

Efeito do Comportamento Intraempreendedor no Gerenciamento do Projeto: Um Estudo com Gerentes de Projetos em uma Indústria Automotiva

EDUARDO DE CARVALHO SAKALAIUSKAS
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

FLAVIO SANTINO BIZARRIAS
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:
Agradecemos à FAP UNINOVE - Fundo de Apoio à Pesquisa.

Efeito do Comportamento Intraempreendedor no Gerenciamento do Projeto: Um Estudo com Gerentes de Projetos em uma Indústria Automotiva

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em uma época que os projetos são cada vez mais comuns nas organizações (Shenhar, Dvir, Levy, & Maltz, 2001), contribuindo com o desenvolvimento de novos produtos, novos processos (Shenhar et al., 2001), novas estratégias (Julio & Piscopo, 2013), entre outros.

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

Pesquisa realizada em 2017 pelo PMI (Project Management Institute) com 3.243 profissionais em todo o mundo, apontou que cerca de 30% dos projetos não atingiram metas e resultados esperados do projeto, 40% dos projetos ultrapassaram o orçamento previsto, 50% dos projetos não foram concluídos no prazo e 13% foram considerados projetos fracassados. A mesma pesquisa revelou que 76% das organizações campeãs em desempenho investiram em habilidades técnicas, habilidades de liderança, gerenciamento estratégico e de negócios. Essas características indicadas no estudo do PMI são comportamentos existentes em intraempreendedores (Di Fabio, 2014; Gawke, Gorgievski, & Bakker, 2017); outro ponto importante é o fato de habilidades comportamentais do gerente de projeto contribuírem para o sucesso do projeto (Andoh-baidoo, Villarreal, & Koong, 2011).

O intraempreendedor, por sua vez, é um agente versátil e que por si só representa vantagem competitiva a uma organização (Pinchot, 1989). Este profissional possui características que favorecem o gerenciamento (Guerrero & Peña-Legazkue, 2013) e a criação de ideias inovadoras (Belousova & Gailly, 2013). O fato do gerente de projetos atuar entre tarefas gerenciais e técnicas, existindo a possibilidade de enfrentar diversas dificuldades e problemas na execução de um projeto (Gaddis, 1959), habilita o intraempreendedor, por possuir recursos pessoais para a criação de soluções inovadoras e por enfrentar os desafios de modo proativo (Di Fabio, 2014), a ser uma possível solução na contribuição com o desempenho do projeto.

Portanto, considerando um cenário organizacional descrito acima, procura-se então responder: O comportamento intraempreendedor do gerente de projeto contribui com o desempenho no gerenciamento do projeto? Tem-se como objetivo..... (aqui colocar o objetivo do artigo). Para atender ao objetivo deste trabalho, uma pesquisa de natureza quantitativa foi realizada com 411 gerentes de projeto em uma indústria automotiva brasileira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, aborda-se o intraempreendedorismo, o gerenciamento de projetos e a relação entre os dois temas, como embasamento conceitual para o estudo.

2.1 Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedor foi utilizado pela primeira vez por Pinchot em 1985, ao publicar o livro 'Intrapreneuring' (Burström & Wilson, 2015; Smith, Rees, & Murray, 2016), no qual explana a possibilidade de um indivíduo ser empreendedor em uma organização estabelecida, ou seja, um empreendedor interno (Kühn, Eymann, Urbach, & Schweizer, 2016; Kuratko & Audretsch, 2013; Pinchot, 1989).

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

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

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

2.1.1 Características do intraempreendedor

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

Nas últimas décadas houve um crescimento nas pesquisas na tentativa de compreender como promover a criatividade e a renovação organizacional (Smith et al., 2016), além do consenso em pesquisar sobre os processos intraempreendedores (Rigtering & Weitzel, 2013). Muitos pesquisadores identificaram diversas características e comportamentos do intraempreendedor, a Tabela 1 apresenta algumas dessas características. O intraempreendedor ou empreendedor corporativo (Rigtering & Weitzel, 2013), são pessoas com capacidade para gerar ideias (Baruah & Ward, 2014; Belousova & Gailly, 2013; Edú Valsania et al., 2016; Rigtering & Weitzel, 2013; Stam, 2013), que tomam iniciativa (Baruah & Ward, 2014; Belousova & Gailly, 2013; Rigtering & Weitzel, 2013), que possuem capacidade para transformar um problema em uma oportunidade de negócio (Prado, Machado, Lapolli, & Campos, 2012) e facilidade para identificar oportunidades (Belousova & Gailly, 2013).

