

O INTRAEMPREENDEDORISMO E A SUA RELAÇÃO COM O SUCESSO DE UM PROJETO DE SISTEMAS

Tatiana Carneiro Da Cunha De Elias - Uninove - Mestrado Profissional de Administração - Gestão de Projetos

Cristina Dai Prá Martens

Resumo

O intraempreendedorismo é cada vez mais relevante nas organizações, devido à necessidade de inovação e criatividade no mercado competitivo atual. Da mesma forma, o intraempreendedorismo também é relevante no cenário de gerenciamento de projetos. O intraempreendedorismo é a ação do indivíduo empreendedor dentro das empresas, que trabalha trazendo ideias, inovação e criatividade, não restringindo sua atuação ao cargo ocupado na empresa (Pinchot III, 1985). O objetivo deste trabalho é explorar a escala de intraempreendedorismo criada por Gawke, Gorgievski e Bakker (2015) e relacionar com o sucesso de um projeto de implantação de um sistema de controle de despesas de viagem, com base na escala de sucesso de projeto criada por Shenhar e Dvir (2007). Para isso, utilizou-se o método de pesquisa qualitativo, por meio de estudo de caso com entrevistas semiestruturadas e análise documental para triangulação dos dados. O resultado demonstra que há indícios da relação do intraempreendedorismo dos profissionais do projeto com o sucesso do projeto, uma vez que as características intraempreendedoras dos indivíduos do projeto colaboraram com o sucesso do projeto.

O INTRAEMPREENDEDORISMO E A SUA RELAÇÃO COM O SUCESSO DE UM PROJETO DE SISTEMAS

Resumo

O intraempreendedorismo é cada vez mais relevante nas organizações, devido à necessidade de inovação e criatividade no mercado competitivo atual. Da mesma forma, o intraempreendedorismo também é relevante no cenário de gerenciamento de projetos. O intraempreendedorismo é a ação do indivíduo empreendedor dentro das empresas, que trabalha trazendo ideias, inovação e criatividade, não restringindo sua atuação ao cargo ocupado na empresa (Pinchot III, 1985). O objetivo deste trabalho é explorar a escala de intraempreendedorismo criada por Gawke, Gorgievski e Bakker (2015) e relacionar com o sucesso de um projeto de implantação de um sistema de controle de despesas de viagem, com base na escala de sucesso de projeto criada por Shenhar e Dvir (2007). Para isso, utilizou-se o método de pesquisa qualitativo, por meio de estudo de caso com entrevistas semiestruturadas e análise documental para triangulação dos dados. O resultado demonstra que há indícios da relação do intraempreendedorismo dos profissionais do projeto com o sucesso do projeto, uma vez que as características intraempreendedoras dos indivíduos do projeto colaboraram com o sucesso do projeto.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, intraempreendedor, sucesso de projeto.

Abstract

Intrapreneurship is increasingly relevant in organizations, due to the need for innovation and creativity in the current competitive market. In the same way, intrapreneurship is also relevant in the project management environment. Intrapreneurship is the action of the entrepreneurial individual within the companies, who work by bringing ideas, innovation and creativity, not restricting their performance to the position occupied in the company (Pinchot III, 1985). The objective of this work is to explore the intrapreneurship's scale developed by Gawke, Gorgievski and Bakker (2015) and relate to the success of a project to implement a system of control of travel expenses, based on the project success' scale developed by Shenhar and Dvir (2007). For this, the qualitative research method was used, through a case study with semi-structured interviews and documentary analysis for data triangulation. The result shows there is evidence of relationship between project professionals' intrapreneurship with project success, since the project individual's intrapreneurial characteristics contributed to the project success.

Keywords: intrapreneurship, intrapreneur, project success.

1 Introdução

O termo intraempreendedorismo foi denominado primeiramente por Pinchot III (1985), em seu livro chamado *Intrapreneuring*. Anteriormente na literatura, o indivíduo intraempreendedor era denominado por empreendedor corporativo (Peterson & Berger, 1971). O intraempreendedorismo é a ação do indivíduo empreendedor dentro das empresas, que trabalha trazendo ideias, inovação e criatividade, não restringindo sua atuação ao cargo ocupado na empresa (Pinchot III, 1985).

