

O INTRAEMPREENDEDORISMO E SUA RELAÇÃO COM O SUCESSO DE PROJETOS: UM ESTUDO QUANTITATIVO COM PROFISSIONAIS DE PROJETOS

Tatiana Carneiro da Cunha de Elias - tatiana.elias@uninove.edu.br

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens - cristinaadm@uni9.pro.br

RESUMO

O intraempreendedorismo é cada vez mais relevante nas organizações, devido à necessidade de inovação e criatividade no mercado cada vez mais competitivo. O intraempreendedorismo tem sido explorado pela literatura científica mundial há mais de 30 anos. Por outro lado, sua relação com outros conceitos, como o sucesso de projetos ainda permanece pouco explorada. O objetivo deste estudo é de identificar a relação do intraempreendedorismo dos profissionais do projeto com o sucesso de projetos. A metodologia quantitativa será utilizada por meio de uma *survey* com o uso de escalas validadas por estudos anteriores. O potencial resultado esperado é da constatação da relação entre o intraempreendedorismo e o sucesso de projetos. Além disso, também há a potencial possibilidade de identificar outras duas variáveis que moderam a relação entre estes dois constructos: a cultura organizacional e o apoio da alta gestão.

Palavras-chave: intraempreendedor; intraempreendedorismo; sucesso de projeto; projeto; cultura organizacional.

ABSTRACT

Intrapreneurship is increasingly relevant in organizations, due to the need for innovation and creativity in the current competitive market. Intrapreneurship has been explored by the world's scientific literature for more than 30 years. However, its relationship with other concepts, such as the project success still remains little explored. The objective of this study is to identify the intrapreneurship relationship of project professionals with the project success. The quantitative methodology will be used through the use of scales validated by previous studies. The potential expected result is the realization of the relationship between intrapreneurship and project success. In addition, there is also the possibility of identifying two other important factors that moderate the relationship between these two constructs: the organizational culture and the support of top management.

Keywords: intrapreneur; intrapreneurship; project success; project; organizational culture.

SUMÁRIO

RESUMO	I
1 INTRODUÇÃO	3
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	4
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO	5
2.1.1 Dimensões do intraempreendedorismo	6
2.2 SUCESSO DE PROJETOS	7
2.2.1 Dimensões do sucesso de projetos	7
2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO E O SUCESSO DE PROJETOS.....	8
2.4 FATORES MODERADORES.....	9
2.4.1 Cultura organizacional e o apoio da alta gestão	9
2.4.2 Cultura organizacional e o intraempreendedorismo	10
2.4.3 Modelo proposto	12
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA	13
4 CRONOGRAMA	15
REFERÊNCIAS	16

1 INTRODUÇÃO

Desde o início das discussões a respeito do intraempreendedorismo, a literatura explora as características do indivíduo intraempreendedor, identificando como ele se comporta e como ele produz resultados. Alguns estudos ao longo dos anos têm se esforçado em direção à definição dessas características (Antoncic & Hisrich, 2001; Antoncic & Hisrich, 2003; Pinchot III, 1985a). Conforme os estudos de Gawke, Gorgievski e Bakker (2015) foi desenvolvida uma escala na tentativa de definir quais seriam essas características que definem um indivíduo intraempreendedor.

Há estudos que relacionam alguns constructos, tais como: o empreendedorismo ao sucesso de projetos no Brasil (Martens, Machado, Martens, Silva, & Freitas, 2018) e estudos que relacionam a tendência empreendedora do gerente de projetos com o sucesso do projeto (Russo & Sbragia, 2007). Há também estudos que relacionam o intraempreendedorismo como um fator relevante para a rentabilidade dos negócios e competitividade das organizações, como o estudo de Antoncic e Hisrich (2003). Dessa forma, com este estudo busca-se entender se o intraempreendedorismo possui relação com o sucesso de projetos, da mesma forma que ele contribui para o sucesso das organizações.

Ao mesmo tempo, ainda há pouca aplicação de pesquisas quantitativas para estudar a relação de indivíduos intraempreendedores e o sucesso de projetos no Brasil. O estudo de Elias e Martens (2018) demonstrou indícios da relação entre o intraempreendedorismo e o sucesso de projetos em um estudo qualitativo. Nas lacunas desse estudo, sugere-se que seja realizado um novo estudo quantitativo que demonstre os resultados dessa relação. Para isso, considerou-se neste estudo o conceito de sucesso de projeto, segundo Shenhar e Dvir (2007). Os autores consideram as dimensões: eficiência, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e direto, preparação para o futuro como fatores de mensuração do sucesso de projetos.

Diante disso, este estudo pretende realizar análises estatísticas que demonstrem o relacionamento entre estes dois constructos, por meio da abordagem quantitativa. Esta pesquisa irá realizar um método de pesquisa do tipo *survey*, utilizando escalas de medição. O questionário será baseado na escala de intraempreendedorismo (Gawke *et al.*, 2015), para exploração e análise das características dos indivíduos do projeto. Além disso, o questionário também será baseado na escala de sucesso de projeto, desenvolvida por Shenhar e Dvir (2007). O questionário também deve apresentar tópicos que verifiquem a cultura organizacional e o apoio da alta gestão, para análise dessas variáveis como moderação da relação entre os constructos.