Tabela 1:

Características do Intraempreendedor

CARACTERÍSTICA	PESQUISADORES
Criatividade	(Baruah & Ward, 2014; Knörr, Alvarez, & Urbano, 2013; Kuratko & Audretsch, 2013; Ma, Liu, & Karri, 2016)
Eficácia	(Douglas & Fitzsimmons, 2013; Edú Valsania et al., 2016; Gawke et al., 2017)
Iniciativa pessoal	(Baruah & Ward, 2014; Belousova & Gailly, 2013; Gawke et al., 2017; Rigtering & Weitzel, 2013)
Inovação	(Baruah & Ward, 2014; Belousova & Gailly, 2013; Burström & Wilson, 2015; Edú Valsania et al., 2016; Gawke et al., 2017; Kühn et al., 2016; Kuratko & Audretsch, 2013; Rigtering & Weitzel, 2013)
Persistência	(Di Fabio, 2014; Rigtering & Weitzel, 2013)
Autoestima	(Di Fabio, 2014; Gawke et al., 2017)
Proatividade	(Edú Valsania et al., 2016; Gawke et al., 2017; Kühn et al., 2016; Rigtering & Weitzel, 2013)
Resiliência	(Di Fabio, 2014; Gawke et al., 2017; Ma et al., 2016)
Sonhadores	(Baruah & Ward, 2014)
Otimismo	(Gawke et al., 2017)
Vigilantes	(Di Fabio, 2014)
Visionários	(Ma et al., 2016)
Autônomos	(Edú Valsania et al., 2016; Rigtering & Weitzel, 2013)
Tenacidade	(Di Fabio, 2014)
Engajados	(Gawke et al., 2017)
Perseverante	(Ma et al., 2016)
Autodesenvolvimento	(Di Fabio, 2014; Gawke et al., 2017)
Motivação	(Ma et al., 2016)
Autodidata	(Gawke et al., 2017)

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

2.1.2 Benefícios do Intraempreendedor

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

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

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

Por sua vez, com o objetivo de distinguir o comportamento intraempreendedor de um comportamento proativo do funcionário Gawke et al. (2017) criaram um modelo subdividindo o constructo intraempreendedor do funcionário em duas dimensões: i) comportamento relacionado à renovação estratégica; e, ii) comportamento relacionado ao negócio.

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

A dimensão do comportamento relacionado ao negócio está relacionada a um comportamento proativo do funcionário que busca, além da formação e integração de novos negócios ao portfólio da empresa, a possibilidade de melhorar a capacidade de reação da organização aos desafios internos e externos (Gawke et al., 2017).

2.2 Gerenciamento do Projeto

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

Assim como em qualquer outro tipo de gestão, o gerenciamento de projetos evoluiu como disciplina e obtém crescente interesse de pesquisadores como área de pesquisa (Mir & Pinnington, 2014). Os projetos podem ser construídos envolvidos em inúmeras incertezas, com níveis de complexidade distintos desde a concepção até a sua finalização e não costumam ser previsíveis.

Existem inúmeros guias de boas práticas, esquemas e procedimentos aceitos como melhores práticas na atividade, que auxiliam no gerenciamento de um projeto (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). A Tabela 2 apresenta alguns guias de gerenciamento de projetos e origem de cada um deles. Esses modelos são criticados por não focarem em benefícios de longo prazo (Mir & Pinnington, 2014), no entanto, são utilizados por inúmeras empresas e instituições de ensino (Gillard, 2009). O fato é que seguindo ou não um padrão, o gerenciamento de projetos surgiu como um método que combina responsabilidades gerenciais e técnicas (Hodgson & Paton, 2016), sendo importante o gerente de projetos (GP) conseguir gerenciar de modo adaptativo e flexível, prática que pode auxiliar o gestor a obter maior eficácia (Shenhar & Dvir, 2009).

Tabela 2:

Guias de boas práticas de gerenciamento de projetos

MÉTODO	ANO	INSTITUIÇÃO	ORIGEM
National Competency Standards for Project Management	Anos 90	AIPM (Australian Institute of Project Management)	AUSTRÁLIA
APM Body of Knowledge	1992	Association for Project Management	REINO UNIDO
Project Management Body of Knowledge (PMBoK)	1996	PMI (Project Management Institute)	EUA
Projects IN Controlled Environments (PRINCE2)	1996	Office of Government Commerce	REINO UNIDO
Individual Competence Baseline (ICB)	1998	IPMA (International Project Management Association)	ÁUSTRIA

Project & Program Management System for Enterprise Innovation (P2M)	2001	ENAA (The Engineering Advancement Association)	JAPÃO
---	------	--	-------

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

2.3 Relação entre Gerenciamento do Projeto e Intraempreendedorismo

Projetos são processos que visam a criação de valor econômico a uma organização (Shenhar & Holzmann, 2017), alcançar seus objetivos pode ser considerado como sucesso em projetos dependendo do contexto (de Wit, 1988), beneficiando a organização (Morioka & Carvalho, 2014).