Desde o início das discussões a respeito do intraempreendedorismo (Pinchot III, 1985), a literatura não chegou a uma conclusão a respeito de quais seriam as características básicas de um indivíduo intraempreendedor (Antoncic & Hisrich, 2003). Alguns estudos têm se esforçado em direção a essa definição, como o estudo de Gawke *et al.* (2015) em que foi desenvolvida uma escala na tentativa de definir qual seria o perfil de um indivíduo intraempreendedor, porém há pouca aplicação de análise da relação entre o intraempreendedorismo dos indivíduos e a área de projetos no Brasil.

Há estudos que relacionam 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 (Antoncic & Hisrich, 2003). Dessa forma, com este estudo busca-se indícios se o intraempreendedorismo possui alguma relação com o sucesso de projetos, da mesma maneira que contribui para o sucesso das organizações. Para isso, considera-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 para projetos.

Sendo assim, este estudo pretende analisar se as características intraempreendedoras dos profissionais de projetos influenciam no sucesso do projeto, com a questão de pesquisa: o intraempreendedorismo dos profissionais do projeto influencia no sucesso do projeto? O objetivo deste relato é explorar a escala de intraempreendedorismo criada por Gawke *et al.* (2015) em um projeto de sistema de controle de despesas de viagem em uma empresa de *contact center* situada em São Paulo, com atuação no Brasil e no exterior. Este projeto ocorreu durante o ano de 2017. A implantação da ferramenta foi realizada no Brasil e o sistema funciona em ambiente de produção desde julho de 2017. Atualmente a equipe realiza a implantação da ferramenta nas filiais da empresa nos demais países em que ela está presente.

Para o desenvolvimento deste relato técnico, utilizou-se a abordagem qualitativa, por meio de um estudo exploratório, com o método de pesquisa de estudo de caso, com a utilização de entrevistas e análise documental. Foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas para a equipe do projeto, num total de três entrevistas com o gerente de projeto do cliente, gerente de projeto da consultoria e o usuário-chave. O roteiro de entrevista foi baseado na escala de intraempreendedorismo elaborada por Gawke *et al.* (2015), para exploração e análise das características intraempreendedoras dos indivíduos do projeto. Além disso, o roteiro de entrevista também se baseou na escala de sucesso de projeto desenvolvida por Shenhar e Dvir (2007). A contribuição teórica deste estudo é em relação a discussão a respeito do intraempreendedorismo e sua relação com a área de projetos, explorando as características do perfil intraempreendedor dos profissionais de projetos. As contribuições práticas estão em possibilitar que os gerentes de projetos busquem características específicas nos profissionais de projetos ao reunir uma equipe ou para utilização dessas características na elaboração de perfis adequados para utilização em processos seletivos de profissionais de projetos.

Nas próximas seções deste relato técnico, apresentam-se: referencial teórico, metodologia utilizada na produção técnica, análise dos resultados com a discussão dos resultados obtidos no estudo e em seguida as considerações finais, concluindo com as referências bibliográficas.

2 Referencial teórico

Este relato técnico baseou-se em pesquisas e considerações em dois constructos: o intraempreendedorismo e o sucesso de projetos. Ambos os conceitos trazem o embasamento teórico necessário para a validação da questão de pesquisa. Com base na teoria apresentada nesta seção, serão confrontados os achados de pesquisa encontrados a fim de trazer uma discussão e contribuições relevantes.

2.1 Intraempreendedorismo

O intraempreendedor é o indivíduo que possui ações empreendedoras de inovação, criatividade e proatividade, gerando valor dentro da organização (Pinchot III, 1985). 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.

O intraempreendedorismo pode acelerar as inovações dentro das organizações, desde que os colaboradores com perfil empreendedor encontrem um ambiente que incentiva a exposição 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, 1985; Smith, Ress, & Murray, 2016). 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, 1985). 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).

