do processo de entrevistas. Todos os oito itens da escala de Gawke et al. (2019) pertencentes a esse comportamento foram praticados pelos indivíduos participantes durante os projetos, segundo eles mesmos manifestaram. São eles: efetuar mudanças; mudar os serviços atuais; contribuir com ideias para a renovação estratégica; conceber novas formas de trabalho; utilizar percepções de outros especialistas; mudar a estrutura; mudar as práticas laborais; e, explorar oportunidades do mercado de trabalho para renovação da organização (Gawke et al., 2019).

4.1.1 Práticas do comportamento de renovação estratégica pelos membros das equipes de projetos

Todos os dez entrevistados afirmaram que realizaram atividades para **efetuar mudanças** na organização durante suas atuações nos projetos. Segundo esses indivíduos, a primeira etapa para realização das mudanças foi entender como era feito o processo anterior, de modo a identificar e mapear os problemas. Isso pôde ser observado na seguinte fala: “para efetuar as mudanças na organização, o primeiro passo foi entender como era feito o processo anterior (entrevistado E8). Assim como foi visto no trecho: “antes de tudo foi preciso verificar como o processo estava sendo feito e entender problema (entrevistado E1)”.

Em conjunto com o entendimento, o segundo passo consistiu em verificar toda a cadeia envolvida, procurando os demais setores abrangidos pelo processo, com o intuito de conversar e abrir uma discussão com todos os responsáveis e interessados. Esse enfoque foi destacado pelo respondente E8: “com isso [o entendimento], conversei com os responsáveis pela construção daquele processo”. Assim como pelo participante E1: “esse projeto nos deu abrangência para verificar a cadeia inteira”. Ainda no mesmo contexto, o participante E6 apontou: “o processo era feito dessa forma, [...] então nós começamos a procurar outros setores envolvidos para que eles pudessem nos ajudar”.

A partir desse momento, o terceiro estágio compreendeu a busca por novas alternativas, explorando as possibilidades de melhoria para determinado processo. O entrevistado E8 menciona essa questão no seguinte trecho: “e, em conjunto, exploramos as possibilidades de melhoria”. Outro participante que abordou esse assunto foi o E9: “com o contato com as outras áreas, foi possível analisar novas alternativas para destinação dos produtos”. Ainda na mesma linha foi dito: “a intenção desse projeto foi de nós começarmos a buscar novas alternativas” (entrevistado E6).

Os processos foram revistos e reestruturados, de forma a tornar visível aquilo que não era enxergado e atendido anteriormente. A falta de visibilidade foi abordada pelo respondente E10: “antes não era enxergado dessa forma, não tinha esse controle e com o projeto passou a ter visibilidade”. Bem como pelo participante E8: “era um processo que estava em funcionamento, estava rodando daquele jeito, mas ninguém estava dando muita atenção”. Esses pontos que não possuíam a devida atenção foram detectados por meio das etapas de entendimento, discussão com os envolvidos e busca por novas alternativas.

As atividades para efetuar mudanças compreenderam diversas situações, como alteração de fluxo de movimentação de materiais, mudanças de layout, criação de relatórios e

indicadores de acompanhamento e performance, implantação de novas ferramentas de análise, redução de atividades que não agregam valor ao processo, padronização e atualização de cadastros. Segundo os entrevistados, foi necessária uma mudança de mentalidade e de cultura por parte da organização e dos setores envolvidos nos processos para que as alterações e revisões fossem possíveis.

Foi destacado pelo entrevistado E5 que: “o projeto teve a concepção de rever o processo de movimentação interna de materiais, sendo necessário mudar a mentalidade anterior”. Esse aspecto também foi observado em um trecho de outro respondente: “com o projeto, passou a mudar um pouco a cultura da empresa, agora existe uma nova mentalidade” (entrevistado E9). O esquema que compreende as etapas descritas para a efetuação de mudanças pode ser observado na Figura x.

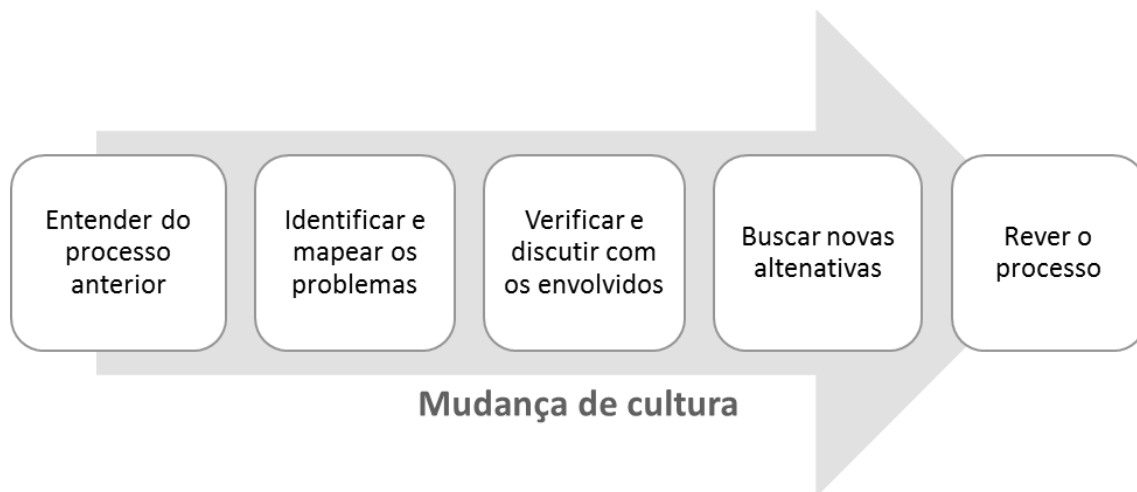


Figura 5. Etapas de efetuação de mudanças de acordo com os entrevistados.
Fonte: autora, com base nos dados analisados

Quanto à **mudança dos serviços atuais**, nove dos dez entrevistados afirmaram terem realizado atividades envolvidas nessa circunstância. Como todos os entrevistados trabalham no departamento de logística e distribuição da empresa, que compreende um setor de prestação de serviços, as modificações realizadas por eles foram inseridas dentro desse contexto. Isso foi constatado pelo entrevistado E2: “como a logística é um setor de prestação de serviços e as mudanças foram ocorridas nesse setor, pode ser considerado que os serviços atuais foram alterados”. Por conta disso, a maioria dos respondentes alegou que suas respostas dadas em relação a efetuar mudanças na organização abrangem também a questão da mudança dos serviços, assim como o entrevistado E6: “a primeira resposta [sobre efetuação de mudanças] já trata disso, uma vez que o projeto se aplica aos serviços”.

A mudança se deu a partir da adição de novos critérios ao modo que é realizado um serviço, da atualização das bases de dados relacionadas ao controle do processo, da revisão e padronização de cadastros de produtos, da inclusão de indicadores de monitoramento e da adoção de novas ferramentas de análise de dados. Outras modificações foram concebidas por meio de mapeamento e transformação de técnicas de trabalho, bem como por mudanças nas metodologias de serviço anteriores, conforme exposto pelo entrevistado 10: “nós realizamos um trabalho para mudar a metodologia de liberação dos veículos para o setor de operações”.

Também foram incluídos aspectos relacionados à periodicidade de atualizações e monitoramento, de modo a garantir que as mudanças sejam inseridas na rotina dos envolvidos, uma vez que é pretendido que seja dada continuidade ao trabalho desenvolvido mesmo após a finalização do projeto. Esse tópico foi demonstrado pelo entrevistado E8: “com a adoção de uma metodologia nova de análise, houveram algumas mudanças no processo de alimentação da base de dados, sendo incluída também uma periodicidade de atualização”. A questão da periodicidade também foi pauta da resposta do entrevistado E3, o qual explicou que “até hoje seguimos o trabalho de medição dentro do nosso processo, a atualização da base de dados é feita a cada três meses, para garantir a revitalização das informações e impedir que sejam cometidos desvios”.

Em relação à **contribuição com ideias para renovação estratégica** da organização, novamente nove dos dez entrevistados afirmaram terem colaborado com ações nesse sentido. O aspecto mais citado pelos respondentes acerca desse contexto é de que as ideias foram concebidas principalmente por meio de brainstormings, conduzidos juntamente aos demais participantes das equipes dos projetos, conforme exposto pelo entrevistado E1: “essa ideia foi criada durante a reunião de brainstorming com a equipe”. O brainstorming, que também foi citado pelos entrevistados E2, E5 e E10, consiste em um método de resolução de problemas em grupo, que aumenta notadamente a qualidade e a quantidade de ideias produzidas pelos membros do grupo (Diehl & Stroebe, 1987).

De acordo com o entrevistado E8, “para que a mudança seja feita é preciso que existam ideias”. Com isso, os participantes propuseram novas ideias relacionadas à realização de atividades de uma forma diferente do que era praticado habitualmente: “a ideia foi de consultar a informação de uma forma diferente da habitual” (entrevistado E8). As ideias envolveram também possibilidades de uma maior autonomia aos setores envolvidos, segundo abordado pelo entrevistado E10: “com a ideia [...], a decisão passou a ser nossa e não mais das transportadoras contratadas”.

Foram criados checklists, introduzidas novas ferramentas de medição, idealizados novos relatórios e desenhados novos fluxos de materiais e layouts. Como resultado da incorporação das ideias, foi alcançada uma melhor visualização das informações e do processo em sua totalidade, como demonstrado pelo entrevistado E1: “o checklist foi inserido dentro do procedimento do setor, fazendo com que todos passassem a enxergar as informações”. Foi possível também identificar gargalos e criar alternativas para mitigá-los, criando um fluxo de processo melhor do que o anterior: “por meio da ideia de aplicação do diagrama espaguete [ferramenta Lean], foi possível identificar os gargalos na movimentação e criar um fluxo mais limpo” (entrevistado E5).

Conceber novas formas de trabalho para a organização foi praticado por nove dos dez entrevistados. O que chamou a atenção nesse contexto é que praticamente todos os respondentes citaram que as novas formas de trabalho foram refletidas nos procedimentos dos setores envolvidos em determinada modificação. A resposta dada pelo participante E2, que evidencia esse fator, está disposta a seguir: “toda uma concepção foi alterada e até os procedimentos e instruções de trabalho das pessoas envolvidas no procedimento de armazenagem e movimentação de materiais foram atualizados conforme novo fluxo definido”.

Dentro do mesmo contexto, é possível destacar a fala do entrevistado E3: “tudo isso [as novas formas de trabalho] foi incluído de forma contínua no processo e houve a atualização dos procedimentos que envolviam essas atividades (entrevistado E3). O participante E5 complementa: “todas as alterações feitas no processo por conta do projeto foram adicionadas aos procedimentos e instruções de trabalho do setor, garantindo que o processo fosse cumprido”. Nesse sentido, destaca-se ainda a visão do respondente E7: “o conceito de recebimento e retirada daqui foi alterado, alterando inclusive o procedimento de armazenagem formal do setor.

A empresa em que estão inseridos os projetos possui certificação ISO 9001. Isso faz com que a existência de procedimentos que orientam e descrevem a realização das atividades seja mandatório. A certificação ISO 9001 é propõe sistematizar e formalizar os processos da empresa em uma série de procedimentos documentados, com o intuito de a homogeneidade e conformidade do produto ou serviço com as especificações estabelecidas pelo cliente (Heras-Saizarbitoria & Boiral, 2013)

Outro aspecto questionado aos participantes foi sobre a **utilização de percepções de outros especialistas para inovar** a organização. Nove dos dez entrevistados afirmaram terem executado atividades nesse sentido. A consulta aos especialistas ocorreu basicamente por meio

de duas formas, sendo realizada tanto aos diferentes níveis hierárquicos como aos demais integrantes da equipe, que abrangiam uma “diversidade de áreas envolvidas” (entrevistado E4).

Em relação à consulta aos diferentes níveis hierárquicos, é possível destacar a fala do participante E7: “conversei com diferentes níveis hierárquicos, como coordenação superior, supervisores e liderança”. A utilização de percepções de especialistas que compreendem diferentes níveis hierárquicos também foi praticada pelos entrevistados E5, E8 e E9. Segundo os respondentes, a procura teve o intuito de “verificar se a ideia poderia ser colocada em prática, porque envolvia outros setores e o cliente interno” (entrevistado E7), assim como para averiguar “se as ideias propostas poderiam afetar os resultados de forma negativa” (entrevistado E8).

No que se refere às percepções dos demais integrantes da equipe, os times dos projetos foram compostos por “especialistas de cada área envolvida” (entrevistado E5). Essa prática foi demonstrada também pelos entrevistados E1, E3, E4 e E10. Dessa forma, essa conduta colaborou para que “os especialistas de cada área contribuíssem com as suas ideias e com a sua vivência, agregando isso ao projeto” (entrevistado E10), bem como “para saber se estávamos indo na direção certa” (entrevistado E3). Além disso, possibilitou que houvesse um alinhamento entre os diferentes setores envolvidos no projeto, conforme exposto pelo entrevistado E1: “foi necessário uma abrangência com outras áreas, porque não envolve apenas um setor, [...], então todos precisavam estar alinhados com esse processo”.

Sobre **mudar a estrutura da organização**, seis dos dez participantes relataram terem realizado atividades nesse sentido. Essa prática ocorreu tanto na mudança de estrutura física, como na reestruturação dos processos. A questão da mudança na estrutura física foi apontada pelos entrevistados E1, E2, E3 e E7, sendo possível destacar o seguinte trecho: “precisamos adaptar uma área física temporariamente para realizar as atividades de montagem de produtos para atender os pedidos dos clientes” (entrevistado E1). A reestruturação dos processos foi relatada pelos participantes E2 e E9, “foi reestruturada toda a forma de direcionamento dos produtos para armazenagem, foi preciso adaptar todos os controles para a nova condição” (entrevistado E9). Outra situação foi a de reestruturação de setores, abordado pelo respondente E8: “foi um projeto que demandou a participação de colaboradores de diversas áreas, com a intenção de atuarem em uma força tarefa para solucionarem o problema, [...] optaram por reestruturar as áreas para que aquele time montado repetisse o mesmo trabalho em outros projetos também”.

Todos os entrevistados realizaram atividades que **mudam as práticas laborais** da organização. Alguns respondentes alegaram que a efetuação de mudanças na organização e modificações dos serviços atuais refletiram também nas práticas de trabalho. O participante

E10 destacou: “a mudança das práticas laborais se encaixa em tudo o que foi dito sobre as mudanças na organização e nos serviços, o processo [de agendar as coletas] era feito de uma forma e agora é feito de uma maneira diferente”. Esse pensamento também foi compartilhado pelos entrevistados E2, E3, E6 e E7.