No entanto, cabe ao GP concluir o projeto com sucesso (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015; Raziq, Borini, Malik, Ahmad, & Shabaz, 2018). Para alcançar o sucesso do projeto, o GP necessita de habilidades interpessoais e competências específicas (Hanna, Ibrahim, Lotfallah, Iskandar, & Russell, 2016; Kerzner, 2011; Shenhar, Dvir, & Levy, 1997), além de manter o foco na busca pelos fatores críticos de sucesso (FCS) para obtenção dos objetivos do projeto (Wilemon & Cicero, 1970).

Por outro lado, o intraempreendedorismo refere-se à capacidade empreendedora dentro de organizações estabelecidas (Razavi & Ab Aziz, 2017). O intraempreendedorismo evidencia a capacidade de inovação e de gerenciamento do indivíduo (Haase et al., 2015).

Outra evidência da relação entre o gerenciamento de projetos e intraempreendedorismo, se dá ao fato de que um indivíduo com características empreendedoras pode contribuir com o sucesso de um projeto (Martens et al., 2018). Além do fato de que empresas que investem alocando intraempreendedores em processos ligados à inovação possuem mais chances na obtenção de maior desempenho empresarial (Baruah & Ward, 2014).

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

Um funcionário com comportamento intraempreendedor pode ser capaz de desenvolver, além de novos negócios, atividades como planejamento e desenvolvimento de novos produtos e serviços (Razavi & Ab Aziz, 2017). Ele também é capaz de gerenciar trabalhos complexos e estratégicos (Burström & Wilson, 2015). Considerando as similaridades entre as características e competências que um funcionário com comportamento intraempreendedor possui e que são consideradas importantes ou desejáveis a um GP, apresenta-se a seguinte hipótese:

H1: Quanto maior o comportamento intraempreendedor do GP, melhor o desempenho no gerenciamento do projeto.

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

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

H2: Quanto maior o comportamento relacionado à renovação estratégica, melhor o desempenho no gerenciamento do projeto.

H3: Quanto maior o comportamento relacionado ao negócio, melhor o desempenho no gerenciamento do projeto.

3 METODOLOGIA

Para esta pesquisa foi utilizado uma abordagem de natureza descritiva, com delimitação quantitativa e survey como método para levantamento de dados. Um survey pode ser caracterizado pela interrogação direta à população ou amostra pesquisada, proporcionando a possibilidade de gerar conhecimento direto da realidade (Creswell, 2010). O método de pesquisa survey, adotado para este estudo, é do tipo interseccional, com o objetivo de coletar dados em um determinado momento da amostra (Babbie, 2003).

O questionário foi enviado exclusivamente por e-mail em novembro de 2018 direcionado à 2576 profissionais em uma indústria automotiva multinacional, considerando respostas recebidas até o final de dezembro de 2018. Foram recebidas 414 respostas, das quais 411 foram consideradas válidas representando aproximadamente 16% de participação. A população desta pesquisa foi constituída por gerentes de projetos em uma indústria automotiva brasileira, independente de gênero, idade, experiência profissional, complexidade do projeto e tipo de projeto.

O cálculo para o número mínimo da amostra foi realizado com o auxílio do software G*Power 3.1.9.2, indicando um número mínimo de 138 respondentes.

3.1 Escala comportamento intraempreendedor

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

A EIS foi desenvolvida utilizando como conceito de intraempreendedor o indivíduo que cria novos empreendimentos para a organização e/ou melhoram a capacidade de renovação estratégica da organização (Gawke et al., 2017). O questionário estava no idioma inglês. Para um melhor entendimento por parte do público alvo desta pesquisa, o questionário foi submetido ao processo de tradução reversa ou ‘Back Translate’ (Behling & Law, 2000).

3.2 Escala desempenho do gerenciamento do projeto

O desempenho do gerenciamento do projeto foi mensurado com base na dimensão ‘Eficiência do Projeto’ da escala de Avaliação de Sucesso do Projeto (ASP) (Shenhar & Dvir, 2009). A ‘Eficiência do Projeto’ mensura os aspectos de curto prazo de um projeto e está relacionada diretamente ao cumprimento do prazo, escopo e orçamento (Martens et al., 2018; Shenhar & Dvir, 2007). Para esta pesquisa utilizou-se como opções de resposta: i) discordo totalmente; ii) discordo; iii) não concordo nem discordo; iv) concordo; e, v) concordo totalmente.