Com base nesta literatura, pode-se entender que o intraempreendedor possui algumas características predominantes, tais como: criatividade, flexibilidade, inovação, proatividade (Pinchot III, 1985; Smith, Ress, & Murray, 2016). Para estabelecer um conjunto de características do indivíduo intraempreendedor, Gawke *et al.* (2015) definiram uma escala para essa medição. Com a escala definida por Gawke *et al.* (2015) é possível avaliar se os indivíduos possuem características como: comportamento de risco, inovatividade, proatividade e sensibilidade às recompensas. 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 na medição do indivíduo, sendo que os estudos anteriores focam o intraempreendedorismo em relação às organizações.

Neste 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 intraempreendedoras, separando por comportamento empreendedor do funcionário e comportamento estratégico do funcionário. 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 conforme o estudo realizado um modelo de dois fatores obteve maior precisão do que um modelo de um único fator.

2.2 Sucesso de projetos

O sucesso de projetos foi estudado por muitos anos pelos autores Shenhar e Dvir e resultou em um livro publicado em 2007. Esse 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 relato técnico esse conceito, uma vez que é considerado atual e relevante.

O sucesso de projetos pode ser definido por meio de cinco dimensões, também chamadas por grupos de medidas (Shenhar & Dvir, 2007). Os autores entendem que essas são as dimensões mais relevantes e que cobrem a grande maioria dos tipos de projetos. As dimensões são: eficiência, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e direto, preparação para o futuro.

A dimensão eficiência do projeto representa o cumprimento dos itens de escopo, prazo e custo, conhecido por triângulo de ferro, ou seja, se o projeto foi cumprido de acordo com o planejamento ocorrido. A dimensão impacto no cliente verifica se o projeto atendeu às expectativas dos *stakeholders*, sendo o cliente o principal interessado. A dimensão impacto na equipe mede o impacto que o projeto teve na equipe do projeto, como está sua satisfação em geral. Esta dimensão eventualmente possui um acúmulo de informações, conforme os demais projetos já vivenciados por aquela equipe.

A dimensão sucesso comercial e direto reflete a satisfação da organização com o projeto e com seus resultados. A dimensão preparação para o futuro trata das oportunidades futuras proporcionadas pelo projeto. Com base nessa estrutura, este relato irá avaliar se o intraempreendedorismo está relacionado ao sucesso do projeto, com base nas dimensões de Shenhar e Dvir (2007).

3 Metodologia de pesquisa

Para o desenvolvimento deste relato técnico, utilizou-se a abordagem qualitativa, com uma concepção pós-positivista, devido à necessidade de avaliar as causas que influenciam os resultados obtidos, por meio da observação e significância da realidade existente (Creswell, 2010). Foi realizado um estudo exploratório por meio de um estudo de caso que, segundo Stake (1995) é o método adequado a ser utilizado quando se investiga de maneira profunda um evento, processo ou indivíduos. Yin (2002) apresenta o estudo de caso como uma metodologia ideal para estudos em ciências sociais e observa que a familiaridade do pesquisador com o fenômeno não traz prejuízo, e sim, colaboração. O tipo de abordagem deste relato é o de participação direta, uma vez que um dos autores participou do projeto estudado. A unidade de análise deste estudo foi o projeto, uma vez que se pretende analisar a relação do intraempreendedorismo dos profissionais envolvidos e o sucesso do projeto.

Para este estudo de caso, foram utilizados os métodos de pesquisa por meio de entrevistas e análise documental. Foram desenvolvidas e aplicadas entrevistas semi-estruturadas para a equipe do projeto, totalizando três entrevistas. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, em um ambiente calmo e sem interrupções. As pessoas entrevistadas foram as pessoas envolvidas diretamente no projeto e não contempla todos os *stakeholders*. Os papéis dos profissionais entrevistados no projeto são: gerente de projeto do cliente, gerente de projeto da consultoria, analista de implantação e usuário-chave. As entrevistas foram

desenvolvidas utilizando como base a escala de intraempreendedorismo de Gawke *et al.* (2015) e o conceito de sucesso de projeto desenvolvida por Shenhar e Dvir (2007).