A contribuição teórica deste estudo ocorre quanto à exploração do tema de intraempreendedorismo e sua relação com a área de projetos, aproximando os dois temas e áreas. As contribuições práticas estão em possibilitar que as equipes de projetos sejam selecionadas e reunidas levando em consideração as características do indivíduo intraempreendedor nos profissionais de projetos.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão de pesquisa para o presente projeto de dissertação é: Quais os efeitos da relação entre o intraempreendedorismo dos profissionais do projeto e o sucesso dos projetos no cenário brasileiro?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste projeto de pesquisa, considerando a contextualização apresentada nos tópicos anteriores é identificar quais os efeitos da relação entre o intraempreendedorismo dos profissionais de projetos com o sucesso de projetos.

Como objetivos específicos, este estudo pretende:

- (a) Apontar as características dos intraempreendedores nos profissionais de projetos no Brasil;
- (b) Caracterizar o sucesso dos projetos dos profissionais da amostra, de acordo com as dimensões existentes na literatura;
- (c) Correlacionar as características dos indivíduos intraempreendedores com as características do sucesso de projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

O perfil intraempreendedor é cada vez mais valorizado dentro das organizações. Por outro lado, não existe na literatura muito estudos que demonstrem a sua relação com o sucesso de projetos. A maioria dos estudos existentes que relacionam projetos e o intraempreendedorismo são estudos de caso (Burström & Wilson, 2015; Dovey & McCabe, 2014; Koen, 2000). Dessa forma, este estudo pretende avaliar de maneira quantitativa essa relação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este projeto de pesquisa apresenta dois constructos: o intraempreendedorismo e o sucesso de projetos. Ambos os constructos oferecem o embasamento teórico necessário para responder à questão de pesquisa deste projeto. Com base na revisão de literatura apresentada nesta seção, serão confrontados os achados da pesquisa e será a base para a discussão dos dados levantados.

2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO

O indivíduo intraempreendedor foi referenciado na literatura inicialmente como empreendedor corporativo (Peterson & Berger, 1971; Burgelman, 1983). O empreendedor corporativo foi descrito como o indivíduo que possuía um comportamento empreendedor dentro das corporações. Peterson e Berger (1971) descreveram o empreendedor corporativo como uma liderança dentro das organizações que traziam inovações e incentivo para fazer as mesmas coisas de maneira diferente. Burgelman (1983) relatou que dentro das organizações existem indivíduos que possuem um perfil diferenciado, fazendo com que a empresa seja impulsionada por sua performance.

Ao estudar o comportamento do empreendedor corporativo, Pinchot III (1985a) criou um neologismo para nomear esses indivíduos, nomeando-os com a palavra *intrapreneur*, traduzido no Brasil como intraempreendedor. A partir de Pinchot III (1985a) surgiram novos estudos, dessa vez, nomeando o empreendedor corporativo como intraempreendedor. Segundo Pinchot III (1985a), intraempreendedor é o indivíduo que possui ações empreendedoras de inovação, criatividade, sendo que essa atitude gera valor dentro das organizações.

O intraempreendedor é o indivíduo que possui ações empreendedoras de inovação, criatividade e proatividade, gerando valor dentro da organização (Pinchot III, 1985a). Segundo Antoncic & Hisrich (2003), o intraempreendedor é o indivíduo empreendedor dentro de uma organização. O intraempreendedorismo é então um possível caminho para que as organizações obtenham ideias e inovação com base em seus recursos internos.

Nos estudos sobre intraempreendedorismo, há um grande volume de características que são listadas, como referência do comportamento intraempreendedor. Knight (1987) definiu o indivíduo intraempreendedor como uma pessoa com forte desejo de independência, falta de vontade de admitir um fracasso e disposição de dedicar tempo e esforço a uma ideia. Para Cottam (1989) são indivíduos resilientes que possuem uma boa ideia e foco em resultado. Para Oliver, Pass, Taylor e Taylor (1991) define o intraempreendedor como um ser automotivado e orientado ao resultado, que responde bem para reconhecimentos e recompensas da companhia.

Alguns autores destacam características menos positivas, tais como: pessoas de difícil relacionamento e que são difíceis de gerenciar (Burström & Wilson, 2015; Oliver *et al.*, 1991). Também há destaque para a possibilidade de ter que lidar com constantes frustrações e dificuldades, devido à sua postura (Koen, 2000).

Com base nesta literatura, pode-se entender que o intraempreendedor possui algumas características predominantes, tais como: criatividade, flexibilidade, inovação, proatividade (Pinchot III, 1985a; Smith, Ress, & Murray, 2016). Segundo

Antoncic e Hisrich (2001) o conceito possui quatro dimensões: novo empreendimento, inovação, autorrenovação e proatividade. Para estabelecer um conjunto de características do indivíduo intraempreendedor, Gawke *et al.* (2015) definiram uma escala para essa medição. A escala definida por Gawke *et al.* (2015) possui o foco no intraempreendedorismo do indivíduo empregado, a fim de preencher a lacuna existente na literatura atual, uma vez que os estudos anteriores focam o intraempreendedorismo em relação às organizações.

