

Artigo de Pesquisa

Comportamento intraempreendedor e cultura organizacional intraempreendedora: Uma análise sobre a influência no sucesso de projetos

Tatiana Carneiro da Cunha de Elias^a  , Cristina Dai Prá Martens^a   e Flávio Santino Bizarrias^a  ^a Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, SP, Brasil

Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review


Histórico do Artigo

Recebido : 09 de set. de 2022
Aceito : 17 de abr. de 2023
Disponível online: 31 de maio de 2024

Artigo ID: 2315

Classificação JEL: L26, M14

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

¹ Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Dr. Jefferson Lopes La Falce 
Universidade FUMEC, FUMEC

Editora Executiva¹ ou Assistente²:

¹ Patrícia Trindade de Araújo
² Camille Guedes Melo

Financiamento:

CNPq, # 433080/2018-3
FAP UNINOVE, #618150163

Citar como:

Elias, T. C. da C. de, Martens, C. D. P., & Bizarrias, F. S. (2024). Comportamento intraempreendedor e cultura organizacional intraempreendedora: Uma análise sobre a influência no sucesso de projetos. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 13(2), e2315. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2315>

Item relacionado (hasTranslation):

<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2500>



Artigo verificado por:



✉ Autora de contato:

Tatiana Carneiro da Cunha de Elias
tati1718@gmail.com

Resumo

Objetivos: Apesar do grande interesse acadêmico e prático sobre o intraempreendedorismo, são poucos os estudos que o relacionam ao sucesso de projetos. O objetivo deste estudo é determinar a influência moderadora da cultura organizacional intraempreendedora sobre o comportamento intraempreendedor e suas relações com o sucesso do projeto. O estudo objetiva ainda estabelecer os perfis heterogêneos de intraempreendedorismo e seus diferentes efeitos sobre o sucesso de projetos. **Método:** Utilizou-se como abordagem um survey, com análise dos dados por modelagem de equações estruturais, regressão linear para os testes de moderação, e análise de classes latentes para a classificação heterogênea da amostra de 284 participantes de projetos em termos de intraempreendedorismo. **Principais resultados:** Os resultados demonstram que há influência do intraempreendedorismo dos profissionais no sucesso de projetos. Por outro lado, uma cultura organizacional intraempreendedora fraca ou mediana, reduz a força da relação do intraempreendedorismo com o sucesso de projetos. **Contribuições teóricas:** O estudo identifica ainda três perfis heterogêneos de intraempreendedores, e que a cultura organizacional eleva a possibilidade de sucesso do projeto, mesmo para indivíduos com baixo perfil para intraempreendedorismo. **Originalidade:** Este estudo analisa pioneiramente a relação entre intraempreendedorismo individual e organizacional, como cultura, para o sucesso de projetos, direta e indiretamente, com uma metodologia diversificada. **Contribuições para a gestão:** O estudo sugere, para a prática, a importância do comportamento intraempreendedor para o sucesso dos projetos, e a relevância do estímulo à cultura organizacional intraempreendedora, capaz de mobilizar até mesmo indivíduos pouco empreendedores, na medida em que indivíduos naturalmente intraempreendedores são escassos.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Sucesso de projetos. Cultura organizacional Intraempreendedora. Equipe. Modelagem de equações estruturais.

Intrapreneurial behavior and intrapreneurial organizational culture: An analysis of the influence on project success

Abstract

Objectives: Despite the great academic and practical interest in intrapreneurship, there are few studies that relate it to project success. The objective of this study is to determine the moderating influence of intrapreneurial organizational culture on intrapreneurial behavior and its relationships with project success. The study also aims to establish the heterogeneous profiles of intrapreneurship, and their different effects on the success of projects. **Method:** A survey approach was used, with data analysis by structural equation modeling, linear regression for moderation tests, and latent class analysis for the heterogeneous classification of the sample of 284 project participants in terms of intrapreneurship. **Main results:** The results show that there is influence of intrapreneurship of professionals on project success. On the other hand, a weak or average intrapreneurial organizational culture reduces the strength of the relationship between intrapreneurship and project success. **Theoretical contributions:** The study also identifies three heterogeneous profiles of intrapreneurs, and that organizational culture increases the possibility of project success, even for individuals with a low profile for intrapreneurship. **Originality:** This study pioneers analyzes the relationship between individual and organizational intrapreneurship, as culture, for project success, directly and indirectly, with a diversified methodology. **Contributions to management:** The study suggests for practice the importance of intrapreneurial behavior for the success of projects, and the relevance of stimulating an intrapreneurial organizational culture, capable of mobilizing even less entrepreneurial individuals, to the extent that naturally intrapreneurial individuals are scarce.