O roteiro de perguntas semi-estruturadas desenvolvido está disponível para consulta no endereço eletrônico: <http://bit.ly/20180731-interview>. O roteiro de questões semi-estruturadas possui aproximadamente 15 questões referentes ao sucesso do projeto e outras 15 questões referentes ao intraempreendedorismo. Em média, para cada entrevistado, foram realizadas cinco perguntas adicionais, que não estavam previstas no roteiro. Como um pré-teste de entendimento das perguntas, foi feita uma simulação com um profissional da área de projetos, que não teve contato com o projeto objeto de análise. A simulação permitiu um refinamento das questões, deixando um entendimento claro de cada questão. As entrevistas semi-estruturadas foram gravadas utilizando o aplicativo Voice Recorder Pro e posteriormente foram transcritas por um dos autores. As entrevistas duraram uma média de 10 a 20 minutos cada e as transcrições geraram entre três a seis páginas cada uma.

Na última etapa da coleta de dados, realizou-se uma análise de todos os documentos do projeto disponibilizados pelo gerente de projeto da empresa, para triangulação dos dados e embasamento dos dados primários coletados por meio de entrevistas. Todos os dados foram focados considerando o projeto já finalizado de implantação do sistema de despesas de viagem na empresa de *contact center* no Brasil em 2017. Os advenços dos projetos posteriores, de implantação do sistema nas demais filiais da empresa no exterior foram desconsiderados, de maneira que os entrevistados foram informados do exato objeto de pesquisa. Os dados foram coletados de fontes múltiplas e passaram por análise, sem nenhum tipo de manipulação ou ajuste anterior.

Os dados coletados por meio de entrevistas e por meio da análise documental permitiram uma triangulação dos métodos e das fontes dos dados, por meio da comparação entre as fontes de evidência para a análise dos resultados obtidos. A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo, utilizando também a experiência profissional dos autores e sua vivência no projeto em questão. Dessa forma, foi criado um quadro com a análise dos dados obtidos e considerados relevantes para os constructos: intraempreendedorismo e sucesso em projetos. Com esse quadro, foi possível discutir os resultados com maior precisão. A figura 1 ilustra as etapas da metodologia de pesquisa desenvolvido para este relato técnico.

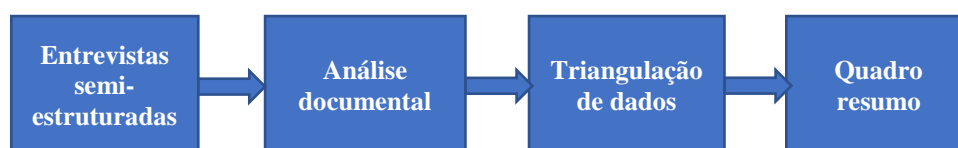


Figura 1. Etapas da metodologia utilizada nesta pesquisa.
Fonte: elaborada pelos autores.

4 Análise dos resultados obtidos

A empresa em que ocorreu o projeto objeto deste relato técnico é uma empresa de grande porte especializada na prestação de serviços de *contact center* e BPO (Business Process Outsourcing). A empresa é uma multinacional com capital aberto que possui mais de 150.000 colaboradores e possui escritórios em 13 países. O objetivo do projeto foi a implantação de um sistema de controle de despesas de viagem para os usuários do Brasil, compostos por quatro empresas do grupo. Esse sistema de controle de despesas de viagem funciona em nuvem e pode ser acessado por página da internet ou pelo aplicativo de celular. O sistema também possui integração com o ERP (Enterprise Resource Planning) da empresa e hoje possui um total de 3.000 usuários ativos.

O projeto em análise iniciou no ano de 2016 e passou por algumas dificuldades, quando ocorreram dúvidas quanto ao funcionamento do sistema e também quanto à tecnologia empregada na integração necessária com o ERP. Quando ocorreu essa dificuldade, ocorreu uma parada no projeto e troca de equipe. Neste momento, já no ano de 2017, esta equipe assumiu o projeto e permanece até o momento. Foi esta equipe que cedeu as entrevistas presentes neste relato técnico. As dificuldades enfrentadas anteriormente foram tratadas, conforme relatado por todos os entrevistados. O funcionamento do sistema foi esclarecido aos gestores e feita uma redefinição dos processos necessários para que a implantação continuasse. Além disso, a integração do sistema foi avaliada por um profissional sênior de desenvolvimento, fazendo com que as dificuldades tecnológicas fossem sanadas, sem a utilização de recursos adicionais ou mudança de tecnologia.