No presente estudo, essas são características definidas como principais para estabelecer a medição do intraempreendedorismo presente no indivíduo. Gawke *et al.* (2015) também fazem uma divisão quanto às características dos indivíduos, separando por comportamento empreendedor e comportamento estratégico do funcionário. O comportamento empreendedor se refere às atitudes dentro da organização voltadas para o surgimento de novos negócios associado ao comportamento de risco do funcionário. Por outro lado, o comportamento estratégico é voltado para inovação dentro da organização, considerado como renovação estratégica. Segundo os autores, os dois comportamentos estão interligados e cada um forma um modelo. Conforme o estudo de Gawke *et al.* (2015), um modelo de dois fatores obteve maior precisão do que um modelo de um único fator.

2.1.1 Dimensões do intraempreendedorismo

Segundo o estudo de Gawke *et al.* (2015), foram listadas quatro características que definem o indivíduo intraempreendedor: inovatividade, proatividade, comportamento de risco e a sensibilidade à recompensa. Na Tabela 1, há uma definição de cada uma das características listadas por Gawke *et al.* (2015). Segundo os autores, as características dos funcionários intraempreendedores, permitem que as organizações permaneçam competitivas e auxilia na sua continuidade no mercado. Existem dois estudos publicados em que os autores utilizaram a essa escala para medição do intraempreendedorismo em diferentes cenários (Gawke, Gorgievski & Bakker, 2017a; Gawke, Gorgievski & Bakker, 2017b).

Tabela 1 – Características principais do intraempreendedor

Dimensão	Descrição
Inovatividade	Ação de renovar a estratégia com modos diferentes de atuação, não costumeiros, gerando novas respostas dentro da organização.
Proatividade	Comportamento que supera as dificuldades em busca dos objetivos, com automotivação, sem necessidade do incentivo de outra pessoa.
Comportamento de risco	Ação que independe da certeza do resultado.
Sensibilidade à recompensa	Motivação relacionada à expectativa de resultados positivos, prêmios e recompensas.

Fonte: adaptada de Gawke *et al.* (2015).

2.2 SUCESSO DE PROJETOS

O sucesso de projetos foi definido na literatura primeiramente com base no chamado triângulo de ferro, em que são medidos o cumprimento do escopo, prazo e custo. Porém com o aumento da complexidade dos projetos e de seus contextos, essa medida começou a apresentar falhas e outros fatores começaram a ser estudados para complementar a medição do sucesso de projetos. Conforme Wit (1988), que pergunta se essas medidas são suficientes para afirmar que um projeto teve sucesso.

Dessa forma, diversos autores desenvolveram estudos na tentativa de complementar essa medição. Um dos estudos mais utilizados é a escala de Shenhar e Dvir (2007). O sucesso de projetos foi estudado por muitos anos pelos autores Shenhar e Dvir e resultou em um livro publicado em 2007. O estudo foi elaborado por meio de uma pesquisa que investigou mais de 600 projetos dos Estados Unidos da América e Israel. A pesquisa foi realizada em diversas fases para criação do atual modelo para mensuração de sucesso de projetos. Este modelo foi pouco a pouco ajustado neste processo longo e com diversas repetições, até chegar ao modelo utilizado até os dias de hoje.

O conceito de Shenhar e Dvir (2007) é utilizado por muitos estudiosos da área de projetos atualmente (Carvalho & Rabechini Jr., 2017; Martens & Carvalho, 2016; Martens *et al.*, 2018), como referência na mensuração do sucesso de projetos. Devido a isso, utilizou-se neste projeto esse conceito, uma vez que é considerado atual, relevante e, principalmente, abrangente.

Conforme Martens *et al.* (2018), o método de Shenhar e Dvir (2007) é relevante por se tratar de uma abordagem multidimensional que apresenta diversos pilares de análise, trazendo uma visão mais global para o sucesso do projeto, em contrapartida da análise chamada de triângulo de ferro. O triângulo de ferro avalia apenas o cumprimento de prazo, escopo e custo. Futuramente outros autores como Carvalho e Rabechini Jr. (2017), sugeriram também a inclusão da dimensão de sustentabilidade.

2.2.1 Dimensões do sucesso de projetos

Nos estudos sobre sucesso de projetos, ocorreram muitas tentativas de definição dos principais fatores que definem se um projeto teve sucesso ou não. Um dos estudos mais utilizados pela comunidade científica, são os estudos de Shenhar e Dvir (2007) geralmente bastante aceitos devido à sua análise global do projeto e seus desdobramentos.

Tabela 2 – Dimensões do sucesso de projetos

Dimensão	Descrição
Eficiência no projeto	Avalia o cumprimento de prazo, orçamento e escopo.
Impacto no cliente e no usuário	Avalia a satisfação do cliente e dos usuários e o atendimento dos requisitos.
Impacto na equipe	Avalia a motivação e satisfação da equipe do projeto.
Sucesso comercial e direto	Avalia o retorno do investimento, lucratividade ou economia de recursos.
Preparação para o futuro	Avalia os novos negócios ou projetos gerados a partir do projeto original.