Keywords: Intrapreneurship. Project Success. Intrapreneurial Organizational Culture. Team. Structural Equation Modeling.

INTRODUÇÃO

O intraempreendedorismo pode ser definido como o comportamento empreendedor dos funcionários que atuam em uma organização através de comportamentos de inovação, proatividade, autorrenovação, e capacidade de criar negócios (Blanka, 2019; Douglas & Fitzsimmons, 2012). Em estudo recente, Gawke et al. (2019) reforçam essas características definindo o comportamento do intraempreendedor no âmbito individual relacionado à renovação estratégica e voltado ao negócio. Estas atitudes dos funcionários são consideradas como renovação que auxiliam em mudanças para as organizações (Burström & Wilson, 2015a; Camelo-Ordaz et al., 2011). O capital humano é tido como essencial para que as organizações possam inovar e enfrentar os desafios diversos de um ambiente de negócios instável, incerto e de constantes mudanças (Teece, 2000).

No ambiente atual, as empresas precisam inovar a cada dia em busca de mais resultados (Bierwerth et al., 2015; Gawke et al., 2019; Kamil & Nasurdin, 2016). O intraempreendedorismo pode acelerar as inovações dentro das organizações, desde que os colaboradores com comportamento intraempreendedor encontrem um ambiente que apoie a implementação de ideias e projetos. Nesse sentido, as empresas devem favorecer um ambiente de inovação, incentivar a proatividade e instituir uma cultura organizacional que permita essa postura de qualquer funcionário (Bau & Wagner, 2015). Em organizações que desenvolvem projetos, por exemplo, isso pode ser facilitado pelo ambiente mais informal, sem cargos fixos e com papéis que se alternam a cada projeto.

A importância do estímulo desse ambiente de inovatividade por parte da alta gestão, favorece a criatividade e ideias nas empresas, de forma que o intraempreendedorismo possa fluir (Dovey & McCabe, 2014; Manimala et al., 2006; Seshadri & Tripathy, 2006). Assim, entende-se que o comportamento intraempreendedor relaciona-se com a cultura organizacional que não o limita, portanto denominada como cultura organizacional intraempreendedora (Bau & Wagner, 2015).

Segundo Bierwerth et al. (2015), o intraempreendedorismo está associado ao bom desempenho das organizações. Há estudos que apontam o intraempreendedorismo como um fator relevante para a rentabilidade dos negócios e a competitividade das organizações (Felício et al., 2012; Gawke et al., 2017; Kamil & Nasurdin, 2016). Partindo do pressuposto que o comportamento intraempreendedor contribui com o sucesso das organizações, da mesma forma, pode o intraempreendedorismo firmar-se como um fator relacionado ao sucesso dos projetos. Contudo, não foram identificados estudos que tratem diretamente dessa relação, evidenciando-se uma lacuna na literatura.

O estudo de Martens et al. (2018) relacionou a orientação empreendedora com o sucesso dos projetos, demonstrando que o empreendedorismo no nível organizacional contribui para o bom desempenho dos projetos. Em sentido similar, este estudo de Sakalauskas et al. (2023) relaciona o intraempreendedorismo e o sucesso dos projetos, tendo como foco de análise o funcionário intraempreendedor e como elemento moderador a cultura organizacional intraempreendedora.

Considerando o exposto, esta pesquisa pretende responder à seguinte questão: quais são as contribuições do intraempreendedorismo para o sucesso dos projetos, intermediados pela cultura organizacional intraempreendedora? Tem-se como objetivo identificar a influência do comportamento intraempreendedor sobre o sucesso do projeto, e em qual grau esta relação é moderada pela cultura organizacional intraempreendedora. Outros objetivos deste estudo são apresentar a relação entre intraempreendedorismo e a gestão de projetos, determinar o ponto de moderação da cultura organizacional e apresentar os diferentes grupos heterogêneos

na amostra quanto ao intraempreendedorismo e seu efeito nas variáveis do estudo. Os resultados demonstram a influência do intraempreendedorismo, e que a cultura organizacional intraempreendedora fraca ou mediana modera negativamente a relação do intraempreendedorismo com o sucesso de projetos. Foram ainda identificados três perfis heterogêneos de indivíduos envolvidos com projetos, que se estimulados por um ambiente de cultura organizacional intraempreendedora, irão favorecer o sucesso de projetos.