Segundo o entrevistado E1, “as mudanças foram incluídas na rotina e essa rotina melhorou todo o processo, toda a cadeia envolvida, [...] se tornando uma disciplina”. O respondente E4 demonstrou que “as alterações realizadas mudaram as atividades, o pensamento e a mentalidade”. A mudança de mentalidade também foi pauta da fala do participante E9: “as mudanças no projeto contribuiriam para que houvesse uma mudança de mentalidade”.

Outro argumento é de que “houve uma mudança no jeito de consumir e apresentar as informações, [...] quem faz essa atividade atualmente faz de uma forma diferente do que era anteriormente” (entrevistado E8). O respondente E5 destacou que “com as novas ferramentas de gerenciamento adicionadas ao monitoramento houve uma padronização e adequação de todos os projetos”. Ainda segundo o mesmo, “a partir dessa mudança começou a ser realizada uma reunião mensal com a gerência e diretoria para verificação do andamento de cada projeto, dando visibilidade ao processo”.

A prática de **explorar as oportunidades do mercado de trabalho** para renovar a organização foi realizada por apenas 40% dos entrevistados. Os participantes que responderam de forma negativa mencionaram que as mudanças foram feitas com recursos internos, conforme exposto pelo entrevistado E10: “nós tentamos fazer as melhorias com o que já tínhamos aqui [na organização], sem custo e com as ferramentas que já existiam”. Assim como o entrevistado E10, o respondente E7 também alegou que “foram explorados os recursos que tínhamos aqui [na organização]”.

Quanto aos que responderam de forma positiva, as oportunidades exploradas foram principalmente no contexto de adoção de novas ferramentas. “Explorei novas oportunidades do mercado de trabalho por meio da utilização de ferramentas mais modernas de visualização, que são os dashboards” (entrevistado E8). A busca por novas ferramentas também foi abordada pelos respondentes E2 e E5. Como exemplo, o participante E5 destacou: “explorei [oportunidades do mercado de trabalho] ao buscar as ferramentas utilizadas em gerenciamentos de projetos e também nas ferramentas de Lean”.

Uma outra abordagem foi a do entrevistado E1 que afirmou ter realizado benchmarking com outras empresas. O benchmarking é uma ferramenta de gestão que pode ser definida como o processo sistemático de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho das organizações, a fim da busca por melhores práticas, ideias inovadoras e eficiências,

que levam à melhoria contínua (Wong & Wong, 2008). Essa prática está associada a melhores resultados financeiros, desempenho operacional e empresarial, capacidade de mudança no pensamento e ação estratégica, indo em direção à melhoria e criação de valor (Wong & Wong, 2008).

4.1.2 O comportamento de renovação estratégica e o sucesso dos projetos

Todos os dez entrevistados afirmaram que o comportamento de renovação estratégica contribuiu para o sucesso do projeto. O sucesso dos projetos foi abordado de uma forma geral, sem considerar as dimensões de Shenhar e Dvir, (2007). Os participantes mencionaram contribuições em termos de alcance de resultados, ganhos financeiros, envolvimento da equipe, melhoria contínua de processos e continuidade das atividades realizadas.

No que se refere ao **alcance de resultados**, os respondentes alegaram que as mudanças contribuíram para que os objetivos mensuráveis dos projetos fossem atingidos. Segundo o entrevistado E5, “as mudanças realizadas que resultaram em novas formas de serviço e de práticas de trabalho foram essenciais para que a empresa alcançasse o resultado esperado com o projeto”. Com isso, foi possível obter um aumento de eficiência, uma melhora nos indicadores de performance e uma redução de atividades que não agregam valor.

A obtenção de uma maior eficiência ocorreu da seguinte maneira: “a nova forma de trabalho, [...], fez com que houvesse um aumento de eficiência no atendimento do meu setor” (entrevistado E7). Os participantes E3 e E4 citaram como melhora nos indicadores de performance um “aumento do índice de ocupação [de veículos] de 70 % para 85%”, enquanto o respondente E8 destacou que “com a mudança está sendo melhor aproveitado [o dashboard de dados] e gerando mais resultado, impactando em uma reação de diminuição dos indicadores negativos”. A redução de atividades que não agregam valor está relacionada ao que foi mencionado pelo entrevistado E2: “todas as mudanças que ocorreram no processo para melhorar o serviço prestado, conceber novas formas de trabalho e mudar as práticas de trabalho, [...], resultaram em uma diminuição de movimentações desnecessárias”.

Quanto aos **ganhos financeiros**, foram evidenciadas pelos integrantes das entrevistas algumas situações de redução de custos e economia. De acordo com o respondente E3, “antes das mudanças [...] nós gastávamos mais com frete, mas com o aumento da ocupação dos veículos a empresa conseguiu economizar”. A questão do ganho financeiro também foi abordada pelo entrevistado E7, segundo ele “essa alteração [...] fez a empresa reduzir o seu

custo de movimentação”. A redução de custos foi retratada ainda pelo respondente E2: “o resultado foi alcançado, ocorrendo uma redução dos custos”, assim como pelo entrevistado E8: “sem dúvida nenhuma [a mudança] ajudou no sucesso do projeto, houve um maior aproveitamento, melhores resultados e diminuição de custos”.

O **envolvimento da equipe**, alcançado por meio das ideias e das percepções dos especialistas de cada área, foi apontado pelos entrevistados como uma das contribuições para o sucesso dos projetos. Segundo o participante E5, “a contribuição com ideias e a utilização de percepções de outros especialistas trouxeram visões diferentes e enriqueceram ainda mais o trabalho que estava sendo executado”. Nesse contexto, o respondente E10 complementou dizendo que “uma única pessoa não faz nada sozinha, é preciso trazer pessoas com visões diferentes, que pensam fora da caixinha”. Ainda no mesmo sentido, o entrevistado E4 apontou “a importância de olhar para o processo com bagagens e experiências de pessoas diferentes”. O que foi mencionado pelo participante E1 também se enquadra nessa circunstância: “foram pessoas de bastante áreas envolvidas nesse processo, não foi uma área única, todos pegaram para si o problema”.

Esse envolvimento fez com que existisse um engajamento da equipe. O respondente E6 demonstrou essa questão, sendo possível destacar em sua fala o seguinte trecho “estava todo mundo, de todas as áreas, muito engajado em alcançar um bom resultado com o projeto”. Dentro desse mesmo contexto, o entrevistado E1 complementou: “nós crescemos com esse projeto, nós tivemos que nos desenvolver, conversar, estudar, aprender [...] foi um grande aprendizado para as pessoas envolvidas”.

A **melhoria contínua dos processos** foi apontada como consequência da realização das atividades que permeiam o comportamento intraempreendedor de renovação estratégica. Sobre esse aspecto, pode ser observada a colocação do participante E5: “elas [as mudanças realizadas] fazem parte de um processo de melhoria contínua importante para a organização”. Ainda no que diz respeito à melhoria contínua, o entrevistado E6 disse: “a partir das ideias ele [o processo] seguiu um outro rumo, [...] então nós continuamos melhorando o processo e começamos a focar em atingir também outros resultados”. O respondente E4 também destacou o assunto dizendo: “[o envolvimento das pessoas] ajudou bastante também em trazer aquele pensamento de melhoria contínua, porque a meta inicial era de atingir 80%, mas conseguimos superar e já alcançamos 85%”.

Por fim, houve uma **continuidade das alterações implementadas nos processos** por meio dos projetos estudados, perpetuando na rotina dos setores impactados. O contexto da rotina foi evidenciado na fala do entrevistado E5: “elas [as mudanças realizadas] foram

incluídas na rotina do setor”, assim como na fala do entrevistado E9: “[a nova forma de trabalho] passou a ser uma metodologia do setor, é algo que já faz parte da nossa rotina”. O respondente E8 também abordou sobre o assunto no seguinte trecho: “com essa mudança, ficou muito mais importante no dia-a-dia da área esse controle”. Ainda no mesmo enfoque, o participante E1 completa: “cada área foi tratando sua particularidade para no final o projeto ser um sucesso, até hoje a organização aplica isso [envolvimento de pessoas de outras áreas] do começo ao fim da cadeia logística”.

Dessa forma, é possível concluir que, segundo os entrevistados, o comportamento de renovação estratégica contribui para o sucesso dos projetos por meio do alcance de resultados, ganhos financeiros, envolvimento e engajamento da equipe, melhoria contínua de processos e continuidade das atividades realizadas. A Figura 6 representa a contribuição do comportamento de renovação estratégica para o sucesso dos projetos. Estão representados os oito fatores que pertencem ao comportamento de renovação estratégica (Gawke et al., 2019) e que foram evidenciados nas falas dos entrevistados em sua totalidade, assim como as contribuições para sucesso dos projetos que foram apontadas pelos participantes.

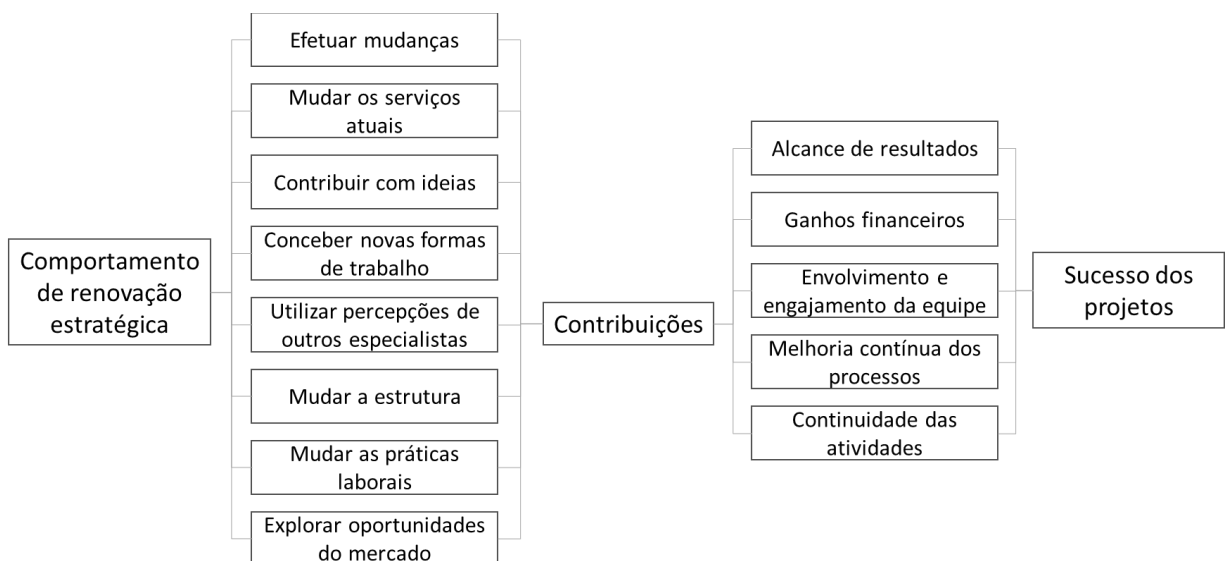


Figura 6. Contribuição do comportamento de renovação estratégica para o sucesso dos projetos
Fonte: autora, com base nos dados analisados

4.2 COMPORTAMENTO VOLTADO AO NEGÓCIO

O comportamento relacionado ao negócio cria, adiciona ou investe recursos em novos empreendimentos, a fim de antecipar a criação de novos negócios (Gawke et al., 2019). Esse comportamento foi refletido em oito questões da etapa de entrevistas, que foram relacionadas aos sete itens da escala de Gawke et al. (2019). Segundo os autores, esses sete tópicos compreendem: estabelecer novas unidades de negócio, atingir novos mercados, realizar atividades que resultam em novos departamentos, conceber novas formas de serviço, realizar atividades que resultam em novos projetos, estabelecer ativamente novas colaborações com outros especialistas e conceber novos produtos.

O comportamento voltado ao negócio foi observado com menor intensidade, quando comparado ao comportamento de renovação estratégica. Apenas as atividades relacionadas a conceber novas formas de serviço, novos projetos e estabelecer ativamente novas colaborações com outros especialistas foram identificadas diretamente. No que diz respeito a estabelecer novas unidades de negócio, alguns participantes alegaram que realizaram atividades nesse sentido apenas de forma indireta.

4.2.1 Práticas do comportamento voltado ao negócio pelos membros das equipes de projetos

Sobre **estabelecer novas unidades de negócio**, sete dos dez entrevistados alegaram não terem realizado atividades nesse contexto. Os outros três apontaram que, indiretamente, otimizar seus processos e serviços atuais pode dar segurança para que a empresa se arrisque em novos negócios, como por exemplo o *e-commerce*. O entrevistado E4 mencionou esse aspecto no seguinte trecho: “se com o negócio atual nós conseguimos, por meio do projeto, atingir um excelente resultado, então por que não trazer [para a empresa] o *e-commerce*?”.

Quanto à realização de atividades para **atingir novos mercados**, todos os entrevistados responderam de forma negativa. Segundo o entrevistado E8, “os processos [modificados pelo projeto] eram internos da área”. O mesmo ocorreu em relação à realização de atividades que **resultem em novos departamentos** fora da organização, em que nenhum dos participantes respondeu positivamente.

Por outro lado, no que se refere a **conceber novas formas de serviço** para a organização, nove dos dez entrevistados afirmaram terem atuado nesse sentido. A atuação foi

realizada por meio de agregar novas atividades aos responsáveis de um determinado processo, bem como pela melhoria no nível de serviço de atendimento ao cliente. De acordo com o entrevistado E2, “com a mudança dos serviços anteriores houveram novas formas de realização das atividades, com isso o setor melhorou seu nível de serviço quando se diz respeito ao atendimento de seu cliente”. Ainda nesse contexto, o participante E7 acrescentou: “ele [o processo] se tornou mais seguro, mais eficiente e mais assertivo, porque dessa forma eu não falho com o meu cliente”. Dentro desse âmbito é possível destacar também a fala do respondente E6: “As pessoas eram responsáveis por algum tipo de atividade e com as ações no projeto começaram a agregar outras atividades, para que o cliente fosse atendido”.