Além das questões referente ao comportamento intraempreendedor e à eficiência em projetos, o questionário possuía algumas questões envolvendo variáveis demográficas como: gênero; ano de nascimento; escolaridade; experiência profissional (em anos); profissão;

treinamento em gestão de projetos; utilização de metodologia em gestão de projetos; tempo de experiência em gestão de projetos.

3.3 Procedimentos para análise dos dados

Inicialmente os dados foram tratados com o auxílio do software Microsoft Excel, cada questão recebeu um código com a finalidade de facilitar a verificação durante os testes estatísticos. As quatro questões relacionadas ao desempenho do gerenciamento do Projeto, receberam respectivamente o código de identificação EP_1, EP_2, EP_3 e EP_4.

As questões relacionadas ao comportamento intraempreendedor também receberam códigos correspondentes. Para a dimensão Comportamento Relacionado à Renovação Estratégica, recebeu um código correspondente, esses códigos foram: RE_1, RE_2, RE_3, RE_4, RE_5, RE_6, RE_7 e RE_9. A segunda dimensão do constructo comportamento intraempreendedor, Comportamento Relacionado ao Negócio, possui sete questões, que receberam respectivamente os códigos, CN_1, CN_2, CN_3, CN_4, CN_5, CN_6, CN_7 e CN_8. Finalizando o questionário, as dez variáveis demográficas mensuradas nesta pesquisa receberam respectivamente os códigos: DD_1, DD_2, DD_3, DD_4, DD_5, DD_6, DD_7, DD_8, DD_9 e DD_10. A Tabela 3 apresenta a codificação da pesquisa.

Tabela 3:

Codificação do questionário

PERGUNTAS DA PESQUISA	CÓDIGO
DESEMPENHO DO GERENCIAMENTO DOS PROJETOS	
O projeto foi completado no tempo ou antes	EP_1
O projeto foi completado dentro ou abaixo do orçamento	EP_2
O projeto teve apenas pequenas mudanças	EP_3
Outras medidas de eficiência foram alcançadas	EP_4
COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR	
Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha organização	RE_1
Eu realizo atividades para mudar os produtos/serviços atuais da minha organização	RE_2
Eu contribuo com ideias para a renovação estratégica da minha organização	RE_3
Eu concebo novas formas de trabalho para a minha organização	RE_4
Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar na minha organização	RE_5
Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha organização	RE_6
Eu realizo atividades que mudam as práticas laborais da minha organização	RE_7
Eu exploro as oportunidades do mercado de trabalho ou da sociedade para renovar a minha organização	RE_8
Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio	CN_1
Eu realizo atividades para atingir novos mercados ou comunidades com a minha organização	CN_2
Eu realizo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha organização	CN_3
Eu concebo novas formas de serviço para a minha organização	CN_4
Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização	CN_5
Eu estabeleço ativamente novas colaborações com especialistas de outros ofícios	CN_6
Eu concebo novos produtos para a minha organização	CN_7
VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	
Já realizou algum treinamento em gerenciamento de projetos?	DD_1
Já utilizou ou utiliza atualmente alguma metodologia de gestão de projetos?	DD_2
Gênero	DD_3
Ano de nascimento	DD_4

Escolaridade	DD_5
Experiência profissional (em anos).	DD_6
Profissão	DD_7
Possui cargo de liderança?	DD_8
Área de atuação	DD_9
Tempo de experiência com gerenciamento de projetos	DD_10

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores

Após a codificação dos dados, foi realizado o teste de normalidade (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Shapiro & Wilk, 1965) e o teste de Correlação de Pearson para os dados com distribuição normal e o teste de Correlação de Spearman para os dados com distribuição não-normal (Hair et al., 2009). A Correlação é uma medida de associação ou força do efeito na relação entre duas variáveis. A relação pode ser aleatória, quando a resultante é '0' ou perfeita quando o resultado é igual a '1', sendo que o valor de r^2 é interpretado como a porcentagem da variância explicada, ou seja, como um dos resultados encontrados, um r^2 de 0,41 então a variável independente pode explicar 41% da variância da variável dependente (Garson, 2009).