Na sequência desta introdução, segue breve revisão da literatura de base, o método de pesquisa é descrito, os resultados são apresentados e discutidos e são feitas as considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Intraempreendedorismo

O intraempreendedor é o indivíduo que possui ações empreendedoras e, em função disso, gera valor dentro das organizações (Douglas & Fitzsimmons, 2012; Blanka, 2019). Antoncic e Antoncic (2011), assim como Taştan e Güçel (2014) esclarecem o conceito de intraempreendedorismo destacando o foco no indivíduo e acrescentou tratar-se de uma vertente do empreendedorismo.

Atualmente, estudos de intraempreendedorismo investigam maneiras de incentivá-lo dentro das organizações e entendem ser um caminho para desenvolver o empreendedorismo da empresa, por meio de inovatividade e criatividade (Deprez et al., 2018). Há estudos que investigam o processo de intraempreendedorismo em mercados específicos, como na área da saúde (Lages et al., 2016) e na área educacional (Farrukh et al., 2017). Estudos também investigam a relação do intraempreendedorismo com outros *constructos*, como liderança (Deprez & Euwema, 2017) e orientação empreendedora (Martens et al., 2018). A literatura ainda identifica a relevância do apoio de alta gestão e da cultura organizacional para o desenvolvimento do intraempreendedorismo nas organizações (Deprez et al., 2018).

Gawke et al. (2019) detalharam o intraempreendedorismo por meio de um modelo de dois fatores: comportamento de renovação estratégica – voltado para inovatividade dentro da organização, por meio de processos, projetos e iniciativas em geral; comportamento voltado ao negócio – refere-se às atitudes, dentro da organização, voltadas para o surgimento de novos negócios associado ao comportamento de risco do funcionário.

Segundo Gawke et al. (2019), os dois comportamentos estão interligados e cada um compõe um fator do modelo. Gawke et al. (2019) afirmam que um modelo de dois fatores é mais preciso do que um modelo de um único fator, unidimensional. O comportamento intraempreendedor, então, é composto pela união dos comportamentos de renovação estratégica e voltado ao negócio. Este modelo de segunda ordem foi utilizado neste estudo. A abordagem desses autores tem como foco de análise o funcionário intraempreendedor e foi adotada neste estudo para análise do comportamento intraempreendedor.

Sucesso de projetos

O gerenciamento de projetos é cada vez mais estudado e valorizado nas organizações. Diversas perspectivas evidenciam o interesse de pesquisadores e praticantes sobre o que constitui o sucesso do projeto, desde a sua mensuração (De Witt, 1988), diferenciando do sucesso da gestão do projeto, passando pela perspectiva da influência da comunicação (Cervone, 2014), do próprio gestor do projeto e tipos de projeto (Muller & Turner, 2007), sua relação com eficiência (Serrador & Turner, 2015) e com o planejamento (Dvir et al., 2003), sua relação com a



governança (Joslin & Müller, 2016, Derakhshan et al., 2019), aspectos organizacionais (Englund & Graham, 2019), práticas de gestão de projetos (Mesa et al., 2019), dentre outros aspectos, amplamente abordados na literatura existente (Albert et al., 2017). É consenso na literatura a necessidade de se acompanhar o sucesso do projeto, e quais seus antecedentes e consequentes.

As metodologias de gerenciamento de projetos são adaptáveis e proporcionam melhorias significativas no controle e organização dos projetos (Carvalho & Rabechini Jr., 2017). Conforme Shenhar e Dvir (2007), existem diversos tipos de projetos, definidos conforme sua complexidade, tecnologia envolvida, nível de inovação e urgência. O bom desempenho dos projetos remete ao estudo do sucesso de projetos. Turner e Muller (2005) apresentam uma perspectiva diferente para o sucesso de projetos, relacionando-a aos estilos de liderança que permitam que o projeto seja bem-sucedido sob a ótica do gestor do projeto.