Entre os dez entrevistados, oito afirmaram terem realizado atividades que **resultam em novos projetos** dentro da organização. Segundo eles, “por meio desse projeto foram observadas novas oportunidades” (entrevistado E8), assim como “um potencial ainda maior de crescimento” (entrevistado E1). O respondente E9 contribuiu também nesse sentido: “ele [o projeto] me deu outros caminhos, [...] me apresentou diversas alternativas para que eu pudesse otimizar e melhorar o meu estoque, [...] daí surgiu um outro projeto de grande importância”.

Outro ponto abordado com relação a esse assunto foi o do aprendizado. De acordo com o participante E6, “as lições que foram aprendidas com esse projeto estão sendo colocadas em prática até hoje de forma contínua e automática, o processo ganhou corpo e faz parte do procedimento padrão da empresa agora”. O aprendizado foi estendido não só às equipes do projeto, mas a todos os integrantes do setor, ocorrendo “um incentivo para que fossem iniciados mais projetos” (entrevistado E5).

Em relação a **estabelecer ativamente novas colaborações com outros especialistas**, seis dos dez participantes da fase de entrevistas afirmaram terem realizado essa prática. Essa colaboração se deu por conta da necessidade de alinhamento entre as áreas, conforme mencionado pelos respondentes E2, E7, E8 e E9. O alinhamento tinha o intuito de atender as necessidades dos outros setores envolvidos, assim como dos pares e superiores, “sempre com a intenção de melhorar todo o processo” (entrevistado E7).

Nenhum dos dez entrevistados alegou ter **concebido novos produtos** para a organização. Suas atuações se restringiram apenas aos processos e serviços. Essa perspectiva pode ser evidenciada pela seguinte fala: “As novidades foram apenas nos serviços, produtos não” (entrevistado E7).

4.2.2 O comportamento voltado ao negócio e o sucesso dos projetos

Todos os dez entrevistados afirmaram que o comportamento relacionado ao negócio contribuiu para o sucesso do projeto. Esse comportamento foi refletido nos seguintes aspectos: conceber novas formas de serviço, realizar atividades que resultam em novos projetos e estabelecer ativamente novas colaborações com outros especialistas. Os participantes mencionaram contribuições em termos de identificação de gargalos e surgimento de novas oportunidades, bem como de melhoria contínua de processos e envolvimento da equipe, que foram mencionados também como contribuições do comportamento de renovação estratégica.

Segundo os entrevistados, realizar as atividades relacionadas ao comportamento voltado ao negócio auxilia **na identificação de lacunas e gargalos**. Isso pode ser evidenciado na seguinte fala: “se não fosse toda essa engrenagem, a mudança de cultura, o estabelecimento de requisitos, e é lógico, se não fossem os especialistas nos ajudarem e nos mostrarem o caminho, [...] não seria possível enxergar algumas lacunas no processo, os gargalos que existem em decorrência de outras áreas também” (entrevistado E1). Ainda nesse contexto, o respondente E2 apontou que “realizar o mesmo serviço de uma nova forma, estabelecer contato ativo com outros especialistas e resultar em novos projetos [...] demonstra a continuidade do processo e uma busca constante pela identificação de gargalos”.

A outra contribuição está relacionada ao **surgimento de novas oportunidades** e alternativas para potencialização dos resultados. De acordo com o entrevistado E8, “ter aberto novas oportunidades com esse projeto faz o resultado inicial dele ser ainda mais potencializado”. Nesse mesmo sentido, o participante E9 complementa: “quando você entra num projeto com um objetivo e aquele projeto acaba apresentando novas alternativas, novas propostas, você consegue melhorar outros pontos que estão defasados dentro da sua área”. Ainda é possível destacar o que foi dito pelo entrevistado E1: “ele [o projeto] tem que perpetuar mais e mais, porque vão se abrindo novas oportunidades”.

A **melhoria contínua dos processos**, que havia sido apontada como uma contribuição da realização de atividades relacionadas ao comportamento de renovação estratégica, foi mencionada novamente como uma consequência do comportamento relacionado ao negócio para o sucesso dos projetos. Sobre esse aspecto, pode ser observada a colocação do participante E2: “realizar o mesmo serviço de uma nova forma, estabelecer contato ativo com outros especialistas e resultar em novos projetos demonstra que o projeto está alinhado com o conceito de melhoria contínua que é difundido na empresa”. Ainda dentro da fala do participante E2, ele complementa: “acredito que essa mentalidade [de melhoria contínua] contribui para que o

projeto seja bem sucedido e que a prática dessas ações impulsiona isso”. Nesse contexto, o respondente E9 aponta que “o projeto nos proporcionou enxergar outras melhorias que poderiam ser aplicadas no nosso departamento”.

Assim como a melhoria contínua, o **envolvimento da equipe** também foi demonstrado como uma contribuição tanto do comportamento de renovação estratégica, como do comportamento voltado ao negócio. Segundo o entrevistado E8, “a aproximação entre as pessoas é fundamental para ter uma nova visão, para ter a opinião de quem já estava na vivência ali da área, [...] toda essa contribuição de outras pessoas enriquece o conteúdo que estava sendo desenvolvido”. O respondente E6 abordou novamente a questão do engajamento: “volto mais uma vez na questão do engajamento, porque todo mundo cresce com esse trabalho [...], com as pessoas engajadas a entregar o melhor [resultado], o grupo só tem a ir pra frente”. O envolvimento das pessoas foi importante não só entre os membros do projeto, mas também para aqueles que permeiam as atividades que foram realizadas, como por exemplo os fornecedores: “se os fornecedores que trabalham com a gente não aceitassem nossas condições, não ia dar certo [...] eles aceitaram e abraçaram [as novas formas de serviço]”.

Dessa forma, é possível concluir, de acordo com o que foi dito pelos entrevistados, que o comportamento voltado ao negócio contribui para o sucesso dos projetos por meio de identificação de gargalos, surgimento de novas oportunidades, melhoria contínua de processos e envolvimento e engajamento da equipe. A Figura 7 representa a contribuição do comportamento voltado ao negócio para o sucesso dos projetos. Estão destacados os três fatores, entre os sete apontados por Gawke et al. (2019), que pertencem ao comportamento relacionado ao negócio que foram observados pelos entrevistados, assim como as contribuições para sucesso dos projetos que foram apontadas pelos participantes.

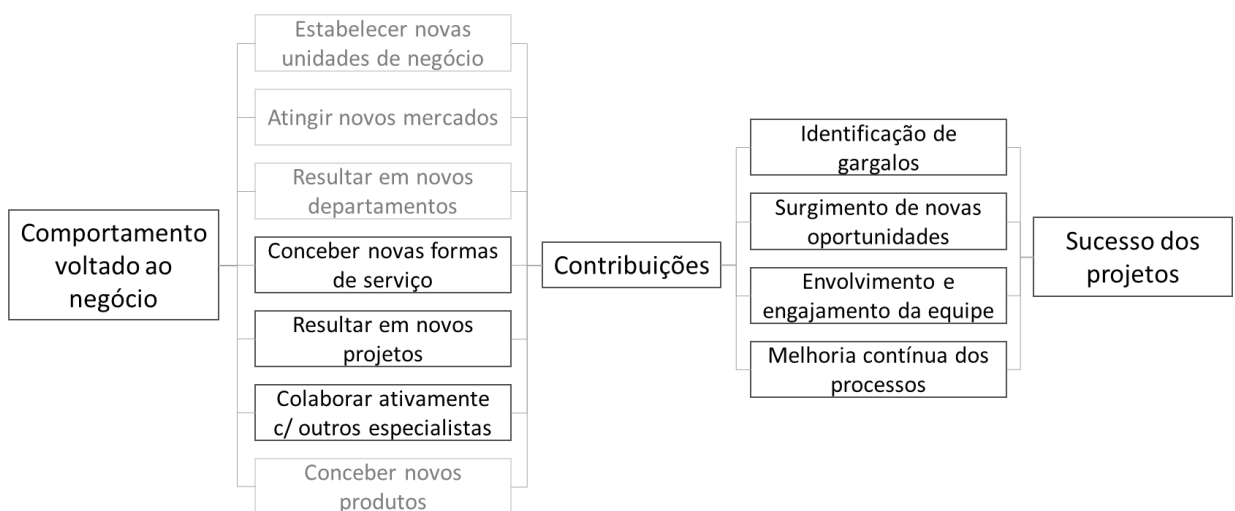


Figura 7. Contribuição do comportamento voltado ao negócio para o sucesso dos projetos
Fonte: autora, com base nos dados analisados

4.3 DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E O SUCESSO DOS PROJETOS

A propensão a assumir riscos, a proatividade, a inovatividade, o reconhecimento de oportunidades e o networking são as principais dimensões do comportamento intraempreendedor (Novaes & Martens, 2021). Essas dimensões estiveram refletidas em cinco questões do roteiro de entrevistas. Todas elas foram identificadas pelos entrevistados como parte de suas atuações.

4.3.1 Assunção de riscos

Entre os dez entrevistados, sete afirmaram terem assumido riscos durante a execução do projeto. A assunção de riscos consiste na tomada de ações ousadas e alocação de recursos, sejam eles pessoais ou organizacionais, relevantes em projetos que independem do resultado (Gawke, et al., 2019). O risco assumido, na maioria das vezes, foi o de não cumprir com o que foi planejado ou “de não conseguir atingir o objetivo proposto no início do projeto” (entrevistado E2). Esse aspecto foi evidenciado pela fala do respondente E8: “de certa forma tinha um risco de o projeto não dar o mesmo efeito de como era feito anteriormente”. Assim como foi destacado pelo respondente E3: “sempre tem um risco quando nós desenvolvemos algum projeto, daquele planejamento que nós fizemos não dar certo”.

Outra situação em que foi preciso assumir riscos, foi de os demais envolvidos, sejam eles clientes ou fornecedores, não aceitarem as novas condições estabelecidas. Segundo o entrevistado E10, houve esse risco em relação aos fornecedores: “nós assumimos o risco de as transportadoras não aceitarem nos atender [os novos requisitos impostos quanto à volumetria e tipo dos veículos]”. Com relação aos clientes, o respondente E1 apontou: “nós assumimos o risco de o cliente não aceitar [produtos adaptados com outras embalagens ou etiquetas]”.

Todos os sete participantes que afirmaram terem assumido riscos, também confirmaram que essa atitude contribuiu para o sucesso do projeto, de modo que “se você não assumir riscos, você não consegue a mudança” (entrevistado E8). Esse mesmo ponto de vista foi mencionado pelo entrevistado E2: se o risco não for assumido, o processo de mudança e melhoria não é iniciado”. Ainda dentro desse contexto, é possível destacar a seguinte fala: “se nós não tivéssemos dado o pontapé inicial para assumir o risco, para mudar, para avaliar o que

dá e o que não dá pra fazer, nós iríamos ficar parados com um problema que já existia há tempos” (entrevistado E1).

Segundo os entrevistados, é possível concluir que a assunção de riscos contribui para o sucesso dos projetos por meio do impulsionamento do processo de mudança. A Tabela 14 sintetiza as situações em que foi necessário assumir riscos, bem como a principal contribuição dessa atitude para o sucesso do projeto.

Tabela 14. Situações de assunção de riscos e contribuições para o sucesso dos projetos

Dimensão	Situações de risco	Contribuição para o sucesso dos projetos
Assunção de riscos	- Não cumprir com o que foi planejado - Clientes ou fornecedores não aceitarem as novas condições estabelecidas	- Impulsionamento do processo de mudança

Fonte: autora, com base nos dados analisados

4.3.2 Proatividade

Todos os dez entrevistados declararam terem sido proativos durante a execução do projeto. A proatividade é baseada em objetivos autodefinidos que se referem a assumir o controle de uma ideia ou projeto que ainda não foi colocado em ação (Gawke, et al., 2019). Essa proatividade se manifestou em termos de assumir a frente, de buscar um melhor entendimento do cenário e de conhecer outros ângulos do processo.

Sobre assumir a frente, a atitude proativa dos entrevistados consistiu na antecipação de ações, sem aguardar os demais envolvidos. É possível observar evidências dessa iniciativa na fala do respondente E9: “a situação [em que fui proativo] foi a de me antecipar, não esperando as outras áreas”. Segundo o participante E8, “se eu não tivesse atuado, o projeto não teria saído”. Ainda nesse mesmo contexto, o entrevistado E7 apontou: “se eu esperasse dos outros, não iria acontecer”. Essa perspectiva foi transmitida também no seguinte trecho: “se você não assume uma responsabilidade de fazer as coisas, de se esforçar ao máximo para que as coisas aconteçam, as coisas acabam não dando certo” (entrevistado E3).

A proatividade foi demonstrada inclusive “na busca por um melhor entendimento do cenário” (entrevistado E2). Esse aspecto foi mencionado pelo respondente E4: “procurei aprender, pegar informações com outras pessoas, interagir, [...] isso me ajudou bastante a entender melhor e ter uma visão do que acontece”. Assim como pelo participante E1: “quis ajudar, quis entender, e também fiz as pessoas entenderem o nosso processo”.

O entendimento do cenário levou os entrevistados a “enxergarem mais de um ângulo do processo” (entrevistado E4). O respondente E4 ainda acrescenta: “poderia ter o pensamento equivocado de que o pessoal do outro setor não executa suas atividades corretamente, mas a partir do momento que você conhece as duas faces, você tem um melhor entendimento”. Sob esse enfoque, o participante E1 apontou: “a proatividade ocorreu em ir conhecer mais o processo das outras áreas, [...] entendi as dificuldades deles até a ponta final [do processo]”.

Todos os dez entrevistados que declararam terem sido proativos, também confirmaram que essa iniciativa pessoal contribuiu para o sucesso do projeto. Essa contribuição foi traduzida em engajamento pelo entrevistado E6: “uma pessoa engajada automaticamente engaja as demais, então isso contribuiu porque todos ficam na mesma pegada”. Pelo respondente E8, a contribuição foi retratada como “mão na massa”, ou seja, colocar as atividades em prática: “contribuiu, pois o sucesso do projeto dependeu de mão na massa”. Para o participante E9, a proatividade ajudou a manter o projeto em atividade, conforme reproduzido na seguinte fala: “a proatividade pode gerar uma demanda, podendo manter o projeto em atividade”. Por fim, para o entrevistado E3, a contribuição foi descrita como comprometimento: “quando eu assumo uma responsabilidade eu vou até o final, e isso foi fundamental para que nós conseguíssemos estabelecer esse trabalho”.

De acordo com os entrevistados é possível concluir que a proatividade contribui para o sucesso dos projetos por meio de promover o engajamento e a prática das atividades, por manter o projeto vivo e por garantir o comprometimento com o projeto. A Tabela 15 sumariza as situações em que foi necessário agir de forma proativa, bem como as contribuições dessa atitude para o sucesso do projeto.