A última etapa dos testes foi a criação dos modelos de regressão linear, com o objetivo de se obter o entendimento do quanto cada variável poderia explicar o desempenho do gerenciamento do projeto (Hair et al., 2009). A regressão linear tem o objetivo de indicar a possibilidade de uma relação entre a variável dependente com a variável independente, medindo o efeito que a variável independente exerce sobre a variável dependente (Hair et al., 2009).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização da amostra

A amostra deste estudo foi composta por 351 respondentes do gênero masculino, representando 85,4% das respostas, e 60 respondentes do gênero feminino (14,6%). Dentre o total de respondentes ($n = 411$), observou-se que 51,6% dos respondentes possuem graduação, 45,4% possuem algum curso de pós-graduação, envolvendo também mestrado e doutorado e apenas 3% dos respondentes não possuem curso superior. Em relação à profissão dos respondentes, a pesquisa apurou que 34,1% são engenheiros e 22,6% são técnicos, percentuais que somam 56,7% que correspondem a 233 respondentes, ou seja, essas duas profissões são as mais prevalentes dentre os entrevistados. Quanto ao tempo de experiência profissional dos respondentes, a grande maioria, 75,4% (310 respondentes) possui mais de 10 anos de experiência, 18,5% (76 respondentes) possui entre cinco e dez anos, 3,9% (16 respondentes) possui entre dois e cinco anos e 2,2% (9 respondentes) possui até 2 anos de experiência.

Das variáveis envolvendo projetos, observou-se que 301 respondentes (73,2% dos respondentes) já haviam realizado algum treinamento e 110 respondentes (26,8%) afirmaram não ter realizado nenhum tipo de treinamento em gerenciamento em projetos. Além disso, dos 411 respondentes da amostra, 79,3% informaram que já utilizaram ou utilizam alguma metodologia de gerenciamento em projetos, enquanto 20,7% da amostra informaram que nunca utilizaram nenhum tipo de metodologia para gerenciamento em projetos. Sobre o tempo de experiência com gerenciamento em projetos, dos 411 respondentes, observou-se que 29,7% da amostra possui 7 ou mais anos de experiência, 20% possui entre 4 e 6 anos de experiência, 28% da amostra pesquisada possui entre 1 e 3 anos e 22,4% possui menos de 1 ano de experiência em gerenciamento em projetos.

4.2 Comportamento intraempreendedor da amostra

O comportamento intraempreendedor é formado por duas dimensões (Gawke et al., 2017): renovação estratégica (composta por oito afirmativas) e comportamento relacionado ao negócio (composta por sete). A Tabela 4 apresenta as frequências dos respondentes para as questões relacionadas à dimensão renovação estratégica. Observa-se que há uma predominância de respostas na categoria ‘frequentemente’ para as oito afirmações, o que demonstra um comportamento positivo dos respondentes com relação às atividades que realizam a fim de colaborar com as mudanças organizacionais. Os valores com maior frequência de respostas estão destacados na Tabela 4.

Tabela 4:
Renovação estratégica (%)

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

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Tabela 5 são apresentadas as frequências referentes ao comportamento relacionado ao negócio. Para as afirmações CN_1, CN_2, CN_3 e CN_7, observa-se prevalência de respostas na categoria ‘nunca’, indicando que esses respondentes não realizam atividades que possam estabelecer novas unidades de negócio, que possam atingir novos mercados com a organização, que possam resultar em novos departamentos fora da organização e que possam conceber novos produtos para a organização. Para a afirmação CN_4, a maior frequência corresponde à categoria ‘regularmente’, assim 20,68% dos respondentes afirmam conceber novas formas de serviço para a organização. Para as afirmações CN_5 e CN_6, 24,33% e 26,03%, respectivamente, os respondentes afirmam realizar ‘frequentemente’ atividades que resultem em novos projetos dentro da organização e estabelecer novas colaborações com especialistas de outros ofícios. Os valores com maior frequência de resposta estão destacados na Tabela 5.

Tabela 5:
Comportamento relacionado ao negócio (%)

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

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 Gerenciamento do projeto

Para este estudo foi utilizada a dimensão ‘eficiência do projeto’ da escala ASP para mensurar a eficiência do gerenciamento em projetos (Shenhar & Dvir, 2007), a escala permite

que o próprio GP responda as questões sobre a eficiência do projeto. Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Considerando as respostas ‘concordo’ e ‘concordo totalmente’ como opções positivas, é possível perceber que pouco mais de 70% dos projetos foram completados no tempo ou antes do tempo previsto (EP_1). Com relação ao orçamento, pode-se considerar que aproximadamente 40% (composto pelas respostas ‘discordo totalmente’, ‘discordo’ e ‘nem concordo/nem discordo’) das respostas os respondentes indicaram utilizar mais recursos financeiros do que o previsto (EP_2). Relacionado às mudanças no escopo do projeto (EP_3), somente 48,67% (‘concordo’ e ‘concordo totalmente’) dos projetos obtiveram pequenas mudanças, isso pode indicar que, de acordo com as respostas, a maior parte dos projetos sofreram mudanças consideráveis até sua finalização.