4.1 Sucesso do projeto

Após as entrevistas realizadas com os profissionais do projeto, realizou-se uma análise considerando cada dimensão da escala de Shenhar e Dvir (2007) para avaliação do sucesso do projeto. Na análise dos dados citados pelos entrevistados, um dos fatores mais relevantes nesta verificação, está ligado à dimensão **sucesso comercial e direto**. Quanto à esta dimensão, perguntou-se aos entrevistados se o projeto aumentou a lucratividade da organização. O entrevistado um informou que “Sim, porque ocorreu diminuição de *headcount*”. Os entrevistados um e dois relatam que ocorreu economia de recursos e aumento de produtividade também. Na análise documental, pode-se confirmar que a estrutura que apresenta o departamento responsável pelo processo de controle de despesas da companhia, teve uma redução de 15 pessoas para apenas seis pessoas, após a implantação da ferramenta. Além disso, o novo processo implantado pelo sistema colaborou na diminuição de gastos com papel, conforme informado pelo entrevistado três, uma vez que o controle das despesas realizadas ocorre de maneira eletrônica e não mais via malote, ou qualquer outro controle de documentos físicos. Este fator também apresenta uma importante melhoria no controle de auditoria, uma vez que o entrevistado três relatou que no processo anterior “esse papel chegava num momento posterior ao reembolso e então você poderia estar fazendo reembolsos indevidamente”.

Segundo todos os entrevistados, os usuários ficaram bastante satisfeitos com o uso da ferramenta, ou seja, acharam uma ferramenta simples de usar com bons recursos tecnológicos e ficaram satisfeitos. Isso também apresenta a relevância do **impacto no cliente e no usuário**, com um fator de sucesso do projeto. O entrevistado três relatou que “o *feedback* de usuários foi positivo e isso motivou a expansão para os demais países”. Ou seja, segundo o entrevistado três, a implantação nos demais países foi motivada pela satisfação com a ferramenta dos usuários do Brasil.

Quanto à **preparação para o futuro**, todos os entrevistados concordam que o projeto colaborou para outros projetos futuros, o que pode ser confirmado pela continuidade da implantação do projeto para os demais países em que a empresa atua. Este projeto está em andamento no momento na companhia, em implantação pela mesma equipe. Essa confirmação foi possível por meio da análise documental do cronograma do projeto de implantação nas demais filiais. Além disso, o entrevistado três relata que o cliente tem interesse em oferecer serviços aos seus clientes como BPO, utilizando a ferramenta implantada, além do interesse em adquirir mais módulos do sistema. Todas estas possibilidades podem se tornar projetos futuros que serão considerados pelo cliente ao término do projeto atual.

Quanto à dimensão **eficiência no projeto**, nota-se que o prazo e o escopo do projeto foram respeitados, a partir do momento que ocorreu a troca da equipe e a revisão do projeto. A análise do cronograma do mês de maio de 2017 mostra que a partir do momento que ocorreu a parada e reinício do projeto, ele ocorreu conforme o planejado. O entrevistado um relata “a

partir do momento que eu assumi, eu fiz um escopo do projeto”. Essa atividade foi confirmada pelos demais entrevistados. Na análise documental, identifica-se que o documento de escopo do projeto possui uma revisão de maio de 2017, em que foi definido o que o sistema contemplava e o que não contemplava dentro dos processos de reembolso da empresa. Sendo assim, compreende-se que este documento realinhou as expectativas dos *stakeholders* do projeto, refazendo o escopo do projeto e do sistema, contribuindo com o seu sucesso. Conforme entrevistas realizadas, entende-se que a partir da parada e realinhamento do escopo, o prazo foi cumprido. Não foram fornecidos documentos que apresentam os valores do projeto para uma análise documental no quesito específico de orçamento.

A dimensão **impacto na equipe** pode ser uma das dimensões mais complexas para ser mensurada uma vez que o entendimento de cada indivíduo sobre equipe e motivação, notou-se nas entrevistas que são diferentes, prejudicando assim a análise desse fator. O entrevistado um informou que ao assumir o projeto fez “um trabalho justamente motivacional com todos elementos”. O entrevistado dois relatou que a equipe do projeto era automotivada. Para pesquisas futuras, sugere-se que o conceito de equipe seja estabelecido anteriormente para diminuição de falhas de interpretação.