Tabela 15. Situações de proatividade e contribuições para o sucesso dos projetos

Dimensão	Situações de proatividade	Contribuições para o sucesso dos projetos
Proatividade	<ul style="list-style-type: none"> - Assumir a frente - Buscar um melhor entendimento do cenário - Conhecer outros ângulos do processo 	<ul style="list-style-type: none"> - Engajamento - ‘Mão na massa’ - Manter o projeto em atividade - Comprometimento

Fonte: autora, com base nos dados analisados

4.3.3 Inovatividade

Entre os dez entrevistados, oito consideraram terem sido inovadores durante a execução do projeto. A inovatividade contempla a geração, a promoção e a implementação de ideias dentro de uma função, equipe ou organização, com o intuito de beneficiar-se do respectivo desempenho (Gawke, et al., 2019). A inovação consistiu na busca por alternativas (entrevistado E9), na mudança de conceito (entrevistado E7), em incluir algo novo dentro do processo (entrevistados E3 e E6) e em uma quebra de paradigma (entrevistado E2).

Todos os oito entrevistados que declararam terem sido inovadores, também confirmaram que essa atitude contribuiu para o sucesso do projeto. Uma das contribuições abrangeu o alcance de resultados. O entrevistado E7 alega que ter sido inovador “contribuiu [para o sucesso dos projetos], porque cheguei nos resultados que eu gostaria”. No mesmo contexto dos resultados, o participante E3 apontou: “contribuiu para que tenha dado certo [o projeto] e o resultado ser alcançado”.

Uma outra contribuição foi no atendimento ao cliente. A evidência dessa perspectiva está na seguinte fala: “eu acredito [que ter sido inovador contribuiu para o sucesso do projeto], porque impactou no nosso maior bem, que é o nosso cliente, [...] as mudanças foram recebidas com uma boa aceitação” (entrevistado E1). Dentro desse enfoque, o entrevistado E6 complementa dizendo que “se não fossem as inovações, nós teríamos deixado de atender nossos clientes”.

A última contribuição está relacionada ao impulsionamento de mudanças. Esse tópico foi abordado na fala do respondente E2: “[ser inovador] contribuiu para o sucesso do projeto exatamente por trazer novidades em ferramentas e formas de medição que não eram aplicadas anteriormente, além de impulsionar as mudanças”. Nesse mesmo aspecto o entrevistado E9 apontou: “ter um perfil inovador é um diferencial e as pessoas acabam se espelhando nisso, então elas acabam desenvolvendo isso e contribuindo para que tenham mais novidades”.

De acordo com os entrevistados é possível concluir que a inovatividade contribuiu para o sucesso do projeto por meio do alcance dos resultados, do impacto no cliente e no impulsionamento de mudanças. A Tabela 16 resume as situações em que há evidências de atuações inovadoras, bem como as contribuições dessa atitude para o sucesso do projeto.

Tabela 16. Situações de inovatividade e contribuições para o sucesso dos projetos

Dimensão	Situações de inovatividade	Contribuições para o sucesso dos projetos
Inovatividade	<ul style="list-style-type: none"> - Busca por alternativas - Mudança de conceito - Incluir algo novo dentro do processo - Quebra de paradigma 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior alcance dos resultados - Melhor atendimento ao cliente - Impulsioneamento de mudanças

Fonte: autora, com base nos dados analisados

4.3.4 Networking

Entre os dez participantes da etapa de entrevistas, nove afirmaram terem praticado networking durante a execução do projeto. O networking é compreendido como a tendência de se relacionar e interagir com outras pessoas (Razavi & Ab Aziz, 2017), de forma a facilitar o acesso às informações necessárias, com o intuito de se beneficiar dessa experiência (Almasri & Ahmad, 2020). Essa prática teve o intuito de “conseguir somar diferentes visões e expertise para o projeto” (entrevistado E2), bem como para “construir um bom relacionamento com todos e compartilhar informações (entrevistado E4). A atitude foi realizada, principalmente, por meio de reuniões entre os envolvidos (entrevistados E3 e E9).

Os nove entrevistados que declararam terem praticado networking, também afirmaram que essa prática contribuiu para o sucesso do projeto. Uma das contribuições oriundas dessa atitude foi a de minimização de impactos negativos aos setores envolvidos. O seguinte trecho evidencia esse aspecto: “ter essas pessoas experientes e a visão de diferentes setores foi fundamental para o sucesso do projeto, porque assim as pessoas contribuíram, apontaram as dualidades dentro de seus processos e as decisões foram tomadas em conjunto de forma a minimizar possíveis impactos negativos” (entrevistado E2).

Outra contribuição tem relação com o alcance de uma visibilidade para o projeto. Nesse contexto, o entrevistado E9 menciona: “acredito que contribuiu sim [para o sucesso do projeto], porque torna o projeto visível para as demais áreas, o projeto fica evidente”. A última contribuição é de que o resultado só é atingido por meio da interação entre a equipe. Sobre isso, o respondente E10 destacou: “todo mundo precisa interagir, ter um contato com colega de trabalho para dar certo, se você não se dá bem com a equipe, [o projeto] não vai pra frente”. Ainda no mesmo enfoque, o participante E3 complementou: “ninguém faz nada sozinho, é preciso envolver os outros departamentos para que sejam distribuídas as ações, [...] a somatória dessas ações se torna um único resultado”.

Segundo o processo de entrevistas é possível concluir que o networking contribui para o sucesso dos projetos por meio da minimização de impactos negativos aos setores envolvidos, de uma maior visibilidade para o projeto e da interação entre os membros da equipe. A Tabela 17 demonstra as situações em que foi necessário praticar networking, bem como as contribuições dessa atitude para o sucesso do projeto.

Tabela 17. Situações de networking e contribuições para o sucesso dos projetos

Dimensão	Situações de networking	Contribuições para o sucesso dos projetos
Networking	<ul style="list-style-type: none"> - Somar diferentes visões e expertise para o projeto - Construir um bom relacionamento - Compartilhar informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Minimização de impactos negativos aos setores envolvidos - Maior alcance de visibilidade para o projeto - Resultado atingido por meio da interação da equipe

Fonte: autora, com base nos dados analisados

4.3.5 Reconhecimento de oportunidades

Entre os dez entrevistados, nove alegaram terem reconhecido oportunidades durante a execução do projeto. O reconhecimento de oportunidades visa identificar, aproveitar, convencer os demais e ter prontidão diante de oportunidades de novas iniciativas da organização (Vargas-Halabí et al., 2017). Essa atitude acarretou em mudanças de escopo, disseminação de responsabilidade e extensão das práticas realizadas a outros desvios conhecidos.

As alterações no escopo devido ao reconhecimento de novas oportunidades foram mencionadas pelos entrevistados E2 e E8. Segundo o respondente E2, “durante o projeto foram reconhecidas diversas oportunidades que foram surgindo conforme o projeto ia se estendendo, alterando o escopo inicial”. Sobre esse assunto, o participante E8 apontou que “durante o projeto foi observado que aquele escopo inicial já não era tão simples quanto no início, já tinham sido incluídos alguns detalhes a mais”.

Quanto à disseminação de responsabilidade, foi identificado que determinadas atividades estavam restritas a um público mínimo. Ao mesmo tempo, foi reconhecido que ao difundir as atribuições, os ganhos poderiam ser potencializados. A fala do entrevistado E6 evidencia esse aspecto: “era algo que ficava muito restrito com apenas dois setores, mas nós enxergamos que mais áreas conseguiriam participar desse processo e conseguiriam nos apoiar

nisso”. Assim como o que foi destacado pelo entrevistado E9: “acho que antes do projeto, [o processo] era algo muito particular de 1 a 3 pessoas no máximo, era algo que normalmente precisava ser direcionado pelo gestor da área, [...] mas as próprias pessoas se tornaram tão envolventes com o projeto que elas mesmas passaram a exercer as atividades”.

A extensão das práticas realizadas a outros desvios previamente conhecidos foi mencionada pelos entrevistados E4 e E7. De acordo com o respondente E4, “foi observada uma outra oportunidade de solucionar um outro problema que nós tínhamos, que era o de multa sobre o excesso de peso no eixo”. Sobre esse tópico, o participante E7 apontou: “a maior oportunidade que eu enxerguei foi de redução de mais uma movimentação, mas dessa vez no processo de separação e não no de armazenagem”.

Os nove entrevistados que declararam terem reconhecido oportunidades, também afirmaram que essa prática contribuiu para o sucesso do projeto. Segundo o respondente E2, “reconhecer essas oportunidades contribui para o sucesso do projeto, porque o incrementa e o ajuda a colher resultados ainda melhores do que os previstos inicialmente”. É possível destacar mais um trecho inserido nesse mesmo contexto: “ele [o escopo do projeto] foi mudando em prol das oportunidades que foram aparecendo, integrando as oportunidades ao resultado do projeto” (entrevistado E8).

De acordo com os entrevistados é possível concluir que o reconhecimento de oportunidades contribui para o sucesso do projeto por meio de ajudar a colher resultados melhores que os previstos inicialmente, integrando as oportunidades reconhecidas ao resultado final do projeto. A Tabela 18 demonstra as situações em que foram reconhecidas oportunidades, bem como as contribuições dessa atitude para o sucesso do projeto.

Tabela 18. Situações de reconhecimento de oportunidades e contribuições para o sucesso dos projetos

Dimensão	Situações de reconhecimento de oportunidades	Contribuições para o sucesso dos projetos
Reconhecimento de oportunidades	- Mudanças de escopo - Disseminação de responsabilidade - Extensão das práticas realizadas a outros desvios conhecidos	- Ajuda a colher resultados melhores do que os previstos inicialmente

Fonte: autora, com base nos dados analisados

4.4 FATORES ORGANIZACIONAIS QUE FACILITAM OU INIBEM O COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E O SUCESSO DOS PROJETOS

Os fatores organizacionais que facilitam o comportamento intraempreendedor são a autonomia, os sistemas de reconhecimento e recompensas, a existência de um ambiente que estimule a criatividade e a inovação, o apoio da alta administração e a tolerância a erros (Novaes & Martens, 2021). Por outro lado, foram encontradas na pesquisa de Novaes e Martens (2021) condições que podem inibir o intraempreendedorismo dos funcionários. Resistência à mudança, estruturas organizacionais inflexíveis, falta de comprometimento da alta gestão e intolerância a erros compreendem os fatores inibidores ao comportamento intraempreendedor (Novaes & Martens, 2021).

Esses aspectos foram abordados nas últimas sete questões do roteiro de entrevistas. Como dois dos fatores inibidores compreendem o oposto exato dos facilitadores, apenas a resistência à mudança e a existência de estruturas inflexíveis foram consideradas como elementos que dificultam o comportamento intraempreendedor. Em relação aos fatores facilitadores, todos os entrevistados afirmaram que a organização forneceu as condições favoráveis para atuação no projeto. No que se refere aos inibidores, somente a resistência à mudança foi observada.

Todos os dez participantes afirmaram que a organização lhes deu **autonomia** para atuação no projeto, bem como confirmaram que essa condição contribuiu para o sucesso do projeto. Segundo os entrevistados, “ter autonomia para poder atuar foi fundamental para o projeto” (entrevistado E8). Ainda de acordo com os respondentes, a autonomia contribuiu para o sucesso dos projetos facilitando as atividades que integram o andamento e a execução dos projetos. Uma outra forma de contribuição, foi a de demonstrar a importância e a confiança nos membros da equipe do projeto.

Sobre a contribuição de facilitar o projeto, o entrevistado E3 fez a seguinte colocação: “a autonomia é primordial, sem ela se torna mais difícil o desenvolvimento das atividades”. No mesmo contexto, o participante E5 apontou: “acredito que a autonomia contribua para facilitar o andamento do projeto e o fluxo de informações”. Ainda nesse enfoque, é possível destacar a atuação do respondente E7: “eu consegui colocar [as ações] em prática sem depender de ninguém diretamente, de algum aval, isso facilita muito o andamento do projeto”. Para finalizar, é possível destacar a seguinte fala: “acredito que o fato de eu ter tido autonomia acabou facilitando o projeto, ele não ficou um projeto emperrado, acabou fluindo naturalmente” (entrevistado E9).

A contribuição que tem relação com a demonstração de importância e confiança nos membros da equipe por parte da organização foi observada pelos entrevistados E2 e E4. Segundo o participante E2, “a autonomia demonstra um voto de confiança da empresa em que você vai realizar um bom trabalho, [...] isso motiva e engaja a equipe na busca pelo resultado esperado pelo projeto”. Para o respondente E4, “houve uma autonomia não só minha, mas para toda a equipe, sendo que essa abrangência que a empresa dá de todos serem importantes dentro do projeto contribui bastante”.

Entre os dez participantes da etapa de entrevistas, sete mencionaram terem recebido **reconhecimentos ou recompensas** para a execução do projeto. Entretanto, apenas três dos sete participantes acreditam que esse fator contribua para o sucesso dos projetos. Para esses três respondentes, a principal contribuição da prática de fornecer reconhecimentos ou recompensas seja dada por meio de estímulo, motivação e incentivo aos integrantes da equipe.

Para o entrevistado E3, “quando a empresa dá um reconhecimento, ela incentiva cada vez mais o desenvolvimento de novos projetos de melhoria para o departamento”. No mesmo enfoque, o respondente E9 alega que “querendo ou não é uma forma de estimular os colaboradores a buscarem novos desafios, de enxergarem pontos de melhoria dentro do departamento”. A opinião do participante E1 é demonstrada na seguinte fala: “claro que [o reconhecimento ou recompensa] contribui [para o sucesso do projeto], porque assim a empresa motiva as pessoas”.

Por outro lado, quatro dos entrevistados alegaram que o fato de terem recebidos reconhecimentos ou recompensas não contribui para o sucesso dos projetos. Segundo esses entrevistados, “a recompensa é uma consequência para um trabalho bem feito e não a principal causa” (entrevistado E2), em que “o gratificante é conseguir mudar o processo e ver os resultados” (entrevistado E10). Além do entrevistado E10, o participante E4 compartilhou do mesmo pensamento: “eu acho que o que contribui mesmo para o projeto ser bem sucedido é a equipe e não a recompensa, o que a empresa vai ou não oferecer é indiferente se o grupo estiver determinado”. O respondente E6 também possui a mesma opinião: “eu não vou trabalhar bem no projeto só por causa dessa recompensa, ela é só uma consequência”.

