



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

INTRAEMPREENDEDORISMO E O SUCESSO DE PROJETOS: ESTUDO PILOTO EM UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS

TATIANA CARNEIRO DA CUNHA DE ELIAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

Universidade Nove de Julho

Este trabalho contou com apoio do Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP/UNINOVE.



INTRAEMPREENDEDORISMO E O SUCESSO DE PROJETOS: ESTUDO PILOTO EM UM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO 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 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. Para isso, utilizou-se o método de pesquisa qualitativo, por meio de estudo de caso com entrevistas semiestruturadas e análise documental. O resultado demonstra que há indícios da relação do intraempreendedorismo dos profissionais do projeto com o sucesso do projeto.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, intraempreendedor, sucesso de projetos, estudo de caso.

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. The objective of this work is to explore the scale of intrapreneurship developed by Gawke, Gorgievski and Bakker (2015) and relate to the project success of implement a travel expenses' control system. For this, the qualitative research method was used, through a case study with semi-structured interviews and documentary analysis. The result shows there is evidence of relationship between project professionals' intrapreneurship with project success.

Keywords: intrapreneurship, intrapreneur, project success, case study.



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 de que 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 de 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: existe relação entre o perfil intraempreendedor dos profissionais e o sucesso do projeto? O objetivo deste artigo é explorar a escala de intraempreendedorismo criada por Gawke *et al.* (2015) em um projeto de implantação de um sistema de controle de despesas de viagem e relacionar com o sucesso do projeto. Este projeto ocorreu em uma empresa de *contact center* situada em São Paulo, com atuação no Brasil e no exterior e 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 do projeto realiza a implantação da ferramenta nas filiais da empresa, nos demais países em que ela está presente.

Para o desenvolvimento deste artigo, utilizou-se a abordagem qualitativa, por meio de um estudo exploratório, com o método de pesquisa de estudo de caso, com a coleta de dados por meio de entrevistas e análise documental. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas 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 (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 aproximação 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 as equipes de projetos sejam



selecionadas e reunidas levando em consideração as características intraempreendedoras dos profissionais de projetos.

Nas próximas seções deste artigo, apresentam-se: o referencial teórico, na seção 2; o método de pesquisa, na seção 3; a análise dos resultados obtidos no estudo, na seção 4; e, em seguida, as considerações finais do estudo.

2 Referencial teórico

Este artigo baseou-se em dois constructos: o intraempreendedorismo e o sucesso de projetos. Ambos os conceitos trazem o embasamento teórico necessário para responder à questão de pesquisa. Com base na revisão de literatura apresentada nesta seção, serão confrontados os achados da pesquisa 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 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, 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, 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 intraempreendedoras, 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.



Neste artigo considerou-se o comportamento estratégico como principal modelo no desenvolvimento das entrevistas semiestruturadas, pois este pilar conceitual do intraempreendedorismo está de acordo com as definições de Pinchot III (1985). O pilar conceitual de comportamento empreendedor também foi considerado nas entrevistas, por meio do conceito de comportamento de risco, porém foi considerado com menor peso para elaboração das perguntas de entrevistas. Na Figura 1 pode-se observar um resumo das características do indivíduo intraempreendedor, segundo Gawke *et al.* (2015).

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.

Figura 1. Resumo das características do intraempreendedorismo.

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

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. 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 artigo esse conceito, uma vez que é considerado atual, relevante e, principalmente, abrangente.

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 de análise de projetos mais relevantes e que cobrem a maioria dos tipos de projetos existentes. As dimensões são: eficiência, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso comercial e direto, preparação para o futuro. 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.

Dessa forma, um dos pilares de Shenhar e Dvir (2007) é a avaliação da dimensão eficiência do projeto. Esta dimensão avalia o cumprimento dos itens de escopo, prazo e custo, 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 artigo irá avaliar se o



intraempreendedorismo está relacionado ao sucesso do projeto, com base nas dimensões de Shenhar e Dvir (2007). Na Figura 2 pode-se observar um resumo destas características.

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.

Figura 2. Resumo das características do sucesso de projetos.

Fonte: adaptada de Shenhar & Dvir (2007).

2.3 Intraempreendedorismo e sucesso de projetos

As características intraempreendedoras dos indivíduos 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.

Dimensões do Sucesso de projetos	Dimensões do 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 intraempreendedoras, 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 à recompensa	O impacto na equipe está ligado a sensibilidade à recompensa, uma vez que a equipe pode ser automotivada, independentemente de prêmios, conforme as características intraempreendedoras dos indivíduos 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.

Figura 3. Características inter-relacionadas de sucesso de projetos e intraempreendedorismo

Fonte: elaborado com base em Gawke *et al.* (2015) e Shenhar & Dvir (2007).

O estudo de Martens *et al.* (2018) relacionou o sucesso de projetos e a orientação empreendedora. Para isso, Martens *et al.* (2018) utilizaram a escala de Shenhar e Dvir (2007) para o sucesso de projetos. Quanto à orientação empreendedora, Martens *et al.* (2018) utilizaram cinco dimensões (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e



agressividade competitiva), estando entre elas três também consideradas nas características que Gawke *et al.* (2015) definiram em sua escala de intraempreendedorismo, que são inovatividade, proatividade e comportamento de risco.