As entrevistas realizadas confirmam que o projeto teve sucesso, uma vez que todos afirmam que, principalmente, ocorreu o sucesso comercial e direto, a preparação para o futuro e o impacto no cliente e no usuário. Em uma pergunta direta: você considera que o projeto foi um sucesso, todos os entrevistados entendem e relatam que o projeto foi bem-sucedido. Então, entende-se que é possível avaliar o sucesso de projetos, considerando a análise de cinco dimensões realizada acima.

4.2 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo dos indivíduos do projeto foi avaliado, conforme os estudos de Gawke *et al.* (2015) em que foram relacionadas as características de um indivíduo intraempreendedor. As dimensões de **inovatividade** e **proatividade** podem ser observadas com o entrevistado um, em que ele cita que realizou atividades do projeto que não estavam previstas para melhoria da integração do sistema e também utilizou recursos inovadores, como disponibilizar treinamentos dentro da plataforma do sistema. O entrevistado dois relata que “foram melhorados os processos e foram revistos alguns limites, procedimentos, enfim, foi revisto todo um fluxo”, pois realizou diversas melhorias, inclusive alteração de políticas de viagem. O entrevistado três também relatou diversas iniciativas inovadoras, principalmente relacionadas ao próprio sistema implantado, como “redução do ciclo de aprovação, porque como você tem um aplicativo de *smartphone*, essa pessoa pode aprovar em trânsito”. Na análise documental temos um documento que detalha as melhorias realizadas e também o documento com a nova política da empresa que comprovam a afirmação dos entrevistados.

A dimensão **comportamento de risco** foi relatada por meio das dificuldades que ocorreram no projeto e a maneira como os entrevistados lidaram com as situações de imprevisibilidade do projeto, tomando decisões que poderiam gerar riscos. O entrevistado dois citou um momento em que “coisas que não estavam definidas a gente simplesmente definiu e colocou”. O entrevistado três relatou que “para implementar ferramentas desse tipo, você precisa lidar com imprevistos e tomar ações que não estavam no planejamento formal”.

Com base nesse estudo, as entrevistas realizadas confirmam que os indivíduos do projeto objeto deste estudo possuem características intraempreendedoras. Os entrevistados apresentam características fortes de **inovatividade**, **comportamento de risco** e **proatividade**. A característica de **sensibilidade à recompensa** é a menos presente nos indivíduos, uma vez que eles não apresentam motivação à recompensa e sim, com os desafios apresentados, como

relatado pelos entrevistados um e três. Para o entrevistado dois a motivação principal foi a chance de trabalhar com coisas novas e diferentes.

4.3 Sucesso do projeto e intraempreendedorismo

Com base nos dados levantados com os entrevistados, elaborou-se um quadro resumo, que pode ser observado na tabela 1. As entrevistas semi-estruturadas e a análise documental forneceram a visão dos dois constructos: sucesso de projetos e intraempreendedorismo. Com os dados coletados foi possível analisar que os constructos podem estar relacionados, uma vez que as características intraempreendedoras dos profissionais do projeto, auxiliam em cada dimensão avaliada para o sucesso do projeto.

Todos os entrevistados apresentam características intraempreendedoras de maneira individual. Dessa forma, entende-se que as características individuais de cada profissional do projeto podem contribuir para o sucesso do projeto. Os entrevistados foram questionados se costumam agir de maneira inovadora, proativa e com comportamento de risco. Todos confirmaram que esse comportamento é recorrente em sua vida profissional. Os dados contribuem para o entendimento que estes profissionais possuem características intraempreendedoras como indivíduos e não como equipe. Essa afirmação é importante para delimitar o nosso objeto de estudo, em que consideramos as características intraempreendedoras dos indivíduos, segundo a definição seminal de Pinchot III (1985).