A existência de um **ambiente que estimula a criatividade e inovação** para atuação no projeto foi confirmada pelos dez entrevistados. Entre eles, nove acreditam que esse fator contribuiu para o sucesso dos projetos. Apenas o entrevistado E8 alega que “um ambiente que estimula a criatividade não está alinhado ao sucesso do projeto”. Segundo os participantes que observaram a existência de uma contribuição, esse ambiente é criado tanto por meio de

incentivos dos superiores em reuniões gerenciais, como pelo uso da ferramenta de brainstorming.

Sobre os incentivos dos superiores durante reuniões gerenciais, houveram colaborações dos entrevistados E1, E4, E9 e E10. Dessa forma, é válido destacar o seguinte trecho: “acho que o ambiente que contribuiu [para o sucesso do projeto] foram as reuniões gerenciais, onde há integração de todas as áreas e, a partir desse momento, você começa a enxergar de uma forma macro a necessidade de cada departamento” (entrevistado E9). Outra fala que pode ser evidenciada é a do respondente E10: “durante as reuniões gerenciais de apresentação dos resultados, eles [o gerente e o diretor] sempre nos provocam, sempre nos deixam com a pulga atrás da orelha sobre a performance poder ser ainda melhor”.

O uso da ferramenta de brainstorming foi observado pelos participantes E1, E4 e E5. Segundo o entrevistado E1, “houve um momento que aplicamos o brainstorming, onde todos falavam, todos eram ouvidos e nenhuma ideia era descartada”. Ainda de acordo com os respondentes, “a empresa incentiva o uso da ferramenta de brainstorming entre os praticantes do projeto” (entrevistado E5), de forma que “o ambiente se torna muito mais agradável, pois todos podem expor seu ponto de vista” (entrevistado E4).

O **apoio da alta administração** para atuação no projeto foi confirmado pelos dez entrevistados como um fator organizacional que facilita a atuação no projeto. Dessa forma, todos eles também afirmaram que a existência desse apoio contribuiu para o sucesso dos projetos. Essa contribuição se deu, principalmente, por meio da disponibilização dos recursos necessários para a execução do projeto. Segundo os participantes, “eles [gerentes e diretores da alta administração] disponibilizaram todos os recursos necessários para a realização dos projetos (entrevistado E2)”, “tanto na questão dos materiais e equipamentos como na questão de mão de obra” (entrevistado E7).

Outra contribuição apontada foi a de fornecimento da autonomia e validação. De acordo com o respondente E10, “eles [gerentes e diretores da alta administração] deram a autonomia pra nós trabalharmos, porque se o chefe não autorizar, não há o que fazer”. Nesse mesmo contexto, o entrevistado E4 destacou que “sem o apoio da alta administração o projeto não acontece, eles validam a abertura do projeto e também avaliam os resultados finais”. Uma última contribuição apontada foi de que o apoio da alta administração auxilia no direcionamento do projeto, conforme exposto pelo participante E9: “eu acho que o apoio é primordial, porque ele é uma referência, é um direcionamento, uma orientação para a equipe”.

A existência de **tolerância a erros** por parte da organização, foi um aspecto confirmado pelos dez entrevistados como um fator que facilita a atuação no projeto. Sendo

assim, todos eles também apontaram que a existência desse fator contribui para o sucesso dos projetos. Segundo os entrevistados, “o erro é parte do caminho para que o projeto seja bem sucedido” (entrevistado E8). A tolerância, conforme exposto pelos respondentes, “dá a liberdade de testar algo, de poder errar e começar de novo, contribuindo para o crescimento não só do setor, mas o pessoal e da equipe que estava envolvida” (entrevistado E7).

A principal contribuição mencionada em relação à tolerância a erros foi a do aprendizado. De acordo com os participantes, “é partir dos erros que vem o aprendizado” (entrevistados E5 e E6). Para o respondente E2, “é preciso errar, testar, reformular, testar de novo, medir, monitorar e realizar ajustes o tempo todo para implantar uma mudança segura e assertiva”.

Como consequência do aprendizado é que surgem as possibilidades de correção, que compreende a outra contribuição desse fator. Afinal, é “assim [com o aprendizado] que você identifica as falhas e corrige o processo (entrevistado E6). Para o participante E9, “não tem problema algum no meio do projeto ou no meio do processo você corrigir as coordenadas, corrigir o seu caminho, [...] a tolerância é importante pra isso, pra não desestimular o grupo”.

Segundo os entrevistados, é possível concluir que fornecer autonomia, oferecer reconhecimentos ou recompensas, criar um ambiente que estimula a criatividade e a inovação, garantir o apoio da alta administração e ser tolerante aos erros contribui para o sucesso dos projetos. Essa contribuição é dada por meio de facilitar as atividades que integram o andamento dos projetos, estimular, motivar e incentivar os integrantes da equipe, integrar as áreas, tornar o ambiente mais agradável, disponibilizar os recursos necessários para o projeto, fornecer autonomia, auxiliar no direcionamento do projeto, possibilitar o aprendizado e correções. A Tabela 19 sumariza as principais contribuições dos cinco fatores organizacionais que facilitam o comportamento intraempreendedor para o sucesso dos projetos.

Tabela 19. Contribuições dos fatores facilitadores do comportamento intraempreendedor para o sucesso dos projetos

Fatores organizacionais	Contribuições para o sucesso dos projetos
Autonomia	- Facilitar as atividades que integram o andamento e a execução dos projetos - Demonstrar a importância e a confiança nos membros da equipe do projeto
Reconhecimentos ou recompensas	- Estimular, motivar e incentivar os integrantes da equipe
Ambiente que estimula a criatividade e inovação	- Integrar as áreas - Tornar o ambiente mais agradável
Apoio da alta administração	- Disponibilizar os recursos necessários para a execução do projeto;

	- Fornecer autonomia e validação; - Auxiliar no direcionamento do projeto.
Tolerância a erros	- Possibilitar o aprendizado; - Possibilitar correções;

Fonte: autora, com base nos dados analisados

Com relação aos fatores organizacionais que inibem o comportamento intraempreendedor, a **resistência à mudança** foi observada por quatro dos dez entrevistados. Para três deles, a existência dessa resistência não foi o suficiente para inibir suas atuações. Um único participante alegou que esse fator inibiu sua atuação no projeto: “sim, inibiu, em algumas vezes eu desanimei do projeto” (entrevistado E6).

Segundo os entrevistados que afirmaram ter existido uma resistência à mudança, houve a dificuldade de ajustar os impactos entre os envolvidos. Conforme destacado pelo respondente E1: “às vezes o que é bom para minha área, atrapalha a área do outro, então nós tivemos que entrar em um consenso para que todo aquele processo fluísse da melhor forma para todos”. Esse ponto também foi abordado pelo participante E3: “às vezes o pessoal coloca uma barreira para o que é novo, mas é preciso vender a ideia de que aquilo é um benefício em comum para todos”.

No que se refere ao outro fator inibidor que compreende a **existência de uma estrutura inflexível** por parte da organização para atuação no projeto, todos os dez entrevistados negaram a presença dessa condição. Isso pode ser evidenciado pela fala do participante E1: “a empresa foi totalmente flexível, tanto ao trabalho desenvolvido como com o compartilhamento de informações”. O mesmo respondente ainda complementa: se não houvesse isso [a flexibilidade], o projeto não seria um sucesso”.

4.5 SÍNTESE DAS CONTRIBUIÇÕES E A RELAÇÃO COM AS DIMENSÕES DO SUCESSO EM PROJETOS

De acordo com os entrevistados, o **comportamento intraempreendedor**, que é composto pela união dos comportamentos de renovação estratégica e de negócio (Gawke et al., 2019), contribuiu para o sucesso dos projetos. Essa contribuição se deu por meio do alcance de resultados, obtenção de ganhos financeiros, envolvimento e engajamento da equipe, melhoria contínua de processos, continuidade das atividades realizadas, identificação de gargalos e surgimento de novas oportunidades. Os aspectos relatados pelos participantes das entrevistas no que se refere ao sucesso dos projetos se encaixam em algumas das dimensões abordadas por

Shenhar e Dvir (2007), que compreendem: eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e organizacional direto, preparação para o futuro.

Fatores relacionados à eficiência do projeto não foram apontados pelos entrevistados quanto possíveis contribuições do comportamento intraempreendedor. Segundo Shenhar e Dvir (2007), a importância da dimensão de eficiência do projeto diminui depois que o projeto é completado. Como a **eficiência do projeto** é compreendida por uma medida de curto prazo e todos os projetos já haviam sido finalizados, provavelmente ela tenha se tornado uma dimensão irrelevante para os respondentes para os aspectos com comportamento intraempreendedor.

O **impacto no cliente** tem relação com o alcance de resultados. Uma evidência dele se dá em um dos projetos estudados tinha o objetivo de aumentar o atendimento dos pedidos realizados pelos clientes. Essa dimensão deve demonstrar, a partir do resultado do projeto, a melhora no negócio do cliente e o atendimento de suas necessidades (Shenhar & Dvir, 2007). Segundo a análise documental realizada na empresa, com o projeto P1 foi possível atender mais de R\$7.000.000,00 em pedidos dos clientes, além da redução de cancelamento de pedidos por não atendimento de produtos solicitados e redução de multas por atraso nas entregas.

O **impacto na equipe** está relacionado com o envolvimento e engajamento da equipe, aspecto apontado pelos entrevistados como uma das contribuições do comportamento intraempreendedor. Essa dimensão reflete como os membros da equipe são afetados pelo projeto, sendo que para ela ser atendida é necessário que os membros tenham ficado satisfeitos e motivados, assim como tenham sido leais ao projeto e tenham crescido pessoalmente (Shenhar & Dvir, 2007). O crescimento, a motivação e o comprometimento com o projeto foram demonstrados pelas falas dos participantes nas entrevistas, abordadas nas seções 4.1.1 e 4.2.1 que tratam das situações em que os comportamentos de renovação estratégica e relacionado ao negócio foram praticados.

O **sucesso comercial e organizacional direto** tem relação com o alcance de resultados, obtenção de ganhos financeiros e identificação de gargalos. Essa dimensão trata o impacto direto e imediato do resultado do projeto, no que se refere às vendas, rendas, lucros, fluxo de caixa, participação no mercado e qualidade dos serviços (Shenhar & Dvir, 2007). As contribuições apontadas são associadas à melhora na qualidade dos serviços prestados, ao aumento da lucratividade da organização e no desempenho direto da empresa. Um exemplo que pode ser citado nesse contexto são os resultados alcançados com o projeto P2, em que a ocupação volumétrica dos veículos expedidos teve um aumento de 60% para 80%, gerando uma economia de mais de R\$1.000.000,00 em despesas com frete.

A **preparação para o futuro** está relacionada com a melhoria contínua dos processos, continuidade das atividades e surgimentos de novas oportunidades. Para que a preparação para o futuro seja atingida, o resultado do projeto necessita contribuir para projetos futuros, ajudar a criar novos mercados, contribuir para novos processos do negócio e desenvolver melhores capacidades administrativas (Shenhar & Dvir, 2007). Essas oportunidades foram apontadas pelos entrevistados como novos projetos e processos organizacionais. Também foi demonstrado pelos participantes que otimizar seus serviços atuais pode abrir oportunidades para que a empresa se arrisque em novos negócios, como por exemplo o e-commerce.

A Figura 8 demonstra as contribuições do comportamento intraempreendedor, que consiste nos comportamentos de renovação estratégica e de negócio (Gawke et al., 2019), relacionadas às quatro dimensões do sucesso em projetos (Shenhar & Dvir, 2007) com as quais elas foram associadas.

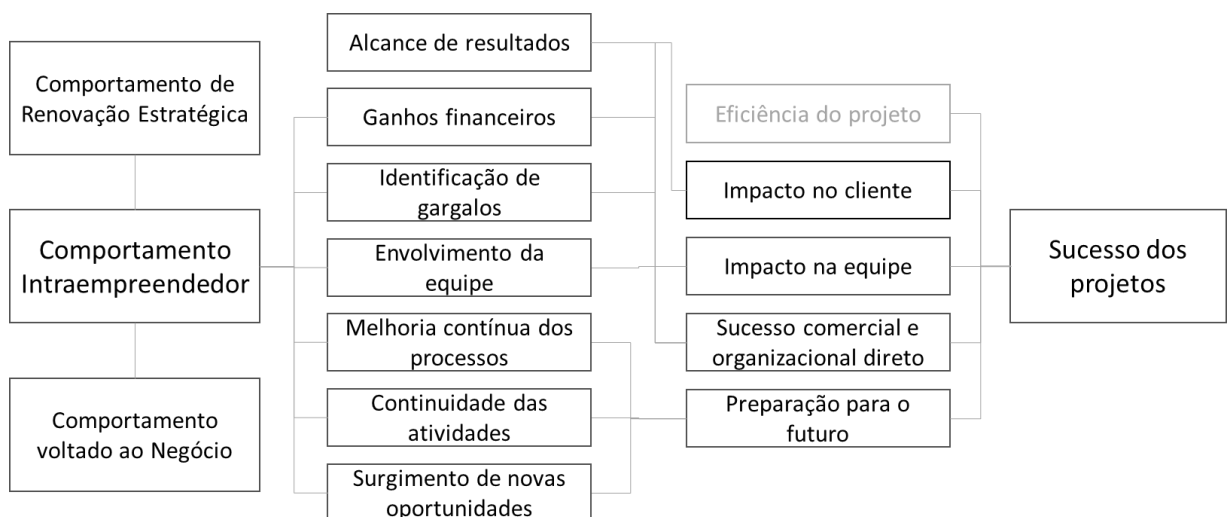


Figura 8. As contribuições do comportamento intraempreendedor relacionadas às dimensões do sucesso em projetos.

Fonte: autora, com base nos dados analisados

De acordo com os entrevistados, a presença das **dimensões do comportamento intraempreendedor** contribui para o sucesso dos projetos. As dimensões compreendem: assunção de riscos, proatividade, inovatividade, networking e reconhecimento de oportunidades (Novaes & Martens, 2021). A contribuição é dada por meio de manter o projeto ativo, atribuir maior visibilidade ao projeto, atender o cliente, garantir o comprometimento com o projeto, minimizar o impacto negativo aos setores envolvidos, promover o engajamento, promover a interação entre a equipe, alcançar os resultados, colher resultados melhores que os previstos e

impulsionar as mudanças. Os aspectos relatados pelos participantes das entrevistas, no que se refere ao sucesso dos projetos, se encaixam em todas as dimensões abordadas por Shenhar e Dvir (2007).