O sucesso de projetos foi definido na literatura primeiramente com base no chamado 'triângulo de ferro', em que são medidos o cumprimento de escopo, prazo e custo (Pollack et al., 2018). Porém, com o aumento da complexidade dos projetos e de seus contextos, essa medida começou a apresentar falhas e outros fatores começaram a ser estudados para complementar a medição do sucesso de projetos. Existem inúmeros exemplos de projetos que extrapolam prazo ou custo previsto, mas ainda assim são considerados de sucesso (Shenhar & Dvir, 2007). Dessa forma, entende-se que a abordagem do 'triângulo de ferro' pode não contemplar todas as variáveis possíveis de medição de sucesso de projetos e diversos estudos têm sido desenvolvidos na tentativa de complementar essa definição.

Uma das abordagens mais utilizadas para medir o sucesso de um projeto é a de Shenhar e Dvir (2007), que permite uma avaliação ampla do projeto: além de avaliar o prazo, custo e o escopo, avalia também o impacto do projeto no usuário, na equipe, no cliente e na organização sob vários aspectos. Os autores propõem um modelo de segunda ordem, composto de cinco dimensões de análise consideradas relevantes, e que cobrem a maioria dos tipos de projetos, em relação à sua complexidade e tecnologia envolvida: eficiência, que avalia o cumprimento do prazo, orçamento e escopo; impacto no cliente, que avalia a satisfação do cliente e dos usuários, bem como o atendimento dos requisitos; impacto na equipe, que avalia a motivação e a satisfação da equipe do projeto; sucesso comercial e direto, que avalia retorno do investimento, lucratividade ou economia de recursos; e, preparação para o futuro, que avalia novos negócios ou projetos gerados a partir do projeto original. Como abordagem multidimensional, essa proposta permite uma visão mais completa para o sucesso do projeto, em comparação com a análise chamada de 'triângulo de ferro' (Martens et al., 2018). Essa abordagem, multidimensional do sucesso de projetos, de Shenhar e Dvir (2007), é adotada neste estudo.

Com relação ao empreendedorismo, Martens et al. (2018) identificaram que quanto maior o empreendedorismo individual, maior será o sucesso do projeto. Chou (2018) sugere que o envolvimento dos próprios usuários e beneficiários de projetos sociais levam ao sucesso de projetos de empreendedorismo social. Nair (2020) sugere ainda o papel do empreendedorismo feminino como antecedente do sucesso de projetos empreendedores. Estudos como esses sugerem um acúmulo de evidências sobre uma relação positiva entre o empreendedorismo e o sucesso de projetos. Por outro lado, estudos tangenciam a ligação entre o intraempreendedorismo e o sucesso de projetos, mas não diretamente, ou condicionado a algum aspecto.

Existem características do gestor de projetos que, em grande medida, são importantes no intraempreendedor, e vice-versa (Sundarbabu & Venkatachalam, 2021), uma vez que a inovação é um objetivo comum de ambas as atividades (Feldmann & Teuteberg, 2019). Porém, ainda há insuficiência de estudos que

explorem a relação direta entre intraempreendedorismo e sucesso de projetos, ou indireta, como por meio da cultura organizacional.

Cultura organizacional intraempreendedora

A literatura existente é consensual sobre a influência da cultura organizacional sobre resultados da organização (Abu-Jarad et al., 2010, Cui & Hu, 2012), levando a comportamentos inovativos, em uma rede de valores compartilhados na organização e seus membros (Tian et al., 2018). Klofsten et al. (2021) observam que a cultura inovativa nas organizações demanda não apenas estruturas para a inovação, mas também valores, normas, cultura de orientação ao mercado, abertura para o novo, recompensas ao comportamento inovativo, configurando uma cultura empreendedora institucionalizada.

Estudos vêm confirmando empiricamente a relação entre a cultura inovadora e o intraempreendedorismo. Gursoy e Guven (2016) identificaram efeitos positivos da cultura inovativa sobre o intraempreendedorismo em termos de inovação, tomada de risco, proatividade, autodeterminação, e ampliação da rede individual. Sinha e Srivastava (2016) identificaram efeitos positivos do intraempreendedorismo sobre estratégias bem-sucedidas de inovação, capazes de proporcionar vantagens competitivas. Outros estudos corroboram efeitos favoráveis do intraempreendedorismo sobre resultados da organização, como a performance (Felfício et al., 2012), comportamento inovativo da equipe (Ahmad et al., 2012), e em estratégias bem-sucedidas de internacionalização da organização (Dung & Giang, 2021).

A cultura organizacional intraempreendedora é a cultura que fornece subsídios para o desenvolvimento de inovações de dentro da empresa, vindas de todos os níveis hierárquicos (Smith et al., 2016). O ambiente corporativo que permite a inovação, que acolhe quando há um erro, visando o bem maior de empreender, é a organização que o intraempreendedor busca. O intraempreendedor precisa de um ambiente apoiador, para que ele não tenha medo das consequências de uma falha (Smith et al., 2016).