Para as demais medidas de eficiência (EP_4), é possível perceber que pouco mais de 73,23% (‘concordo’ e ‘concordo totalmente’ somados) dos projetos obtiveram êxito.

Tabela 6:
Eficiência do projeto (%)

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NEM DISCORDO / NEM CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
EP_1	2,68	15,57	11,44	54,01	16,30
EP_2	1,70	19,22	19,46	43,80	15,82
EP_3	6,33	29,44	15,57	43,80	4,87
EP_4	1,22	1,95	23,60	59,12	14,11

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

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

Como demonstrado na Tabela 7, o constructo intraempreendedorismo pode ser considerado um dado paramétrico, ou de distribuição normal. Já as dimensões que formam o intraempreendedorismo não possuem o p-valor acima de 0,05, sendo, nesse caso, dados não paramétricos (Shapiro & Wilk, 1965). O mesmo acontece para o gerenciamento em projetos.

Tabela 7:
Teste de normalidade Shapiro-Wilk

	W	P-VALOR	NORMALIDADE
Gerenciamento em projetos	0,975	<0,001	Não
Comportamento Intraempreendedor	0,994	0,121	Sim
Comportamento Relacionado ao negócio	0,986	<0,001	Não
Comportamento relacionado à renovação estratégica	0,990	<0,001	Não

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

O teste de correlação demonstrou que existe uma relação positiva entre o comportamento intraempreendedor e o gerenciamento do projeto, ou seja, à medida que o GP apresenta maior comportamento intraempreendedor maior foi a eficiência em projetos, sendo essa relação

estatisticamente significativa ($r=0,289$ e p -valor $<0,05$). A Tabela 8 apresenta a matriz de correlação entre as variáveis.

Tabela 8:

Matriz de correlação

	1	2	3	4
Gerenciamento em projetos	1.000			
Comportamento Intraempreendedor	0.289	1.000		
Comportamento Relacionado ao negócio	0.236	0.927	1.000	
Comportamento relacionado à renovação estratégica	0.299	0.904	0.679	1.000

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Após verificar o grau de correlação existente entre as variáveis, realizou-se uma análise a partir de modelos de regressão linear simples com o objetivo de identificar o efeito do comportamento intraempreendedor no desempenho do gerenciamento do projeto.

Os modelos foram gerados de acordo com as hipóteses apresentadas anteriormente e seus resultados foram apresentados na Tabela 9. O comportamento intraempreendedor, assim como as dimensões que formam esse constructo, são estatisticamente significativos em todos os modelos, ou seja, a dimensão comportamento relacionado ao negócio, a dimensão comportamento relacionado à renovação estratégica e o comportamento intraempreendedor que, por sua vez, é formado pelas duas dimensões citadas, podem explicar o desempenho do gerenciamento do projeto.

No modelo 1, nota-se que para o aumento de um ponto no comportamento intraempreendedor, o desempenho no gerenciamento do projeto aumenta, em média, 0,164 pontos. No modelo 2, o desempenho no gerenciamento do projeto aumenta, em média, 0,168 pontos a cada aumento de um ponto no comportamento relacionado à renovação estratégica. No modelo 3, o aumento de um ponto no comportamento relacionado ao negócio aumenta, em média, 0,113 pontos no desempenho no gerenciamento do projeto.

Para cada modelo ajustado é calculado o coeficiente de determinação (R^2), que representa o quanto da variação da resposta é explicada pelo modelo, além da estatística F e seu respectivo p -valor, que indica se as variáveis são adequadas ao modelo. Conforme observado na Tabela 8, as variáveis explicativas são estatisticamente significativas em todos os modelos. Além disso, tem-se que no modelo 1 o comportamento intraempreendedor explica 8,30% (R^2) da variação do desempenho no gerenciamento do projeto. No modelo 2, o comportamento relacionado à renovação estratégica explica 8,9% (R^2) na variação do desempenho no gerenciamento do projeto, enquanto no modelo 3, 5,5% (R^2) da variação do desempenho no gerenciamento dos projetos são explicadas pelo comportamento relacionado ao negócio.