A **eficiência do projeto** se associa com as contribuições apontadas de manter o projeto ativo e de atribuir maior visibilidade ao projeto. Para que a eficiência seja atingida é preciso que o projeto seja concluído dentro ou antes do tempo esperado, dentro ou abaixo do orçamento estipulado e que sejam alcançadas outras medidas de eficiência (Shenhar & Dvir, 2007). Manter o projeto ativo pode auxiliar para que ele seja cumprido no prazo acordado, bem como a visibilidade pode garantir que os recursos necessários sejam obtidos.

O **impacto no cliente** tem relação com um melhor atendimento ao cliente, relatado pelos entrevistados como uma das contribuições da dimensão de inovatividade. O cliente “representa o principal stakeholder, cujas percepções são críticas para a avaliação do sucesso do projeto” (Shenhar & Dvir, 2007, p. 39). Segundo os participantes, as inovações realizadas nos projetos impactaram os clientes e as mudanças efetuadas foram recebidas com boa aceitação.

O **impacto na equipe** se relaciona com a garantia do comprometimento e com a promoção do engajamento e da interação entre os componentes da equipe. É necessário que os membros da equipe sejam estimulados e inspirados, de modo que o projeto seja uma experiência notável e empolgante (Shenhar & Dvir, 2007). De acordo com os entrevistados, os resultados não seriam alcançados sem os esforços de todos os envolvidos.

O **sucesso comercial e organizacional direto** se associa com o alcance dos resultados, em colher resultados melhores que os previstos e com a minimização dos impactos negativos aos departamentos envolvidos. Essa dimensão está relacionada com fatores que tenham ajudado a reforçar os resultados finais do projeto, em que geralmente são incluídas medidas de redução de custos, tempo de produção melhorado, resultado e qualidade do serviço (Shenhar & Dvir, 2007). Como exemplo, o projeto P3 tinha o objetivo inicial de reduzir 10% das movimentações desnecessárias, mas com as oportunidades reconhecidas durante o projeto foi possível diminuir cerca de 20% dessas atividades que não agregam valor.

A **preparação para o futuro** tem relação com o impulsionamento de mudanças, apontado pelos entrevistados como uma das contribuições para o sucesso dos projetos. Essa dimensão reflete quanto o projeto ajuda a companhia a preparar sua infraestrutura para o futuro e como ele cria novas oportunidades, incluindo novos processos organizacionais e competências adicionais (Shenhar & Dvir, 2007). As mudanças realizadas nos projetos perpetuaram também para os processos da empresa, como por exemplo a inclusão de novas

ferramentas de gerenciamento de projetos e de análise de processos pertencentes aos conceitos de Lean Manufacturing.

As dimensões do comportamento intraempreendedor compreendem a assunção de riscos, proatividade, inovatividade, networking e reconhecimento de oportunidades (Novaes & Martens, 2021). Esses aspectos possibilitaram um volume razoável de contribuições ao sucesso dos projetos avaliadas, que foram associadas com as cinco dimensões apontadas por Shenhar e Dvir, 2007. A Figura 9 representa essa relação, conforme com o que foi apontado no processo de entrevistas.

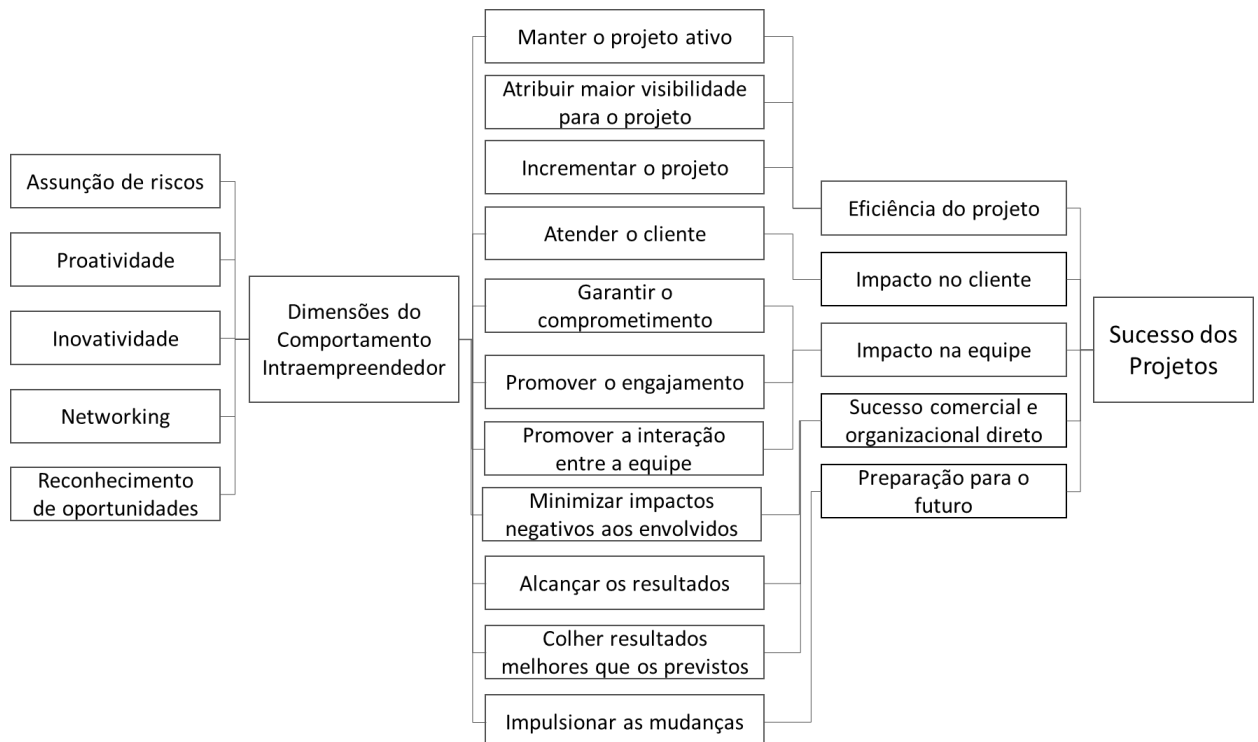


Figura 9. As contribuições das dimensões do comportamento intraempreendedor relacionadas às dimensões do sucesso em projetos.

Fonte: autora, com base nos dados analisados

Segundo os entrevistados, a presença de **fatores organizacionais que facilitam o comportamento intraempreendedor** contribui para o sucesso dos projetos. Os fatores compreendem: fornecer autonomia, oferecer reconhecimentos ou recompensas, criar um ambiente que estimula a criatividade e a inovação, garantir o apoio da alta administração e ser tolerante aos erros (Novaes & Martens, 2021). A contribuição é dada por meio de facilitar as atividades que integram o andamento dos projetos, estimular, motivar e incentivar os integrantes da equipe, integrar as áreas, tornar o ambiente mais agradável, disponibilizar os recursos necessários para o projeto, fornecer autonomia, auxiliar no direcionamento do projeto, possibilitar o aprendizado e correções. Os aspectos relatados pelos participantes das entrevistas,

no que se refere ao sucesso dos projetos, se encaixam nas dimensões de eficiência do projeto e impacto na equipe abordadas por Shenhar e Dvir (2007).

A **eficiência do projeto** tem relação com as contribuições apontadas de facilitar o andamento e direcionar o projeto, bem como de disponibilizar os recursos necessários. Essa dimensão refere-se à medição em relação ao cronograma, ao orçamento e aos recursos, sendo uma importante forma de monitorar o progresso do projeto e controlar seu curso (Shenhar & Dvir, 2007). Dessa forma, os fatores organizacionais associados ao alcance da eficiência suportaram o monitoramento e controle do curso do projeto, assim como garantiram a concessão dos recursos planejados.

O **impacto na equipe**, que foi pertinente também com as contribuições do comportamento intraempreendedor, se relaciona com as contribuições relatadas de forma a estimular, motivar e incentivar a equipe, integrar as áreas, tornar o ambiente mais agradável e possibilitar aprendizado e correções. Essa dimensão mensura o investimento direto na equipe feito pela empresa, a extensão do aprendizado e novas capacidades profissionais (Shenhar & Dvir, 2007). De acordo com os entrevistados, esses aspectos auxiliam no crescimento pessoal, assim como fornecem a liberdade necessária para que os componentes da equipe, de modo que possam realizar os ajustes adequados e implantarem as mudanças de forma mais assertiva.

Os fatores organizacionais que facilitam o comportamento intraempreendedor compreendem o fornecimento de autonomia, o oferecimento de reconhecimentos e recompensas, a criação de um ambiente que estimula a criatividade e inovação, a existência de uma estrutura que tolere erros e a demonstração de apoio da alta administração (Novaes & Martens, 2021). Esses aspectos resultaram em contribuições ao sucesso dos projetos, conforme relatado pelos participantes do processo de entrevistas. No entanto, as contribuições foram relacionadas apenas às dimensões de eficiência do projeto e de impacto na equipe, entre as cinco abordadas por Shenhar e Dvir (2007). Isso pode indicar que os fatores organizacionais influenciam circunstâncias internas, relacionadas à estrutura da companhia. A Figura 10 demonstra a relação entre as contribuições dos fatores organizacionais com as dimensões do sucesso em projetos.

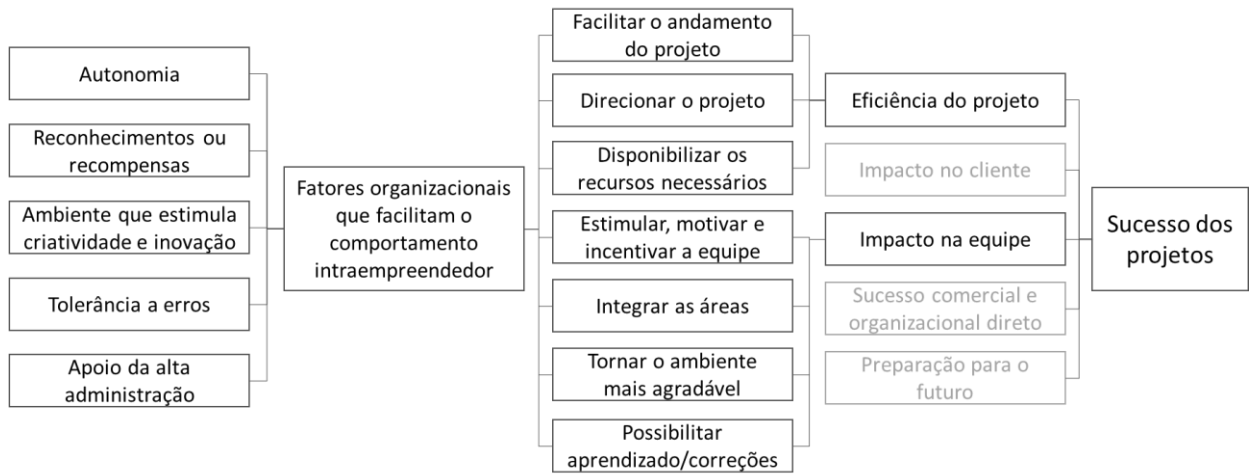


Figura 10. As contribuições dos fatores organizacionais relacionadas às dimensões do sucesso em projetos.

Fonte: autora, com base nos dados analisados

5 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

Este estudo identificou diversas contribuições do comportamento intraempreendedor, das dimensões do comportamento intraempreendedor e dos fatores organizacionais que facilitam o comportamento intraempreendedor para o sucesso dos projetos. Também demonstrou que essas contribuições se associam às dimensões do sucesso dos projetos abordadas por Shenhar e Dvir (2007). Dessa forma, os resultados obtidos podem auxiliar as organizações a solucionarem seus problemas de falta de comprometimento com o sucesso dos projetos (Exame, 2016).

Quanto ao **comportamento intraempreendedor**, o setor de recursos humanos das empresas pode aplicar o questionário utilizado nesta pesquisa em seus funcionários, conforme apresentado no Apêndice B. Essa aplicação pode auxiliar na identificação de quais colaboradores possuem um grau mais elevado em relação aos comportamentos de renovação estratégica e de negócio, de modo que eles sejam alocados nos projetos estrategicamente importantes para a companhia. Com uma alocação adequada, esses indivíduos podem dar uma maior contribuição para o sucesso dos projetos, em termos de alcance de resultados, obtenção de ganhos financeiros, envolvimento e engajamento da equipe, melhoria contínua de processos, continuidade das atividades realizadas, identificação de gargalos e surgimento de novas oportunidades.

Sobre as **dimensões do comportamento intraempreendedor**, as empresas podem propiciar treinamentos aos seus colaboradores, para que eles obtenham competências relacionadas à assunção de riscos, proatividade, inovatividade, networking e reconhecimento de oportunidades. Uma vez que os funcionários estejam treinados, eles podem ser alocados nos projetos, assim como aqueles que foram identificados com um grau elevado em relação ao comportamento intraempreendedor, com o intuito de elevar as condições para que os projetos sejam bem-sucedidos. Garantir o comprometimento com o projeto foi uma das contribuições para o sucesso dos projetos atribuídas pelos entrevistados, relatada em relação à dimensão de proatividade. Além do comprometimento, as contribuições são dadas por meio de manter o projeto ativo, atribuir maior visibilidade ao projeto, atender o cliente, minimizar o impacto negativo aos setores envolvidos, promover o engajamento, promover a interação entre a equipe, alcançar os resultados, colher resultados melhores que os previstos inicialmente e impulsionar as mudanças.

No que se refere aos **fatores organizacionais que facilitam o comportamento intraempreendedor**, eles podem ser considerados para que a empresa monte uma estrutura

adequada para a sua estratégia, a fim de que a dificuldade enfrentada quanto a falta de comprometimento seja rompida. Esses fatores possibilitam estruturar aspectos internos relacionados às medidas de eficiência do projeto e de impacto na equipe. A construção da estrutura, em conjunto com a garantia do comprometimento dos colaboradores com os projetos, pode atribuir aspectos relacionados ao comportamento intraempreendedor que resultem em contribuições para o sucesso dos projetos. Em relação aos fatores organizacionais, essas contribuições são dadas por meio de facilitar as atividades que integram o andamento dos projetos, estimular, motivar e incentivar os integrantes da equipe, integrar as áreas, tornar o ambiente mais agradável, disponibilizar os recursos necessários para o projeto, fornecer autonomia, auxiliar no direcionamento do projeto, possibilitar o aprendizado e correções. A Figura 11 sumariza as contribuições e as possibilidades em relação aos aspectos do comportamento intraempreendedor, suas dimensões e os fatores organizacionais que os facilitam, com o intuito de que o sucesso dos projetos seja alcançado.