Fonte: adaptada de Shenhar e Dvir (2007).

Há indícios na literatura de que há uma relação entre o intraempreendedorismo e o sucesso de projetos (Elias & Martens, 2018). Segundo Elias e Martens (2018) é possível realizar uma relação entre as características dos indivíduos intraempreendedores, sob a lente teórica de Gawke *et al.* (2015) e as dimensões do sucesso de projetos, conforme Shenhar e Dvir (2007).

2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO E O SUCESSO DE PROJETOS

As características dos indivíduos intraempreendedores que fazem parte da equipe de projetos, podem estar relacionadas com o sucesso de projetos. Existem estudos que relacionam a tendência empreendedora do gerente de projetos ao sucesso de projetos (Russo & Sbragia, 2007). No estudo realizado por Russo e Sbragia (2007), características do gerente de projetos, tais como: empreendedorismo, trabalho em equipe, motivação, além das competências técnicas, foram listadas como fatores que cooperam para alcançar o sucesso de projetos.

De forma preliminar, sugere-se que existe relação entre as características presentes no sucesso de projeto com as características presentes nos indivíduos intraempreendedores que atuam no projeto. Uma primeira tentativa de aproximação da literatura sobre sucesso de projetos e intraempreendedorismo possibilitou elaborar a Tabela 3, que propõe uma inter-relação entre os temas.

Tabela 3 – Características inter-relacionadas do sucesso de projetos e o intraempreendedorismo

Dimensões do Sucesso projetos	Dimensões de intraempreendedorismo	Relação entre os constructos
Sucesso comercial e direto	Inovatividade, proatividade	O sucesso comercial pode ser alcançado com o auxílio da inovatividade e proatividade do indivíduo intraempreendedor, com suas ações diferenciadas e sua automotivação, apoiando o alcance da lucratividade e economia de recursos.
Preparação para o futuro	Inovatividade, proatividade e comportamento de risco	A preparação para o futuro é um fator de sucesso que pode ser influenciado pelas características dos intraempreendedores, caracterizado pela inovatividade, proatividade e comportamento de risco (fatores da orientação empreendedora também). Todas essas características podem contribuir para o desenvolvimento de projetos e novos negócios na organização.
Impacto na equipe	Sensibilidade recompensa	à O impacto na equipe está ligado a sensibilidade à recompensa, uma vez que a equipe pode ser automotivada,

	independentemente de prêmios, conforme as características dos indivíduos intraempreendedores que a compõem.
Eficiência no projeto Proatividade	A eficiência do projeto está diretamente ligada a proatividade dos profissionais do projeto, que atuam de forma automotivada, realizando e cumprindo suas tarefas e atividades com eficiência, sem necessidade de cobranças.
Impacto no cliente e no usuário Inovatividade	O impacto no cliente e no usuário está associado à inovatividade gerada pelo projeto, que pode ter sido gerada pelo intraempreendedorismo dos indivíduos que atuam no projeto.

Fonte: adaptada de Gawke *et al.* (2015) e Shenhar & Dvir (2007).

2.4 FATORES MODERADORES

2.4.1 Cultura organizacional e o apoio da alta gestão

A cultura organizacional é vista como um fenômeno com desdobramentos e complexidades a partir do início da década de 1980, quando as organizações deixaram de ser vistas apenas em seu formato racional de um grupo de pessoas (Robbins, 2005). A partir daí, iniciaram os estudos da organização como um organismo vivo com personalidade (Morgan, 1986).

Cultura é o conjunto de conhecimentos, costumes, crenças e padrões de comportamento adquiridos e transmitidos socialmente, que caracterizam um grupo social. A cultura organizacional, portanto, é formada pelo conjunto de significados compartilhados entre as pessoas da organização (Morgan, 1996). Para Hofstede (1991) a cultura organizacional é o ativo psicológico das empresas que pode definir o ganho dos ativos financeiros. Schein (1985) define a cultura organizacional como um conjunto de regras definidas e validadas por um grupo, capaz de ser transmitida para novos membros. Ou seja, o fundamento comum entre os autores é de que a cultura organizacional é composta por pessoas. As pessoas que moldam e formam a cultura organizacional através de normas, regras e padrões de comportamento adquiridos e transmitidos.

Da mesma forma que a cultura de um povo é transmitida entre gerações, também a cultura organizacional é transmitida dos colaboradores mais antigos aos novos colaboradores que entram na empresa, ano após ano (Schein, 1985). A empresa também é responsável por esse papel, elaborando maneiras de realizar a transmissão desses valores e crenças, através de procedimentos da área de RH (Recursos Humanos), com as políticas de integração e treinamentos para novos funcionários, por exemplo.