Tabela 9:

Matriz de Regressão Linear

Modelo	Variável resposta	Variável explicativa	Coefficiente	Erro padrão	R^2	Estatística F	P-valor
1	Gerenciamento em Projetos	Comportamento Intraempreendedor	0,164	0,02	0,083	37,48	<0,001
2	Gerenciamento em Projetos	Renovação Estratégica	0,168	0,02	0,089	40,28	<0,001
3	Gerenciamento em Projetos	Comportamento Relacionado ao negócio	0,113	0,02	0,055	24,13	<0,001

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados mostram que quanto maior o comportamento intraempreendedor maior o desempenho no gerenciamento do projeto, corroborando com as pesquisas de Martens, *et. al.* (2018), onde indicaram que a orientação empreendedora impacta positivamente o sucesso do projeto (H1+) e também de que o comportamento do GP está diretamente relacionado ao desempenho dos projetos nas organizações. (Joslin & Müller, 2016).

A H2 também foi confirmada pelos resultados dos testes apresentados nesta pesquisa, quanto maior o comportamento relacionado à renovação estratégica, maior o desempenho no gerenciamento do projeto. Esse aspecto também se relaciona com a literatura quando indica que o alinhamento estratégico contribui para resultados positivos em projetos (Wu et al., 2017).

A H3 também validada pela pesquisa demonstra que o comportamento relacionado ao negócio eleva as chances de maior desempenho no gerenciamento do projeto, esta hipótese também está alinhada à literatura quando indica que há uma necessidade crescente do GP atender às demandas de processo e do negócio, envolvendo o conhecimento e o domínio do negócio (Ko & Kirsch, 2017).

Resumindo, percebe-se que, na amostra pesquisada, quanto maior o comportamento intraempreendedor, melhor o desempenho no gerenciamento dos projetos. Como se pôde observar, o comportamento intraempreendedor explica cerca de 16% da variação do sucesso do projeto (Tabela 9). Dessa forma, as hipóteses testadas foram respondidas indicando que de fato quanto maior o comportamento intraempreendedor, maior o comportamento relacionado à renovação estratégica e comportamento relacionado ao negócio, maiores as chances de resultados positivos no gerenciamento dos projetos.

5 CONCLUSÃO

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

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

A hipótese apresentada nesse trabalho foi confirmada e a questão de pesquisa inicialmente postada ‘O comportamento intraempreendedor do GP proporciona melhor desempenho no gerenciamento do projeto?’ pôde ser claramente respondida diante dos testes estatísticos executados com o auxílio do software ‘R’(16% de explicação). A conclusão é que há uma relação positiva entre o comportamento intraempreendedor do GP e o gerenciamento do projeto.

Esta pesquisa apresenta como limitação o fato de focar o estudo em uma indústria automobilística, portanto os resultados não podem ser generalizados. Além disso, as análises não sofreram segregação entre colaboradores que tiveram algum tipo de treinamento em gestão de projetos e os que não tiveram essa oportunidade, não sendo possível assumir com a presente pesquisa que tal categorização poderia influenciar nos resultados da amostra estudada.

Recomenda-se que novas pesquisas atuem na investigação do efeito do comportamento intraempreendedor no desempenho do gerenciamento dos projetos em outros segmentos de negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andoh-Baidoo, F. K., Villarreal, M. A., Koong, K. S., Cornejo, H., Schmidt, N., Colunga, H., & Mesa, R. (2011). Key competencies for global project managers: a cross cultural study of the UK and India. *International Journal of Business and Systems Research (IBSR)*, 5(3), 223-243.
- Antonic, 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>
- Auer Antoncic, J., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607. <https://doi.org/10.1108/02635571111133560>
- Babbie, E. (2003). *babbie-earl-metodos-de-pesquisa-de-survey-141024093741-conversion-gate01.pdf* (2nd ed.). Belo Horizonte: UFMG.
- Baruah, B., & Ward, A. (2014). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811-822. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0318-3>
- Behling, O., & Law, K. (2000). Translating Questionnaires and Other Research Instruments, 17-31. <https://doi.org/10.4135/9781412986373>
- Belousova, O., & Gailly, B. (2013). Corporate entrepreneurship in a dispersed setting: Actors, behaviors, and process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 361-377. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0259-2>
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.001>
- Burström, T., & Wilson, T. L. T. L. (2015). Exploring the relationship between flagship platform projects and intrapreneurial self-renewal activities: Managing intrapreneurial equivocality. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 38, 37-52. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.07.001>
- Creswell, J. W. (2010). *-Creswell-Projeto-de-Pesquisa-pdf* (3rd ed.). Porto Alegre.
- de Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Di Fabio, A. (2014). Intrapreneurial self-capital: A new construct for the 21st century. *Journal of Employment Counseling*, 51(3), 98-111. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2014.00045.x>
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: Distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115-132. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>
- Edú Valsania, S., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>
- Foote, A., & Halawi, L. A. (2018). Knowledge management models within information technology projects. *Journal of Computer Information Systems*, 58(1), 89-97.
- Gaddis, P. O. (1959). *The project manager*. Boston: Harvard University.
- 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>
- Gillard, S. (2009). Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers. *Informing Science and Information Technology Volume*, 6, 723-729.
- Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2013). The effect of intrapreneurial experience on corporate venturing: Evidence from developed economies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 397-416. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0260-9>