Tabela 1 – Quadro-resumo dos constructos observados na coleta de dados

Constructo	Dimensão	Descrição
Sucesso do projeto	Eficiência no projeto	Os entrevistados relatam que ocorreu uma parada e retomada do projeto. A partir desse momento o prazo e o escopo foram cumpridos. Quanto ao orçamento, há informações controversas e não foi possível confirmar o dado com a análise documental.
Sucesso do projeto	Impacto no cliente e no usuário	Os entrevistados concordam que o cliente ficou satisfeito com o projeto e o produto. Concordam também que os requisitos do cliente foram atendidos. Os usuários também ficaram satisfeitos.
Sucesso do projeto	Impacto na equipe	Houve uma diferença no entendimento dos entrevistados do que se tratava a equipe do projeto, de forma que esse quesito ficou prejudicado. De maneira geral, eles afirmam que a equipe estava motivada.
Sucesso do projeto	Sucesso comercial e direto	Os entrevistados concordam que o projeto contribuiu trazendo economia de recursos, redução de <i>headcount</i> e aumento de produtividade.
Sucesso do projeto	Preparação para o futuro	Os entrevistados relatam que o projeto contribuiu com novos negócios e projetos.
Intraempreendedorismo	Inovatividade	Todos os entrevistados demonstraram ser inovadores no projeto e na sua vida profissional.
Intraempreendedorismo	Proatividade	Os entrevistados relataram comportamentos proativos no projeto, como funcionalidades adicionais, revisão de processos, criação de ferramentas.
Intraempreendedorismo	Comportamento de risco	Todos os entrevistados apresentaram características de assunção de riscos durante o projeto.
Intraempreendedorismo	Sensibilidade à recompensa	Esta característica foi a menos presente, uma vez que os entrevistados relataram que a maior motivação para o projeto foi o desafio e novidade.

Fonte: elaborada pelos autores.

5 Considerações finais

O objetivo deste relato técnico foi explorar a escala de Gawke *et al.* (2015) por meio da questão de pesquisa: o intraempreendedorismo dos profissionais do projeto influencia no sucesso do projeto? Com base nos dados obtidos, pode-se relacionar o intraempreendedorismo dos profissionais do projeto como indivíduos ao sucesso do projeto. Foi possível analisar que todas as características do indivíduo intraempreendedor se relacionam de alguma forma com as dimensões que definem o sucesso de projeto. Dessa forma, entende-se que o indivíduo intraempreendedor contribui para que o projeto obtenha sucesso, por suas características pessoais.

Com esta pesquisa, buscou-se aproximar a base teórica do intraempreendedorismo e sua relação com a área de projetos, neste caso especificamente ao sucesso de projetos, uma vez que não há estudos no Brasil unindo estas duas lentes teóricas. As contribuições práticas estão em possibilitar que os gerentes de projetos busquem características específicas nos profissionais de projetos ao estabelecer uma equipe para atuação em um projeto ou para utilização dessas características intraempreendedoras na elaboração de perfis adequados para utilização em processos seletivos de profissionais de projetos.

Os limites dessa pesquisa estão na análise de uma única empresa e com uma equipe de projetos pequena. Pesquisas qualitativas futuras podem ser realizadas considerando equipes maiores no Brasil e também diferentes empresas. Outra pesquisa futura a ser realizada é um estudo quantitativo utilizando as escalas de Gawke *et al.* (2015) e a escala de Shenhar e Dvir (2007) no Brasil.

Referências

- 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>
- Bardin, L. (2011) *Análise de conteúdo*. São Paulo, Edições 70.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2017). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo, Atlas, 4a ed.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3a ed, Porto Alegre, Artmed.
- 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.
- Martens, M.L., & Carvalho, M.M. (2016). The challenge of introducing sustainability into project management function: multiple-case studies. *J. Clean. Prod.* Vol. 117, pp. 29-40.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.039>
- 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>
- Peterson, R., & Berger, D. (1971). Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16(1), pp. 97-106.
<https://doi.org/10.2307/2391293>
- Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring*, New York: Harper & Row.
- Pinchot III, G. (1998). An Alternative to Hierarchy, *Leader to Leader*, Vol. 41, Fall, pp. 41-46.
- 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>

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>

Stake. R. (1995) *The art of case study research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.

Yin, R. (2002) *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.