Segundo Morgan (1996) as organizações são pequenas sociedades com seus próprios valores e ideologias. Hofstede (1991) entende a cultura organizacional como um fenômeno diferente da cultura de uma nação. Este autor defende que o colaborador aceita ser admitido na empresa, permanece na organização por algumas

horas diariamente e ainda um dia, irá deixá-la ao pedir demissão. Dessa forma, Hofstede (1991) entende que há uma diferença entre a cultura organizacional e a cultura do país de origem do indivíduo.

Hofstede (1991) descreve como um indivíduo pertence a diferentes culturas, formando assim suas camadas, que o autor chama de programação mental de camadas de culturas. Essas diferentes camadas de cultura são formadas por: cultura do país de nascimento, pela região em que vive ou em que o indivíduo viveu por certo tempo, cultura que envolve o sexo de nascimento, a cultura de sua profissão, a cultura religiosa, a cultura da sociedade em que ele vive e ainda a cultura organizacional de onde ele trabalha ou trabalhou.

Dessa forma, em primeira análise entende-se que a cultura organizacional é provavelmente a mais transitória, no sentido que o indivíduo deve passar por algumas empresas no decorrer de sua vida. Na amplitude dessa colocação, pode-se entender porque existem dificuldades no estabelecimento da cultura ou de sua mudança nas empresas. Ou seja, caso o indivíduo permaneça em uma empresa por dez anos, ao mudar de emprego, certamente ele necessitará de um tempo para sua adaptação na nova cultura, ou ainda, pode não se adaptar. Da mesma forma, uma empresa que decide alterar a sua cultura, será necessário um trabalho de anos para isso.

2.4.2 Cultura organizacional e o intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo pode acelerar as inovações dentro das organizações, desde que os colaboradores com perfil empreendedor encontrem um ambiente que incentiva a implementação de ideias e projetos. Dessa maneira, a empresa pode obter os benefícios desta relação, ou seja, a cultura organizacional deve estimular e não restringir o comportamento intraempreendedor (Pinchot III, 1985a; Smith, Rees, & Murray, 2016).

A cultura organizacional é fundamental no processo do indivíduo intraempreendedor. É ela que possibilita o seu desenvolvimento. O indivíduo intraempreendedor é aquele que necessita estar em constante aprendizado, inovando e buscando soluções para se realizar e se sentir motivado, porém isso somente é possível caso a empresa permita esse tipo de comportamento, conforme a cultura organizacional. Se uma empresa possui um perfil hierárquico forte, que somente aos líderes é aceitável trazer ideias, o indivíduo intraempreendedor não permanecerá na empresa, caso não possua um cargo. Ele buscará novas oportunidades em empresas que permitam que ele possua o comportamento empreendedor, ou seja, o indivíduo intraempreendedor está presente na empresa que possui uma cultura que incentive a inovação, autonomia e criatividade (Pinchot III, 1985a; Smith, Rees e Murray, 2016).

A cultura organizacional intraempreendedora é a cultura que fornece subsídios para o desenvolvimento de inovações de dentro da empresa e vindas de todos os níveis hierárquicos (Smith *et al.*, 2016). Robbins (2005) listou as características da cultura organizacional que juntas seriam a essência da organização. Dentre elas, o autor lista a inovação e assunção de riscos como características da cultura organizacional. Entende-se que essas características, quando presentes na cultura da organização, impulsionam a cultura intraempreendedora. Além disso, o autor cita a estabilidade, ou seja, o quanto a empresa está disposta a manter o *status quo*. A

combinação dessas características, forjam essencialmente a cultura organizacional intraempreendedora.

Robbins (2005) também ressalta que existem empresas com cultura forte ou fraca. Em uma empresa com cultura forte, as crenças e valores são compartilhados por todos os membros, sendo assim, quando há uma cultura organizacional intraempreendedora em uma empresa com cultura forte, o intraempreendedorismo, a inovação, a criatividade e a busca por melhoria estão presentes por toda a instituição.

Intraempreendedorismo é a ação do indivíduo empreendedor que encontra espaço na empresa em que trabalha para desenvolver ideias e trazer inovação. O indivíduo intraempreendedor atinge metas quando recebe suporte e apoio da alta direção da organização. O intraempreendedor precisa de um ambiente acolhedor e apoiador, para que ele não tenha medo das consequências de uma falha (Altinay, 2005; Pinchot III, 1985a; Smith *et al.*, 2016).

O autor apresenta a necessidade da organização ter uma atitude receptiva com o sujeito inovador e criativo. Esse ambiente corporativo que permite a inovação, que incentiva a participação, que acolhe quando há um erro, visando o bem maior de empreender, é a organização que o intraempreendedor busca (Pinchot III, 1985a). O intraempreendedor, por um tempo, foi visto como um comportamento sem compatibilidade em ambientes de grandes corporações, porém o estudo de Pinchot III (1985a) apresentou esse cenário como algo possível.

O comportamento intraempreendedor está diretamente relacionado com o comportamento organizacional, ou seja, com a cultura organizacional. O comportamento intraempreendedor depende de um ambiente que o propicie, independente do cargo que o indivíduo ocupa, permitindo o seu protagonismo. É importante que a empresa estimule esse ambiente de inovação, criatividade e ideias, de forma que o intraempreendedorismo possa fluir na organização (Pinchot III, 1985b; Dovey & McCabe, 2014; Manimala, Jose & Thomas, 2006; Oliver *et al.*, 1991; Seshadri & Tripathy, 2006).