Aspecto	Contribuições	Possibilidades
Comportamento de renovação estratégica	Resultados Ganhos financeiros Envolvimento da equipe Melhoria contínua dos processos Continuidade das atividades Identificação de gargalos Surgimento de novas oportunidades	- Aplicar questionário de comportamento intraempreendedor - Identificar funcionários com maior grau de comportamento intraempreendedor - Alocar esses indivíduos em projetos importantes
Comportamento voltado ao negócio		
Assunção de riscos	Comprometimento Manter o projeto ativo Visibilidade ao projeto Atendimento do cliente Minimização de impacto negativo Engajamento Interação entre a equipe Resultados melhores Impulsioneamento de mudanças	- Propiciar treinamentos - Alocar funcionários treinados em projetos importantes
Proatividade		
Inovatividade		
Networking		
Reconhecimento de oportunidades		
Autonomia	Facilidade nas atividades Motivação da equipe Integração das áreas Ambiente agradável Disponibilização de recursos Direcionamento do projeto Aprendizado e correções	- Montar uma estrutura adequada - Estruturar aspectos internos
Reconhecimento ou recompensa		
Ambiente que estimula criatividade e inovação		
Apoio da alta administração		
Tolerância a erros		

Figura 11. Contribuições e possibilidades para as empresas em relação aos aspectos do comportamento intraempreendedor

Fonte: autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar como o comportamento intraempreendedor de membros de uma equipe de projeto contribui para o sucesso dos projetos. Para isso, foi realizado em estudo de caso em uma empresa nacional de grande porte, que é orientada a projetos. Foram selecionados três projetos conduzidos nessa empresa, em que diferentes contextos e equipes pudessem ser observados, de forma a minimizar a repetição de membros entre os projetos o quanto fosse possível.

A primeira etapa da coleta de dados consistiu na elaboração e envio dos questionários com base nas escalas que mensuram o sucesso em projetos de Shenhar e Divir (2007) e o comportamento intraempreendedor de Gawke et al. (2019). Essa etapa teve o intuito de identificar projetos bem-sucedidos na empresa foco do estudo, bem como quais membros das equipes dos projetos selecionados possuíam maior grau de comportamento intraempreendedor. Com os questionários respondidos, foi realizada a tabulação de dados, que teve como resultante a seleção dos dez membros que foram entrevistados e o nível de sucesso dos projetos selecionados. Dessa forma, foram realizadas as entrevistas e a análise documental dos projetos.

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base no comportamento intraempreendedor, nas dimensões do comportamento intraempreendedor e nos fatores organizacionais que facilitam e inibem esse comportamento. As questões relativas ao comportamento intraempreendedor foram formuladas de acordo com as definições de Gawke et al. (2019) para os comportamentos de renovação estratégica e de negócio. As perguntas associadas às dimensões do comportamento intraempreendedor foram desenvolvidas conforme os aspectos apontados por Novaes e Martens (2021), que abrangem: propensão a assumir riscos, proatividade, inovatividade, networking e reconhecimento de oportunidades. As questões relacionadas aos fatores que facilitam e inibem o comportamento intraempreendedor foram redigidas segundo indicado por Novaes e Martens (2021), de forma que abordaram autonomia, reconhecimentos e recompensas, ambiente que estimula a criatividade e inovação, apoio da alta administração, tolerância a erros, resistência à mudança e a existência de uma estrutura inflexível. O roteiro das entrevistas foi desenvolvido de modo a verificar em quais situações o comportamento intraempreendedor foi praticado pelos membros das equipes dos projetos, assim como quais as contribuições para o sucesso dos projetos de forma geral.

De acordo com a análise dos resultados, o comportamento intraempreendedor, que é composto pela união dos comportamentos de renovação estratégica e de negócio (Gawke et al., 2019), contribui para o sucesso dos projetos. Entretanto, o comportamento de renovação

estratégica foi observado com maior intensidade, quando comparado ao comportamento voltado ao negócio. Esse fato corrobora com o estudo de Elias (2019), que evidenciou que o comportamento de renovação estratégica é mais comum nos profissionais de projetos do que o comportamento relacionado aos negócios. A contribuição para o sucesso dos projetos se deu por meio do alcance de resultados, obtenção de ganhos financeiros, envolvimento e engajamento da equipe, melhoria contínua de processos, continuidade das atividades realizadas, identificação de gargalos e surgimento de novas oportunidades. Foi averiguado também de que forma as contribuições apontadas pelos membros das equipes dos projetos se associam com as dimensões do sucesso dos projetos de Shenhar e Dvir (2007). Sendo assim, os aspectos relatados pelos participantes das entrevistas no que se refere às contribuições do comportamento intraempreendedor de renovação estratégica e voltado ao negócio para ao sucesso dos projetos se enquadram em quatro das cinco dimensões: impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e organizacional direto e preparação para o futuro.

Além do comportamento intraempreendedor, foram analisadas também as contribuições das dimensões do comportamento intraempreendedor e dos fatores facilitadores desse comportamento no sucesso dos projetos. Segundo a análise dos resultados, a presença das dimensões do comportamento intraempreendedor contribui para o sucesso dos projetos. A contribuição é dada por meio de manter o projeto ativo, atribuir maior visibilidade ao projeto, atender o cliente, garantir o comprometimento com o projeto, minimizar o impacto negativo aos setores envolvidos, promover o engajamento, promover a interação entre a equipe, alcançar os resultados, colher resultados melhores que os previstos e impulsionar as mudanças. Os aspectos relatados pelos participantes das entrevistas, no que se refere à contribuição das dimensões do comportamento intraempreendedor ao sucesso dos projetos, se associam à todas as cinco dimensões abordadas por Shenhar e Dvir (2007): eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e organizacional direto e preparação para o futuro.

Por fim, a análise dos resultados indicou que a presença de fatores organizacionais que facilitam o comportamento intraempreendedor contribui para o sucesso dos projetos. A contribuição é dada por meio de facilitar as atividades que integram o andamento dos projetos, estimular, motivar e incentivar os integrantes da equipe, integrar as áreas, tornar o ambiente mais agradável, disponibilizar os recursos necessários para o projeto, fornecer autonomia, auxiliar no direcionamento do projeto, possibilitar o aprendizado e correções. Os aspectos relatados pelos participantes das entrevistas, no que se refere à contribuição dos fatores organizacionais que facilitam o comportamento intraempreendedor ao sucesso dos projetos, se

relacionam apenas às dimensões de eficiência do projeto e impacto na equipe abordadas por Shenhar e Dvir (2007). Esse fato pode indicar que os fatores organizacionais tem mais influencia sobre as circunstâncias internas, relacionadas à estrutura da companhia. Além disso, pode também estar associado ao fato da empresa ser classificada como orientada a projetos.

6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A ACADEMIA

De forma acadêmica, este estudo contribui para aumentar as sinergias entre os campos do empreendedorismo e de gerenciamento de projetos, de modo a expandir as experiências e lentes conceituais de pesquisadores desses campos. Além disso, aprofunda o entendimento sobre a forma que o comportamento intraempreendedor interfere no sucesso dos projetos. Contribui também para enriquecer e expandir os estudos anteriores de Elias e Martens (2019) e de Sakalauskas et al. (2021), acrescentando as dimensões do comportamento intraempreendedor e os fatores organizacionais que facilitam esse comportamento, que não foram abordados anteriormente nesses estudos.

6.2 LIMITAÇÕES

Uma das limitações desta pesquisa compreende a empresa selecionada para realização do estudo de caso. A empresa não é baseada em projetos, mas sim orientada por projetos. As empresas baseadas em projeto são aquelas que atendem à demanda de seus clientes por meio de projetos (Gemünden & Kock, 2018). Além disso, ela consiste em uma empresa nacional e com sede única em São Paulo, de forma que outros contextos não puderam ser observados.

Outra limitação consiste nos projetos escolhidos para a pesquisa. Todos os projetos tratavam de processos internos ou serviços da área de *supply chain*, de modo que fatores como desenvolvimento de novos produtos ou negócios não foram contemplados pelos projetos selecionados. A limitação foi imposta pela empresa, que desejou validar os projetos que seriam selecionados, de modo que dados estrategicamente importantes para a companhia não fossem divulgados.

Por fim, a última limitação consiste no número e no perfil dos indivíduos entrevistados. Outras contribuições poderiam ter sido indicadas caso o volume de participantes das entrevistas fosse maior, assim como se eles possuíssem outras funções dentro da empresa como, por

exemplo, integrantes da alta administração. Cada uma dessas limitações abre uma possibilidade para pesquisas futuras.

6.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestão para pesquisas futuras, é indicado a replicação deste estudo em empresas baseadas em projetos, de modo a promover um comparativo entre as contribuições apontadas pelos dois tipos de organizações. Outra sugestão é da realização de um estudo de caso múltiplo, englobando companhias de segmentos e portes diferentes. Além disso, também pode ser investigado o porquê dos fatores organizacionais que facilitam o comportamento intraempreendedor terem sido associados apenas às dimensões do sucesso do projeto de eficiência e impacto na equipe, utilizando como uma das preposições o fato da empresa ser orientada a projetos. Para pesquisas futuras é sugerido também que seja estudado como as empresas podem montar uma estrutura que incorpore os aspectos do comportamento intraempreendedor, das dimensões e dos fatores organizacionais facilitadores do comportamento intraempreendedor, de modo a garantirem o comprometimento de seus funcionários com o sucesso dos projetos.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, I., Ali, G., Ramzan, M., 2014. Leader and organization: the impetus for individuals' entrepreneurial orientation and project success. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 2 (1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/2251-7316-2-1>
- Almasri, O & Ahmad, A. (2020). Intrapreneurial behaviors and innovative performance: the moderating role of employees' characteristics in commercial banks. *Accounting*, 6(6), 1007-1020. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.7.018>
- Antoncic, J. A. & 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>
- 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>.
- Badoiu, G., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2020). Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study. *Personnel Review*, 49(8), 1677-1694. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201>
- Begeç, S. & Arun, K. (2020). The bottleneck of intrapreneurship: are social positions and held expectations constraints in organizations' entrepreneur process? A conceptual view. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2019-0120>.
- Brady, T., & Davies, A. (2004). Building project capabilities: from exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601–1621. <https://doi.org/10.1177/0170840604048002>
- Carvalho, M.M., & Rabechini, R., Jr. (2017). Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1120-1132. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>
- Chakravarthy, B. & Lorange, P. (2008). Driving renewal: the entrepreneur-manager. *Journal of Business Strategy*, 29 (2), 14-21. <https://doi.org/10.1108/02756660810858116>.
- Chan, K. Y., Ho, M. R., Kennedy, J. C., Uy, M. A., Kang, B., Chernyshenko, O. S., & Yu, K. (2017). Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees' entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations. *Frontiers in psychology*, 8, 2041. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02041>.
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

- Davies, A. & Brady, T. (2016). Explicating the dynamics of project capabilities. *International Journal of Project Management*, 34(2), 314-327. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.04.006>
- 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)
- Deprez, J., & Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 430–444. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2016-0107>.
- Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 497-509. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.497>
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., & Bucci, O. (2017). In an unpredictable and changing environment: Intrapreneurial self-capital as a key resource for life satisfaction and flourishing. *Frontiers in Psychology*, 8, 1819. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01819>
- Duradoni, M. & Di Fabio, A. (2019a). Intrapreneurial self-capital and connectedness to nature within organizations. *Sustainability*, 11(13), 3699. <https://doi.org/10.3390/su11133699>
- Duradoni, M. & Di Fabio, A. (2019b). Intrapreneurial self-capital and sustainable innovative behavior within organizations. *Sustainability*, 11(2), 322. <https://doi.org/10.3390/su11020322>
- Durmic, N. (2020). Factors influencing project success: a qualitative research. *Technology, Education, Management, Informatics Journal*, 9(3), 1011-1020. <https://doi.org/10.18421/TEM93-24>
- Elert, N. & Stenkula, M. (2020). Intrapreneurship: productive and non-productive. *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/1042258720964181>.
- Elias, T. C. C. (2019) *A influência do comportamento intraempreendedor dos profissionais de projetos e da cultura organizacional intraempreendedora no sucesso de projetos* (Dissertação de mestrado). Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.
- Elias, T. C. C. & Martens, C. D. P. (2019). O intraempreendedorismo e sua relação com o sucesso de projetos: um estudo quantitativo com profissionais de projetos. *Proceedings of the 16th Contecsi*, São Paulo, Brasil, 16.
- Exame. (2016). *Como grandes empresas podem inovar mais rápido, barato e acertando mais?* Recuperado em 20 de novembro, 2021, de <https://exame.com/blog/inovacao-na-pratica/como-grandes-empresas-podem-inovar-mais-rapido-barato-e-acertando-mais/>
- Exame. (2020). *As empresas buscam intraempreendedores, você se encaixa nesse perfil?* Recuperado em 20 de novembro, 2021, de <https://exame.com/carreira/as-empresas-buscam-intraempreendedores-voce-se-encaixa-nesse-perfil/>

- Ferguson, D. H., Berger F. & Francese, P. (1987). Intrapreneuring in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 6(1), 23-31. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(87\)90006-5](https://doi.org/10.1016/0278-4319(87)90006-5).
- Franco, M., & Pinto, J. (2017). Intrapreneurship practices in municipal archives: A practice-oriented study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 49(2), 165–179. <https://doi.org/10.1177/0961000616632055>.
- Gattiker, T.F., Carter, C.R., Huang, X. & Tate, W.L. (2014), Managerial Commitment to Sustainable Supply Chain Management Projects. *J Bus Logist*, 35: 318-337. <https://doi-org.ez345.periodicos.capes.gov.br/10.1111/jbl.12073>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). 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. (2018). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of occupational health psychology*, advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000105>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: development and validation of the employee intrapreneurship scale (EIS). *European Management Journal*. doi:10.1016/j.emj.2019.03.001.
- Gemünden, H.G., Lehner, P., & Kock, A. (2018). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*, 36(1), 147-160. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.009>.
- Gerards, R., Wetten, S.van., & Sambeek, C.V. (2020). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*, 15(7), 2075-2110. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00412-1>.
- Germain, O. & Aubry, M. (2019). Exploring processual and critical avenues at the crossroad of entrepreneurship and project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12 (1), 2-5. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2019-215>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Görög, M. (2016). A broader approach to organisational project management maturity assessment. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1658-1669. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.011>
- Hanson, J. (2017). Exploring relationships between k–12 music educators’ demographics, perceptions of intrapreneuring, and motivation at work. *Journal of Research in Music Education*, 65(3), 309–327. <https://doi.org/10.1177/0022429417722985>.