- Haase, H., Franco, M., & Félix, M. (2015). Leadership & Organization Development Journal. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 906–926. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/LODJ-03-2014-0053>
- Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados* (6th ed.). São Paulo: Bookman.
- Hanna, A. S., Ibrahim, M. W., Lotfallah, W., Iskandar, K. A., & Russell, J. S. (2016). Modeling Project Manager Competency: An Integrated Mathematical Approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(8), 04016029. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001141](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001141)
- Hodgson, D. E., & Paton, S. (2016). Understanding the professional project manager: Cosmopolitans, locals and identity work. *International Journal of Project Management*, 34(2), 352–364. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.003>
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). E T & P, (979), 19–47.
- Julio, L. R., & Piscopo, M. R. (2013). Maturidade em Gestão de Projetos e Empreendedorismo Estratégico em Empresas do Setor Financeiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(3), 178–208. Retrieved from <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/517>
- Kearney, C., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2013). The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance. *Journal of Business Economics and Management*, 14(sup1), S328–S357. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.720592>
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de Projetos: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle* (10th ed.). São Paulo: Blucher.
- Knörr, H., Alvarez, C., & Urbano, D. (2013). Entrepreneurs or employees: A cross-cultural cognitive analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 273–294. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0235-2>
- Kühn, C., Eymann, T., Urbach, N., & Schweizer, A. (2016). From professionals to entrepreneurs: Human resources practices as an enabler for fostering corporate entrepreneurship in professional service firms. *German Journal of Human Resource Management*, 30(2), 125–154. <https://doi.org/10.1177/2397002216632134>
- Kuratko, D. F. (2006). Corporate Entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 3(2), 151–203. <https://doi.org/10.1561/03000000015>
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 323–335. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>
- Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220–1235. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.010>
- Ma, H., Liu, T. Q., & Karri, R. (2016). Internal corporate venturing: Intrapreneurs, institutions, and initiatives. *Organizational Dynamics*, 45(2), 114–123. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.02.005>
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., Silva, F. Q. P. de O., & Freitas, H. M. R. de. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management*, 36(2), 255–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.012>
- Morioka, S., & Carvalho, M. M. de. (2014). Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. *Production*, 24(1), 132–143. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000015>

- Musawir, A. ul, Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.007>
- Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra.
- Prado, M. de L., Machado, E., Lapolli, E. M., & Campos, F. M. (2012). Intrapreneur: An emerging setting in business economy. *IEEE Latin America Transactions*, 10(1), 1195–1200. <https://doi.org/10.1109/TLA.2012.6142460>
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Pulse of the Profession*. Newtown Square, PA, EUA: Acesso em 14/07/2019 https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf?sc_lang=pt-PT
- Razavi, S. H., & Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 769–792. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0337>
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 309–323. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337–360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
- Shapiro, S., & Wilk, M. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591–611. <https://doi.org/10.2307/2333709>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management*. Harvard Business School Press, 75, 452–455. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2007.12.001>
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2009). *Reinventando Gerenciamento de Projetos*. Journal of Engineering and Technology Management (2nd ed.). São Paulo.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., & Levy, O. (1997). *Shenhar Levi Dvir 1997*. Project Management Institute, 28(2), 5–13.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Shenhar, A. J., & Holzmann, V. (2017). The Three Secrets of Megaproject Success: Clear Strategic Vision, Total Alignment, and Adapting to Complexity. *Project Management Journal*, 48(6), 29–46.
- Skarmas, D., Lisboa, A., & Saridakis, C. (2016). Export performance as a function of market learning capabilities and intrapreneurship: SEM and FsQCA findings. *Journal of Business Research*, 69(11), 5342–5347. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.135>
- Smith, L., Rees, P., & Murray, N. (2016). Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study. *Tourism Management*, 56, 191–204. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.04.005>
- Stam, E. (2013). Knowledge and entrepreneurial employees: A country-level analysis. *Small Business Economics*, 41(4), 887–898. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9511-y>
- The Standish Group International, Inc. (2014). *Chaos Report 2014*. Boston, MA, EUA:.
- Wilemon, D. L., & Cicero, J. P. (1970). The Project Manager - nomalies and ambiguities. *Academy of Management Journal*, 13(3), 269–282.