A existência de indivíduos intraempreendedores na organização é considerada como uma vantagem competitiva e assim torna-se fundamental para a empresa reter seus talentos com essas características (Pinchot III, 1985a). O intraempreendedorismo pode ser uma estratégia de gestão que, quando bem utilizada, pode transformar a situação atual da empresa e transformar os níveis hierárquicos (Pinchot III, 1998).

O conceito de intraempreendedorismo não está ligado a cargos e sim a papéis de trabalho. O indivíduo intraempreendedor não está restrito à descrição de seu trabalho. Ele busca oportunidades de melhoria e maneiras de usar sua criatividade por toda a empresa. O indivíduo intraempreendedor interage com outras áreas e propõe soluções, conforme identifica situações favoráveis. O intraempreendedor está nessa constante busca. Caso esteja em uma organização que não incentiva a sua criatividade, que restringe sua participação, não ouve suas ideias, o indivíduo intraempreendedor pede demissão. Ou seja, a cultura organizacional favorável vai proporcionar ao indivíduo intraempreendedor um ambiente receptivo, que irá impulsionar a sua criatividade (Pinchot III, 1985a).

O intraempreendedor descobre maneiras de acessar as partes interessadas na mudança dentro da empresa e age de forma a garantir que o processo aconteça. Dessa forma, a cultura organizacional intraempreendedora permite essa atitude, com o colaborador intraempreendedor influenciando outros departamentos (Smith *et al.*, 2016).

Alguns autores defendem que o intraempreendedor é um indivíduo que possui receio do risco financeiro e que exercendo seu talento dentro de uma organização está protegido disso, pois considera um ambiente seguro (Kuratko & Audretsch, 2013). Em contrapartida, quando analisado do prisma da cultura organizacional, o indivíduo somente estará seguro e protegido, inclusive financeiramente, caso a empresa incentive a sua posição de intraempreendedor. No momento que a empresa desaprova ou não é compreensiva com as falhas decorrentes de sua atitude empreendedora e o demite, há um risco financeiro, considerado baixo pelo intraempreendedor.

Ao contrário do empreendedor, que define seu ambiente, o intraempreendedor é dependente de uma cultura organizacional que propicie o seu sucesso. Porém ao atingir o sucesso, o seu ganho financeiro é geralmente menor do que o ganho do indivíduo empreendedor. O intraempreendedor é movido por um desejo de vencer, de alcançar novos desafios e desenvolvimento contínuo (Smith *et al.*, 2016). Por outro lado, a cultura organizacional intraempreendedora incentiva o indivíduo empreendedor através de prêmios e recompensas (Christensen, 2005).

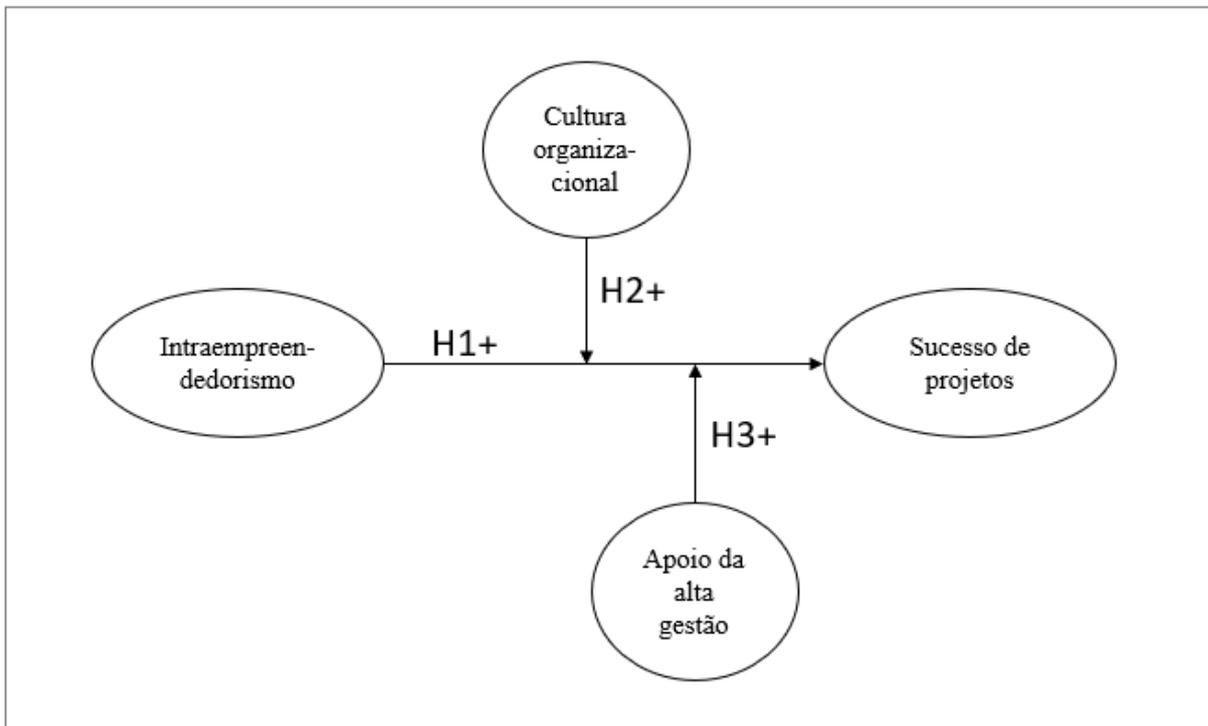
O estudo de Smith *et al.* (2016) apresenta uma série de características do indivíduo intraempreendedor, tais como: necessidade de controle do próprio destino, desejo de alcançar todo o seu potencial, exploração empreendedora, construção de relacionamento, desenvolvimento apoiado em um mentor, acesso às demais áreas, capacitação. Algumas das características mencionadas pelo estudo de Smith *et al.* (2016) possui uma relação com a organização de forma que a cultura organizacional intraempreendedora propicie o desenvolvimento do indivíduo intraempreendedor. Entre elas, podemos citar o desenvolvimento apoiado em um mentor e o acesso às demais áreas como as características mais relevantes da organização que incentiva o intraempreendedorismo.