Bau e Wagner (2015) apresentam a cultura organizacional como um fator relevante na definição das atitudes intraempreendedoras dos funcionários. Para os autores, uma estrutura organizacional é capaz de apoiar o intraempreendedorismo por meio de práticas e recursos. Este ambiente é considerado propício ao intraempreendedorismo, sendo considerada uma cultura organizacional intraempreendedora forte, pois permite ideias que passam por um processo de checagem até sua implementação. Portanto, o comportamento intraempreendedor está diretamente relacionado com o comportamento organizacional, ou seja, com a cultura organizacional. É importante que a empresa estimule esse ambiente de inovação, criatividade e ideias, de forma que o intraempreendedorismo possa fluir na organização (Dovey & McCabe, 2014; Manimala et al., 2006).

O estudo de Bau e Wagner (2015) sobre cultura organizacional avaliou funcionários de empresas de todos os níveis, desde o nível operacional até o estratégico. Como resultado, os autores propõem quatro dimensões para mensurar a cultura organizacional intraempreendedora (também denominada como cultura de empreendedorismo corporativo): qualidade e eficácia da liderança; colaboração, informação e inovação; know-how do mercado e produto; tarefas e responsabilidades. Adotou-se essa abordagem para cultura organizacional intraempreendedora.

Reconciliando intraempreendedorismo, cultura organizacional intraempreendedora e sucesso de projetos: Desenvolvimento do modelo e hipóteses

O estudo da relação entre intraempreendedorismo, cultura organizacional intraempreendedora e sucesso em projetos tem caráter inovador, uma vez que o grande volume de estudos com estes *constructos* é qualitativo (Mahmoud et al., 2020). O sucesso de projetos demanda que os membros da equipe, e gerentes de projetos, estejam alinhados para trazer resultados em termos de impacto no cliente, no time, preparação da organização para o futuro, eficiência e sucesso comercial. Esta diversa gama de aspectos sinaliza desafios de resultados do projeto que possam reconciliar visões de diversos stakeholders. As inovações podem desempenhar um papel potencializador nos resultados, ao ensejar que novos processos, novos produtos, novas abordagens possam ser desenvolvidas. O desempenho das equipes de projetos é potencializado pelo intraempreendedorismo (Ahmad et al., 2012), ensejando resultados favoráveis para a organização.

Na medida em que o intraempreendedorismo favorece o comportamento inovativo, espera-se que deva contribuir para resultados positivos dos projetos, ainda mais quando o empreender é parte do indivíduo, e da cultura que o cerca. O ambiente favorável a empreender na organização encontra no indivíduo intraempreendedor o terreno adequado para potencializar resultados benéficos para as atividades organizacionais. O sucesso de um projeto vai além de resultados operacionais, alcançando dimensões distintas e complementares, devendo se beneficiar de comportamentos e de uma atmosfera intraempreendedora.

No estudo de Burström e Wilson (2015a), o intraempreendedorismo foi a conexão necessária para o sucesso dos projetos. Em um segundo estudo, Burström e Wilson (2015b) associaram as atitudes intraempreendedoras dos indivíduos às ações intraempreendedoras da empresa, criando um conceito de ambidestria intraempreendedora e o sucesso do projeto foi apresentado como um resultado dessa associação. Murthy et al. (2016) atribuem um dos fatores de sucesso do projeto ao intraempreendedorismo de dois funcionários de seu estudo.

A pesquisa crescente no campo do empreendedorismo sustenta a aproximação conceitual entre os temas empreendedorismo (orientação empreendedora) com o sucesso de projetos (Martens et al., 2018). Sendo o intraempreendedorismo uma subárea do empreendedorismo e realizada uma aproximação entre os *constructos* intraempreendedorismo e orientação empreendedora, observa-se que ambos possuem características em comum: inovatividade, proatividade e comportamento de risco (Gawke et al., 2019). Sendo assim, se a orientação empreendedora possui relação com o sucesso de projetos, devido à aproximação dos *constructos*, poderia também o comportamento intraempreendedor se relacionar com o sucesso de projetos.