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 Figura 3, que propõe uma inter-relação entre os temas.

3 Método de pesquisa

Para o desenvolvimento deste artigo, 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. 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 com a coleta de dados por meio de entrevistas e análise documental. Foram desenvolvidas e aplicadas entrevistas semiestruturadas 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 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 entrevistas desenvolvido está disponível para consulta no endereço eletrônico: <http://bit.ly/20180731-interview>. Este roteiro 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 uma validação 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 semiestruturadas 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 usuário-chave do projeto, 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 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 e 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 4 ilustra as etapas da metodologia de pesquisa desenvolvida para este artigo.



Figura 4. Etapas de metodologia utilizada nesta pesquisa
Fonte: elaborada pelos autores.

4 Análise dos resultados

A empresa em que o projeto objeto deste artigo ocorreu 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. Neste projeto participaram quatro empresas do grupo no Brasil. Esse sistema funciona em nuvem e pode ser acessado por página da internet ou pelo aplicativo de celular. O sistema também possui integração com o sistema 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 dificuldades, quando ocorreram dúvidas quanto ao funcionamento do sistema e também quanto à tecnologia empregada na integração necessária com o ERP. Quando surgiram dificuldades, ocorreu uma parada no projeto e troca de equipe. Naquele momento, já no ano de 2017, a atual equipe assumiu o projeto e permanece até o momento. Foi esta equipe que cedeu as entrevistas presentes neste artigo. 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 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. Uma das dimensões mais marcantes nas características dos entrevistados é a **inovatividade**. Essa dimensão pode ser observada no entrevistado um, em que ele cita que realizou atividades do projeto que não estavam previstas, como disponibilizar dentro da ferramenta uma plataforma de treinamento. O entrevistado um também relata que realizou melhorias não previstas no projeto, utilizando o tempo ocioso dos analistas envolvidos. O entrevistado três afirma que “se a gente olhar o processo que a ferramenta suporta, ele tem recursos que permitem uma gestão muito melhor”. O entrevistado três apresentou diversas funcionalidades do sistema que trouxeram inovação para o processo do cliente, ele afirma “pra



você inovar, você precisa contar com diversas fontes, ninguém inova sozinho”. O entrevistado dois afirma que todo o processo que a ferramenta atingiu de alguma forma, passou por melhorias e modificações, trazendo inovação para a companhia.

A dimensão **proatividade** também está presente nas afirmações dos entrevistados de maneira significativa. O entrevistado um afirma que “principalmente os programadores e nós desenvolvemos várias coisas, durante o período que a gente tinha um pouco mais de folga. A gente desenvolveu outras coisas para complementar o projeto.” Um desses desenvolvimentos foi a validação e controle de integração que minimizou o retrabalho dos usuários do sistema de contas a pagar. Foi desenvolvido um ambiente de simulação da integração entre o sistema de despesas de viagem e o ERP, fazendo com que os erros fossem detectados previamente, sem gerar erros de lançamentos contábeis. 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, 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 teve-se acesso a 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”. O entrevistado um relata que “tomei algumas decisões por conta própria aonde eu criei várias automatizações e portais e também criei um departamento de suporte”. Todas as atitudes dos entrevistados remetem a facilidade de assumir riscos e auxilia na identificação do comportamento intraempreendedor.

A característica de **sensibilidade à recompensa** foi a menos presente nos entrevistados. A pergunta que avaliou esse quesito foi em relação à motivação em estar neste projeto. Os entrevistados um e três revelam que a maior motivação foi em relação ao desafio. O entrevistado três afirmou que este projeto foi o primeiro caso de implantação da ferramenta no Brasil então “você quer ter um *case* de sucesso”. O entrevistado um afirmou “aceitei o desafio e isso me motivou bastante a tocar o projeto”. O entrevistado dois relata que foi a novidade e a possibilidade de fazer parte das mudanças que o motivou a fazer parte do projeto, relatou: “o que me motivou foi a mudança da atividade”. Dessa forma, entende-se que não foram prêmios, recompensas ou valores financeiros que motivaram os profissionais do projeto, tornando esta característica menos presente.

Com base nas respostas às entrevistas, verificou-se que os indivíduos do projeto objeto deste estudo possuem características intraempreendedoras. Os entrevistados apresentam características 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.

4.2 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. Quanto ao orçamento, foram passadas diferentes informações, em que o entrevistado um informa que o orçamento foi respeitado, a partir do momento que assumiu o projeto. O entrevistado dois afirma que o orçamento não foi respeitado e o entrevistado três informa que não possui acesso a certos dados para dar uma informação precisa. Não foram fornecidos documentos que apresentam os valores do projeto para uma análise documental deste 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 desta dimensão. 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 sobre se o entrevistado 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. Dessa forma, considera-se que o projeto objeto deste estudo obteve sucesso, com base nas respostas dos entrevistados tendo em vista as dimensões de Shenhar e Dvir (2007).