O intraempreendedorismo necessita de um ambiente propício para o seu desenvolvimento. Dessa forma, a cultura organizacional necessita estar apta a receber o indivíduo intraempreendedor. A cultura organizacional deve incitar a cultura de inovação, criatividade, sem repreensão ou restrições, de maneira a fomentar o intraempreendedorismo na empresa. O indivíduo intraempreendedor, por sua vez, procura uma organização que lhe dê subsídios e liberdade para criar e inovar. Assim as empresas que entendem que o perfil intraempreendedor é benéfico e que agrega no valor de seu negócio, deve estabelecer mecanismos que facilitem a sua permanência. Conclui-se que o indivíduo intraempreendedor somente consegue empreender e se desenvolver caso encontre uma cultura organizacional favorável.

2.4.3 Modelo proposto

As conclusões existentes na fundamentação teórica são base para o desenvolvimento desta pesquisa, por meio do seguinte modelo:

Figura 1 – Modelo conceitual da relação entre o intraempreendedorismo e o sucesso de projetos



Fonte: elaborada pelos autores.

As hipóteses encontradas com base na literatura estudada são:

H1 – O intraempreendedorismo dos profissionais do projeto tem relação com o sucesso do projeto.

H2 – A cultura organizacional modera positivamente a relação entre o intraempreendedorismo dos profissionais do projeto e o sucesso do projeto.

H3 – O apoio da alta gestão modera positivamente a relação entre o intraempreendedorismo dos profissionais do projeto e o sucesso do projeto.

A variável dependente deste estudo é o sucesso de projetos. A variável independente é o intraempreendedorismo. A cultura organizacional e o apoio da alta gestão são variáveis moderadoras dessa relação.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Nesta seção, apresenta-se como este projeto de pesquisa está desenhado, quais serão os procedimentos para coleta de dados e como os dados serão analisados. Para o desenvolvimento deste projeto, pretende-se utilizar a abordagem qualitativa. Segundo o Creswell (2016), o método quantitativo permite observações para o teste de uma teoria, por meio da seleção de variáveis e uso da análise estatística.

O método de pesquisa selecionado é o método *survey* por meio da coleta de dados de questionários objetivos via internet baseados em escalas. Segundo Freitas, Janissek-Muniz, Costa, Andriotti e Freitas (2009), as vantagens da utilização de questionários via internet são: poupar o trabalho de digitação do pesquisador,

proporcionar tempo para o respondente avaliar a questão e a possibilidade de sequenciar as questões.

A amostra será a população de profissionais de projetos do Brasil. Não haverá restrições em relação a uma região específica do país ou a um tipo ou tamanho de empresa. Os questionários serão aplicados para qualquer membro do projeto, não sendo o foco apenas o gerente de projeto. A utilização dessa população é porque acredita-se que o intraempreendedorismo de qualquer membro que faça parte do projeto pode influenciar no seu sucesso.

Os questionários serão aplicados pela internet através da publicação em grupos de estudos de gerenciamento de projetos, de grupos de projetos, utilizando redes sociais para divulgação, tais como: LinkedIn e Facebook. Além disso, os autores irão divulgar por meio de seus contatos pessoais de profissionais de projetos. Como esta pesquisa não restringe o profissional de projeto ao gerente de projetos apenas, espera-se uma taxa de resposta razoável.

O roteiro de entrevista foi baseado na escala de intraempreendedorismo (Gawke *et al.*, 2015), para análise das características dos indivíduos intraempreendedores do projeto. Além disso, o roteiro de entrevista também se baseou na escala de sucesso de projeto desenvolvida por Shenhar e Dvir (2007). Os questionários serão acompanhados de um questionário demográfico para entendimento do perfil da amostra e para obter possibilidades de análises com base no perfil dos entrevistados.