A literatura aponta que o intraempreendedorismo contribui para o bom desempenho das organizações (Bierwerth et al., 2015; Antoncic & Antoncic, 2011; Felício et al., 2012). De forma análoga, pressupõe-se que o comportamento intraempreendedor de funcionários pode contribuir com o sucesso dos projetos (Sakalauskas et al., 2023), assim como pode contribuir com o sucesso das organizações. Dessa forma, emerge a primeira hipótese deste estudo:

H1: O comportamento intraempreendedor dos profissionais de projetos influencia positivamente o sucesso do projeto.

Para Walmrath et al. (Walmrath et al., 2015) o intraempreendedorismo dos funcionários vinculados aos projetos de melhoria contínua da empresa, demonstra que uma cultura organizacional forte é um fator importante para o

intraempreendedorismo nas organizações. Dovey e McCabe (2014) avaliaram três projetos onde todos foram fracassados, apesar dos indivíduos possuírem características intraempreendedoras. Esses estudos demonstraram que a cultura organizacional pode diminuir o poder intraempreendedor de um funcionário atuando em um projeto. Ou seja, sem apoio da alta gestão e com a cultura organizacional fraca, o intraempreendedorismo pode não ter efeito nos resultados dos projetos. Isto quer dizer, que através de uma cultura organizacional intraempreendedora forte, o intraempreendedorismo ocorre naturalmente. Com uma cultura organizacional que não aceite, permita ou apoie o comportamento intraempreendedor, o funcionário intraempreendedor perderá forças, dificultando suas ações e implicando na diminuição do sucesso de projetos da organização.

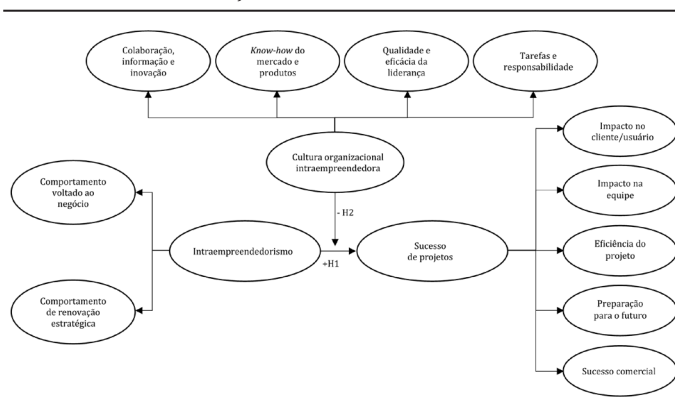
A existência de uma cultura organizacional que fomente o intraempreendedorismo tem sido apontada como um fator importante para o desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores dos funcionários por diversos estudos (Dovey & McCabe, 2014; Manimala et al., 2006; Seshadri & Tripathy, 2006; Walmrath et al., 2015). Estes estudos ressaltam a importância de uma cultura organizacional que apoie o comportamento intraempreendedor. Dessa forma, é possível identificar um efeito moderador pela mudança ocorrida na relação entre dois *constructos*, devido à influência de uma terceira variável, podendo ser uma força negativa ou positiva (Hair et al., 2019). Com base nessas informações, é possível propor a seguinte hipótese:

H2: A influência do comportamento intraempreendedor no sucesso do projeto é reduzida em uma cultura organizacional intraempreendedora fraca.

A Figura 1 apresenta o modelo do estudo. Na hipótese 1 (H1), a variável independente é o intraempreendedorismo e a variável dependente é o Avaliação de sucesso de projetos. Na hipótese 2 (H2), a cultura organizacional intraempreendedora é a variável moderadora da relação.

Figura 1

Modelo conceitual de relação entre os *constructos*



Nota: Elaborado pelos autores.

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem quantitativa, em que se realizou um survey, complementada por técnicas adicionais para a análise dos objetivos específicos do estudo (Saunders et al., 2009). A amostra foi composta por profissionais que trabalham com projetos em empresas localizadas no Brasil, com coleta de dados por meio de questionários web utilizando o programa Sphinx, ferramenta específica para pesquisas científicas via internet. O método de

análise de dados foi a modelagem de equações estruturais (Hair et al., 2016), complementado por análises de efeitos condicionais (Hayes & Montoya, 2017), e análise de classes latentes (Weller et al., 2020).