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 Figura 5. As entrevistas semiestruturadas e a análise documental forneceram a visão dos dois constructos: intraempreendedorismo e sucesso de projetos. Com os dados coletados, foi possível sugerir que os constructos podem estar relacionados. 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.

Constructo	Dimensão	Descrição
Sucesso do projeto	Eficiência no projeto	Os entrevistados relatam que ocorreu uma parada e retomada do projeto. A partir daquele 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.

Figura 5. Quadro-resumo das dimensões de cada constructos observados na coleta de dados.

Fonte: elaborada pelos autores.



Todos os profissionais do projeto possuem características intraempreendedoras como indivíduos e não como equipe ou somente no projeto em questão. Além disso, o projeto foi considerado com sucesso pelos entrevistados. Dessa forma, foi possível relacionar na Figura 6 as dimensões dos constructos de sucesso de projetos e intraempreendedorismo, com base nas afirmações dos entrevistados.

Dimensões do Sucesso de projetos	Dimensões do intraempreendedorismo	Relação entre os constructos conforme coleta de dados
Sucesso comercial e direto	Inovatividade, proatividade	O sucesso comercial e direto do projeto foi alcançado com a colaboração da proatividade dos entrevistados, através de ações de melhoria de processos, políticas e funcionalidades sistêmicas. Também colaboraram com inovatividade, como a melhoria da ferramenta de integração, inclusão de treinamentos pela plataforma do sistema, melhoria de performance do departamento de contas a pagar e colaboração com o processo de auditoria. As dimensões sucesso comercial e direto, inovatividade e proatividades foram as mais marcantes de ambos os constructos em todos os entrevistados, conforme demonstra-se na análise dos resultados.
Preparação para o futuro	Inovatividade, proatividade e comportamento de risco	A preparação para o futuro do projeto foi avaliada com um fator de sucesso, uma vez que há um novo projeto em andamento, que é a implantação da ferramenta nas demais filiais. Além disso, há outros projetos em vista, como a venda do serviço de BPO utilizando a ferramenta implantada. Esses projetos tiveram andamento com a colaboração das características intraempreendedoras dos entrevistados, conforme inovação apresentada pelo processo narrada pelo entrevistado dois e inovação apresentada pelo sistema relatado pelo entrevistado três, que incentivou que a companhia criasse novas oportunidades. O entrevistado três relata também como o seu comportamento de risco, viabilizou o projeto e a consideração de novos negócios, uma vez que foi a primeira vez que a ferramenta foi implementada no Brasil.
Impacto na equipe	Sensibilidade à recompensa	O impacto na equipe ocorreu no projeto de forma que todos os entrevistados relataram que a equipe trabalhava com motivação. Os entrevistados não relataram prêmios ou recompensas, demonstrando que os profissionais do projeto trabalharam com automotivação, conforme a necessidade de enfrentar desafios e o interesse em fazer parte de um novo processo.
Eficiência no projeto	Proatividade	A eficiência do projeto foi afetada no projeto com a proatividade do entrevistado um que refez o escopo e o prazo do projeto, assim que o assumiu, para minimizar os problemas anteriormente enfrentados.
Impacto no cliente e no usuário	Inovatividade	O impacto no cliente e no usuário deste projeto pode estar relacionado à inovatividade, uma vez que os entrevistados relatam que os usuários gostaram das funcionalidades do sistema e o cliente se interessou em fazer um novo projeto.

Figura 6. Dimensões de sucesso de projetos e intraempreendedorismo relacionadas com base na coleta de dados. Fonte: elaborada pelos autores.

Os dados analisados não permitiram fazer uma relação direta sobre se o intraempreendedorismo dos envolvidos afetou o sucesso do projeto, mas permitiram dar indícios sobre essa possibilidade. Para essa verificação, é necessário que novos estudos sejam realizados. Ficou claro que é possível avaliar o perfil intraempreendedor com a escala de Gawke



et al. (2015), que neste estudo foi usada de forma qualitativa por meio de perguntas abertas, bem como a de Shenhar e Dvir (2007) para a análise do sucesso do projeto.

5 Considerações finais

O objetivo deste artigo foi responder à questão de pesquisa: existe relação entre o perfil intraempreendedor dos profissionais e o sucesso do projeto? Com base nos dados obtidos, há indícios que o perfil intraempreendedorismo dos profissionais do projeto pode estar relacionado ao sucesso do projeto, uma vez que identificamos características intraempreendedoras em todos os membros da equipe e foram relatadas ações que contribuíram com o sucesso do projeto.

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 sugerir que os gerentes de projetos busquem características específicas nos profissionais de projetos ao estabelecer uma equipe para atuação ou para utilização dessas características intraempreendedoras na elaboração de perfis adequados para uso em processos seletivos de profissionais de projetos.

Os limites desta 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 a escala 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>
- 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.



VII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

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.