- Hashimoto, M. & Nassif, V. M. J. (2014). Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior: antecedents analysis from managers' perspectives. *BAR - Brazilian Administration Review*, 11(4), 385-406. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2014130008>.
- Hecker, A. (2017). The intrapreneurial nature of organizational innovation: toward a new process model. *International Journal of Innovation*, 5(3), 375-398. <https://doi.org/10.5585/iji.v5i3.208>.
- Heras-Saizarbitoria, I. & Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: towards a research agenda on management system standards. *international journal of management reviews*, 15, 47-65. <https://doi-org.ez345.periodicos.capes.gov.br/10.1111/j.1468-2370.2012.00334.x>
- IPMA [International Project Management Association] (2015). Individual competence baseline for project, programme & portfolio management.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>.
- Kuura, A., Blackburn, R., & Lundin, R. (2014). Entrepreneurship and projects—Linking segregated communities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 214-230. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.10.002>
- Kuura, A. & Lundin, R.A. (2019), Process perspectives on entrepreneurship and projects. *International Journal of Managing Projects in Business*. 12 (1), 25-47. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2017-0165>
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2011). On the temporary organizing of entrepreneurial processes: applying a project metaphor to the study of entrepreneurship. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(2), 45-67. <https://doi.org/10.3917/entre.102.0045>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Marques, C.S., Marques, C.P., Ferreira, J.J.M. & Ferreira, F. A. F. (2019). Effects of traits, self-motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 733-748. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0520-9>.
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., Silva, F. Q. P. O., & Freitas, H. M. R. (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>
- Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G. & Mangin, J. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103-119. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>.

- 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>
- Mughal, H.M. (2014). Effectiveness of project teams and their impacts on the performance of Saudi construction projects. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 7, 5148-5156. <http://dx.doi.org/10.19026/rjaset.7.911>
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>.
- Novaes, G. F. & Martens, C. D. P. (2020). *O comportamento intraempreendedor dos membros da equipe em um projeto de implantação de WMS*. Anais do XXIII SEMEAD Seminários em administração. Online
- Novaes, G. F. & Martens, C. D. P. (2021). *Intraempreendedorismo de funcionários: uma revisão sistemática de literatura*. Anais do XXXI Simpósio de gestão da inovação tecnológica - simpósio 2021. Online
- Oh, M., & Choi, S. (2020). The competence of project team members and success factors with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 51. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030051>
- Pandey, J., Gupta, M. & Hassan, Y. (2020). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*, ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0825>.
- Patanakul, P. & Shenhar, A.J. (2012). What project strategy really is: the fundamental building block in strategic project management. *Project Management Journal*, 43(1), 4-20. <https://doi.org/10.1002/pmj.20282>
- Pinto, J. K., & Patanakul, P. (2015). When narcissism drives project champions: A review and research agenda. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1180-1190. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.013>
- PMI (Project Management Institute). (2016). *The high cost of low performance: how will you improve business results?* Pulse of the Profession.
- PMI. (2017a). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) (6ª ed.)*. Project Management Institute
- PMI. (2017b). Success rate rise: transforming the high cost of low performance. Pulse of the Profession.
- PMI. (2019). *The future of work: leading the way with PMTQ*. Pulse of the Profession.
- PMI (2020). *Ahead of the curve: forging a futurefocused culture*. Pulse of the Profession.

- Rabechini, R., Jr. & Carvalho, M. M. (2009). Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e proposição de um modelo. *Innovation and Management Review*, 6(3), 63-78. <https://doi.org/10.5773/rai.v6i3.382>
- Rabechini, R., Jr. & Carvalho, M. M. (2013). *Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros*. São Paulo: Atlas.
- 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/IJEER-10-2016-0337>.
- Rigtering, J.P.C. & Weitzel, U. (2013) Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 9, 337–360, <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>.
- Rivera, M. J. (2017). Leveraging innovation and intrapreneurship as a source for organizational growth. *International Journal of Innovation Science*, 9(2), 137-152. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2016-0057>.
- 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>
- Sakalauskas, E. C. (2019). A importância do comportamento intraempreendedor no sucesso do projeto: um estudo com gerentes de projeto em uma indústria automotiva (Dissertação de mestrado). Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.
- Sakalauskas, E. C., Bizarrias, F. S., & Martens, M. L. (2021). Efeito do comportamento intraempreendedor no sucesso do projeto: um estudo com gerentes de projetos em uma indústria automotiva. *Anais do XLV Encontro da ANPAD*, online.
- Saldaña, J. (2013). The coding manual for qualitative researchers. *SAGE Publications*, 2, 1-329.
- Scott-Young, C. & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), pp. 749-766. doi:10.1016/j.jom.2007.10.006
- Seshadri, D. V. R. & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: the road less travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17–30. <https://doi.org/10.1177/0256090920060102>.
- Shenhar, A. & Dvir, D. (2007). Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos.
- Smith, L., Rees, P. & Murray, N. (2016). Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study. *Tourism Management, Elsevier*, 56(C), 191-204. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.04.005>
- Staub, S., Nart, S. & Dayan, H. (2019). The role of supportive leader in influencing intrapreneurship and innovation: a study on the printing houses in Topkapi, Istanbul.

- International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(04), 1-11. <https://doi.org/10.1142/S021987701940008X>
- Thompson, J.L. (2004). The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42(2), 243-258. <https://doi.org/10.1108/00251740410515861>
- Urbano, D., Alvarez, C. & Turró, A. (2013), Organizational resources and intrapreneurial activities: an international study. *Management Decision*. 51 (4). 854-870. <https://doi.org/10.1108/00251741311326617>.
- Valka, K., Roseira, C., & Campos, P. (2020). Determinants of university employee intrapreneurial behavior: the case of Latvian universities. *Industry and Higher Education*, 34(3), 190–202. <https://doi.org/10.1177/0950422219897817>.
- Valsania, S. E., 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>
- Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: Development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86–111. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-006>.
- de Villiers-Scheepers, M. J. (2011). Motivating intrapreneurs: the relevance of rewards. *Industry and Higher Education*, 25(4), 249–263. <https://doi.org/10.5367/ihe.2011.0051>.
- Wakkee, I. A. M., Elfring, T., & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0078-z>.
- Wei, C.C., Tsai, H.-J., Wei, C.-S. & Wei, S.-T. (2017) Model for selecting project members to minimize project uncertainties, *Cybernetics and Systems*, 48(5), 483-494, DOI: 10.1080/01969722.2017.1319691.
- Wong, W. P. & Wong, K Y. (2008). A review on benchmarking of supply chain performance measures", *Benchmarking: An International Journal*, (15)1, 25-51. <https://doi.org.ez345.periodicos.capes.gov.br/10.1108/14635770810854335>
- Wetten, S. van, Gerards, R., & de Grip, A. (2020). Are graduates' intrapreneurial skills optimally used for innovation? *Technovation*, 96-97, [102131]. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102131>.
- Yariv, I., & Galit, K. (2017). Can incivility inhibit intrapreneurship? *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 27–50. <https://doi.org/10.1177/0971355716677386>.
- Yin, R. K. (2001) *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE SUCESSO EM PROJETOS

Nome: _____

Projeto: _____

1. O projeto foi completado a tempo ou antes

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

2. O projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

3. O projeto teve apenas pequenas mudanças

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

4. Outras medidas de eficiência foram alcançadas

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

5. O produto melhorou o desempenho do cliente

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

6. O cliente ficou satisfeito

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

7. O produto satisfaz os requisitos do cliente

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

8. O cliente está usando o produto

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

9. O cliente pretende voltar para trabalhos futuros

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

10. A equipe do projeto ficou bastante satisfeita e motivada

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

11. A equipe foi totalmente leal ao projeto

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

12. A equipe do projeto tinha alta moral e energia

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

13. A equipe achou divertido trabalhar neste projeto

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

14. Os membros da equipe passaram por um crescimento pessoal

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

15. Os membros da equipe queriam continuar na organização

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

16. O projeto teve um sucesso comercial discreto

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

17. O projeto aumentou a lucratividade da organização

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

18. O projeto teve um retorno positivo sobre o investimento

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

19. O projeto aumentou a participação da organização no mercado

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

20. O projeto contribuiu para o valor dos acionistas

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

21. O projeto contribuiu para o desempenho direto da organização

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

22. O resultado do projeto contribuirá para projetos futuros

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

23. O projeto levará a produtos adicionais

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

24. O projeto ajudará a criar novos mercados

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

25. O projeto criará novas tecnologias para uso futuro

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

26. O projeto contribuiu para novos processos do negócio

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

27. O projeto desenvolveu capacidades administrativas melhores

Discordo totalmente <input type="checkbox"/>	Discordo <input type="checkbox"/>	Discordo pouco <input type="checkbox"/>	Não concordo, nem discordo <input type="checkbox"/>	Concordo pouco <input type="checkbox"/>	Concordo <input type="checkbox"/>	Concordo totalmente <input type="checkbox"/>
---	--------------------------------------	--	--	--	--------------------------------------	---

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

Nome: _____

Projeto: _____

1. Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

2. Eu realizo atividades para mudar os serviços atuais da minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input checked="" type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	---	--	--	--	------------------------------------

3. Eu contribuo com ideias para renovação estratégica da minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

4. Eu concebo novas formas de trabalho para a minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

5. Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar a organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

6. Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

7. Eu realizo atividades que mudam as práticas laborais da minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

8. Eu exploro as oportunidades do mercado de trabalho para renovar a minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

9. Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

10. Eu realizo atividades para atingir novos mercados com a minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

11. Eu realizo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

12. Eu concebo novas formas de serviço para a minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

13. Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

14. Eu estabeleço ativamente novas colaborações com outros especialistas

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

15. Eu concebo novos produtos para a minha organização

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Regularmente <input type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>	Muito <input type="checkbox"/> Frequentemente	Sempre <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	------------------------------------

APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Comportamento de Renovação Estratégica

1. Durante a execução do projeto, você realizou atividades para efetuar mudanças na organização? Poderia exemplificar em quais situações?
2. Durante a execução do projeto, você realizou atividades para mudar os serviços atuais da organização? Poderia exemplificar em quais situações?
3. Durante a execução do projeto, você contribuiu com ideias para renovação estratégica da organização? Poderia exemplificar em quais situações?
4. Durante a execução do projeto, você concebeu novas formas de trabalho para a organização? Poderia exemplificar em quais situações?
5. Durante a execução do projeto, você utilizou percepções de outros especialistas para inovar a organização? Poderia exemplificar em quais situações?
6. Durante a execução do projeto, você realizou atividades para mudar a estrutura da organização? Poderia exemplificar em quais situações?
7. Durante a execução do projeto, você realizou atividades que mudam as práticas laborais da organização? Poderia exemplificar em quais situações?
8. Durante a execução do projeto, você explorou as oportunidades do mercado de trabalho para renovar a organização? Poderia exemplificar em quais situações?
9. Em caso afirmativo para alguma das questões anteriores, você acredita que isso contribuiu para o sucesso do projeto? Se sim, de que forma?

Comportamento voltado ao Negócio

10. Durante a execução do projeto você realizou atividades para estabelecer novas unidades de negócios? Poderia exemplificar em quais situações?
11. Durante a execução do projeto, você realizou atividades para atingir novos mercados com a organização? Poderia exemplificar em quais situações?
12. Durante a execução do projeto, você realizou atividades que resultam em novos departamentos fora da organização? Poderia exemplificar em quais situações?
13. Durante a execução do projeto, você concebeu novas formas de serviço para a organização? Poderia exemplificar em quais situações?
14. Durante a execução do projeto, você realizou atividades que resultam em novos projetos dentro da organização? Poderia exemplificar em quais situações?
15. Durante a execução do projeto, você estabeleceu ativamente novas colaborações com outros especialistas? Poderia exemplificar em quais situações?
16. Durante a execução do projeto, você concebeu novos produtos para a organização?

17. Em caso afirmativo para alguma das questões anteriores, você acredita que isso contribuiu para o sucesso do projeto? Se sim, de que forma?

Dimensões

18. Você assumiu algum risco durante a execução do projeto? Poderia exemplificar em quais situações? Você acredita que isso contribuiu para o sucesso do projeto? Se sim, de que forma?
19. Você foi proativo durante a execução do projeto? Poderia exemplificar em quais situações? Você acredita que isso contribuiu para o sucesso do projeto? Se sim, de que forma?
20. Você foi inovador durante a execução do projeto? Poderia exemplificar em quais situações? Você acredita que isso contribuiu para o sucesso do projeto? Se sim, de que forma?
21. Você praticou networking durante a execução do projeto? Poderia exemplificar em quais situações? Você acredita que isso contribuiu para o sucesso do projeto? Se sim, de que forma?
22. Você reconheceu oportunidades durante a execução do projeto? Poderia exemplificar em quais situações? Você acredita que isso contribuiu para o sucesso do projeto? Se sim, de que forma? S

Fatores facilitadores / inibidores

23. Em relação a organização, você teve autonomia para atuar no projeto? Se sim, como você acredita que isso tenha contribuído para que ele fosse bem-sucedido?
24. Em relação a organização, você teve reconhecimento/recompensas para atuar no projeto? Se sim, como você acredita que isso tenha contribuído para que ele fosse bem-sucedido?
25. Em relação a organização, houve um ambiente que estimula a criatividade e inovação para atuar no projeto? Se sim, como você acredita que isso tenha contribuído para que ele fosse bem-sucedido?
26. Em relação a organização, houve apoio da alta administração para atuar no projeto? Se sim, como você acredita que isso tenha contribuído para que ele fosse bem-sucedido?
27. Em relação a organização, houve tolerância a erros para atuar no projeto? Se sim, como você acredita que isso tenha contribuído para que ele fosse bem-sucedido?
28. Em relação a organização, houve resistência à mudança para atuar no projeto? Se sim, você acredita que isso tenha inibido a sua atuação no projeto?
29. Em relação a organização, houve existência de uma estrutura inflexível para atuar no projeto? Se sim, você acredita que isso tenha inibido a sua atuação no projeto?