Instrumentos de pesquisa

O questionário foi baseado na escala de intraempreendedorismo de Gawke et al. (2019) validada por Sakalauskas et al. (2023), na escala de sucesso de projetos de Shenhar e Dvir (2007) e na escala de cultura organizacional intraempreendedora de Bau e Wagner (2015). O instrumento foi elaborado com uma escala do tipo *Likert* sendo a frequência de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

A *Employee Intrapreneurship Scale* (EIS) (Gawke et al., 2019) possui dois fatores, sendo o primeiro fator relacionado ao comportamento de renovação estratégica, composto por 8 assertivas, e o segundo fator ao comportamento voltado ao negócio, composto por 7 assertivas. Optou-se pelo uso da EIS por tratar-se de um estudo recente, com escala validada, sobre o comportamento do funcionário intraempreendedor. A escala original apresenta-se nos idiomas inglês e holandês. A escala foi traduzida e apresentada aos respondentes em português, realizada por meio de tradução reversa (Behling & Law, 2000).

Adotou-se a escala de Shenhar e Dvir (2007), conhecida como Avaliação de Sucesso do Projeto (ASP), constituída de cinco dimensões: eficiência do projeto, impacto no cliente/usuário, impacto na equipe, sucesso comercial e preparação para o futuro. A quantidade de assertivas é de 4 a 6 por dimensão. A escala proposta por Shenhar e Dvir (2007) é utilizada por pesquisadores da área de projetos (Mir & Pinnington, 2014; Martens & Carvalho, 2016; Carvalho & Rabechini Jr., 2017; Martens et al., 2018) como referência na mensuração do sucesso de projetos.

A cultura organizacional intraempreendedora foi avaliada pelo Corporate Entrepreneurship Index (CESI), de Bau e Wagner (2015), que possui 4 dimensões: qualidade e eficácia da liderança; colaboração, informação e inovação; *know-how* do mercado e produtos; tarefas e responsabilidade. A quantidade de assertivas varia de 3 a 12 por dimensão. Existem muitas escalas de cultura organizacional (Bavik, 2016), porém para este estudo buscou-se medir a cultura organizacional intraempreendedora, o que direcionou a definição da escala a adotar. Essa escala foi desenvolvida com o foco no indivíduo, seguindo a mesma linha das demais escalas deste estudo. Como a escala original é no idioma inglês, foi necessário realizar a tradução reversa (Behling & Law, 2000) para o português, para aplicação neste idioma para os respondentes.

Procedimentos de coleta dos dados

A unidade de análise do estudo foi o indivíduo participante de um projeto, independente do cargo ocupado (gestor do projeto ou não) que atua em empresas situadas no Brasil. O questionário foi aplicado por meio da internet divulgado em grupos de estudos de gerenciamento de projetos e assuntos afins, utilizando redes sociais, tais como: LinkedIn e Facebook. Os contatos foram realizados por meio de abordagem indireta, sendo abordado qualquer profissional que se prontificou a responder com opção de anonimato. Além disso, os autores buscaram contato com profissionais de projetos, professores de universidades, pesquisadores da área de administração, entre outros, para auxílio na divulgação do questionário.

Foi realizado o pré-teste para validar o instrumento de pesquisa com um número de cinco participantes que não fizeram parte da amostra principal. Os respondentes do pré-teste fizeram pequenas sugestões que foram acatadas em sua

maioria, principalmente alterando o texto de instrução ao usuário para o preenchimento. O layout também foi modificado para uma aparência mais agradável. O tempo de pré-teste levou aproximadamente 15 dias.

O tamanho da amostra necessário para este estudo foi calculado por meio do programa G*Power versão 3.1.9.4 com base no estudo de Ringle et al. (2010). Ajustou-se o poder para 0,95, indicado para a área de ciências sociais aplicadas conforme o estudo de Bido et al. (2010). A amostra mínima sugerida foi de 107 respondentes, mas foram obtidas, ao final da coleta de dados e análises exploratórias iniciais de multicolinearidade e outliers multivariados, 284 respostas válidas.

Procedimentos de análise dos dados

Os procedimentos metodológicos se dividiram em três etapas. Adotamos uma abordagem mista para a análise de dados, como abordagem metodológica para um maior detalhamento do entendimento do fenômeno de estudo. Em um primeiro momento adotamos modelagem de equações estruturais para depurar o modelo conceitual proposto, e testar a hipótese direta (H1). Para a modelagem por equações estruturais baseada em mínimos quadrados parciais (PLS -SEM), adotou-se no estudo a abordagem de repetição de indicadores, por três motivos: primeiramente, além de ser tradicionalmente utilizada, esta abordagem enseja menores vieses (Sarstedt et al., 2019, p. 198). Como segundo argumento esta opção se justifica com base em Hair et al. (2016, p. 251), que discutem a abordagem *two-step approach* como alternativa para modelos de segunda ordem com moderação que, entretanto, não possibilita a observação da moderação ao longo da cultura organizacional.