Devido a avaliação do intraempreendedorismo, a unidade de análise definida neste estudo é o indivíduo. Para esta pesquisa, importa o comportamento do indivíduo, podendo ser qualquer indivíduo que trabalha na equipe de projeto, não sendo apenas o gerente de projeto. Este projeto de pesquisa está delineado com todos os conceitos, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Modelo de projeto de pesquisa

Características	Abordagem selecionada
Suposição filosófica	Pós-positivista
Projeto de pesquisa	Modelo hipotético-dedutivo
Abordagem	Quantitativa
Método de pesquisa	<i>Survey</i>
Unidade de análise	O indivíduo, sendo um membro da equipe do projeto, considerando o último projeto concluído que participou.
Coleta de dados	Questionários objetivos via internet
Método de análise de dados	Regressão linear (dados normais) Chi-square (dados não normais)

Fonte: elaborada pelos autores.

4 CRONOGRAMA

Apresenta-se o cronograma para a realização deste projeto de pesquisa.

Cronograma	2019				
Atividade	Mai	Jun	Jul	Ago	Set
Coleta de dados					
Análise dos dados					
Interpretação dos dados					
Resultados da pesquisa					
Finalizar texto para defesa					
Defesa					

REFERÊNCIAS

- Altinay, L. (2005). The intrapreneur role of the development directors in an international hotel group. *The Service Industries Journal*, Vol. 25(3).
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 (5), pp. 495-527, [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10 (1), pp.7-24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>.
- Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. *Management Science* 29(12):1349–1364.
- Burström, T., & Wilson, T. (2015). Exploring the relationship between flagship platform projects and intrapreneurial self-renewal activities: Managing intrapreneurial equivocality. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 38, pp. 37-52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.07.001>.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2017). Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos. São Paulo, Atlas, 4a ed.
- Christensen, K. (2005). Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8 (3).
- Cottam, K. M. (1989). The Impact of the Library "Intrapreneur" on Technology. *Library Trends*, Vol. 37 (4), pp. 521-531.
- Creswell, J. (2016). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª ed., Porto Alegre, Artmed.
- Dovey, K., & McCabe, B. (2014). The politics of innovation: realising the value of intrapreneurs. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 11(3), <http://doi.org/10.1504/ijlic.2014.063886>.
- Elias, T. C. C., & Martens, C. D. P (2018, outubro). Intraempreendedorismo e o sucesso de projetos: estudo piloto em um projeto de implantação de sistemas. Anais do VII Singep, Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade.
- Freitas, H. M. R., Janissek-Muniz, R., Costa, R. S., Andriotti, F. K., & Freitas, P. (2009). *Guia prático Sphinx*, Canoas, Ed. Sphinx Brasil.
- Gawke, J.C., Gorgievski, M., & Bakker, A. B. (2015). The "I" in intrapreneurship: development and validation of the employee intrapreneurship scale. Paper presented at the annual meeting of the European Association of Work and Organizational Psychology, Oslo, Norway.
- Gawke, J.C., Gorgievski, M., & Bakker, A. B. (2017a) Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: Disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Gawke, J.C., Gorgievski, M., & Bakker, A. B. (2017b) Employee intrapreneurship and

- work engagement: A latent change score approach, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 100, pp. 88-100, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. New York, Ed. McGraw-Hill.
- Knight, R. M. (1987). Corporate Innovation and Entrepreneurship: A Canadian Study. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 4, pp. 284-297.
- Koen, P. A. (2000). Developing Corporate Intrapreneurs, *Engineering Management Journal*, 12:2, 3-7, <https://doi.org/10.1080/10429247.2000.11415067>
- Kuratko, D., & Audretsch, D. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 9 (3).
- Manimala, M. J., Jose, P. D., & Thomas, K. R. (2006). Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *Vikalpa*, 31(1), 49–50.
- 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*, Vol. 36(2), pp. 255-266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>
- Morgan, G. (1986). *Imagens da organização*, São Paulo, Ed. Atlas.
- Oliver, C., Pass, S., Taylor, J., & Taylor, P. (1991). Intrapreneurship and Entrepreneurship amongst MBA Graduates. *Management Decision*, Vol. 29 (5).
- Peterson, R. A., & Berger, D. G. (1971). Entrepreneurship in organizations: Evidence from the popular music industry. *Administrative Science Quarterly*, 16, 97–106.
- Pinchot III, G. (1985a). *Intrapreneuring*, New York: Harper & Row.
- Pinchot III, G. (1985b). Introducing the intrapreneur. *IEEE Spectrum*, Vol. 22 (4), pp. 74-79.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional*, 11ª ed., São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Russo, R. F. S. M., & Sbragia, R. (2007). Tendência empreendedora do gerente: Uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Gestão & Produção*, Vol. 14, pp. 581-593. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2007000300012>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seshadri, D. V., & Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa*, Vol. 31(1), pp. 17–30.
- Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Smith, L., Ress, P., Murray, N. (2016). Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study, *Tourism Management*, Vol. 56. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.04.005>
- Wit, A. (1988). Measurement of project success. *Proj. Manag.* 6 (3), 164–170.