Por fim, neste estudo optamos por analisar a moderação pelo modelo de Hayes (2022, p. 269), com uso da macro 1 do PROCESS, pois esta abordagem, além de estimar os efeitos com base em *bootstrapping*, uma técnica bastante robusta, que produz intervalos de confiança dos efeitos, permite que se possa obter o ponto de Jonhson-Neyman (JN), ponto em que se pode observar a ocorrência do efeito moderador, permitindo uma melhor compreensão do fenômeno. Quando se realiza uma análise de moderação, os resultados indicam se há um efeito moderador, causando alteração na relação entre duas variáveis em função do efeito de uma terceira. Com o uso do JN podemos estimar em quais momentos a moderação ocorre (e não ocorre), apresentando o resultado (*probing*) ao longo do *continuum* da variável moderadora. Isto não é possível com o *two-stage approach*. Para testar a moderação da cultura organizacional intraempreendedora adotou-se a análise de moderação proposta por Hayes e Montoya (2017), baseada em intervalos de confiança, que reduz a possibilidade de aceitar erroneamente evidências da hipótese alternativa, quando comparado a outras técnicas. Como o fenômeno parte de uma característica do indivíduo, o intraempreendedorismo do indivíduo, avaliamos a heterogeneidade desta característica na amostra. Para a observação dos perfis heterogêneos não observados da amostra, adotamos os procedimentos propostos por Weller et al. (2020) para análise de classes latentes, gerando grupos distintos, comparados por meio de uma MANOVA (Hair et al., 2019).

Modelagem de equações estruturais

A análise dos dados foi realizada inicialmente por meio de modelagem de equações estruturais, que permite a análise complexa e simultânea de múltiplas variáveis que compõem o fenômeno de estudo (Hair et al., 2016). Esta ferramenta pode ser utilizada para dados dentro da normalidade ou não, sendo essa uma das vantagens da sua utilização; porém dados não normais implicam na necessidade de uma amostra maior (Hair et al.,

2019). Para as análises iniciais, utilizou-se o programa SmartPLS M3. Para guiar esta análise, foi utilizado o estudo de Ringle et al. (2014), cujas etapas são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

Etapas da análise usando modelagem de equações estruturais

Indicador / processo	Propósito
1 Análise VIF	Avaliar multicolinearidade dos dados;
2 AVE (Variância média extraída)	Validades convergentes;
3 Cargas cruzadas	Validade discriminante;
4 Critério de Fornell e Larcker	Validade discriminante;
5 Alpha de Cronbach	Confiabilidade do modelo;
6 <i>Bootstrapping</i> / Teste t de Student	Avaliação das significâncias;
7 Coeficiente de Pearson	Avaliação das variâncias das variáveis endógenas;
8 Indicador de Cohen (f^2)	Avaliação dos constructos em relação ao modelo;
9 Indicador de validade preditiva (Q^2)	Avaliação da precisão do modelo ajustado;
10 Coeficientes de caminho (Γ)	Avaliação das relações preditivas;
11 Valor do R^2	Coefficiente de determinação, que avalia a explicação da variável dependente.

Nota: Adaptado de Ringle et al. (2014).

Análise de moderação

A moderação trata do efeito de uma variável interveniente na relação entre uma variável preditora e outra consequente. Ou seja, responde a questões do tipo “quando” uma variável afeta a relação entre duas variáveis. Através da moderação permite-se observar se esta variável moderadora potencializa ou atenua a relação entre estas variáveis. Esta análise produz um intervalo de confiança para o efeito moderador como forma de se observar sua significância e ausência de nulidade.

Esta análise foi realizada com o programa IBM SPSS v.27, com uso da macro 4 do Process@. A escolha da macro proposta por Hayes, ao invés do teste de moderação direto no modelo estrutural é uma abordagem mais robusta, permite que se observe um intervalo de confiança para o efeito moderador baseado em amplo número de reamostragem, diminuindo o erro do tipo I, e ainda enseja que se calcule o ponto de Jonhson-Neyman, que indica o ponto específico em que ocorre a moderação (Hayes, 2022).

Análise de heterogeneidade

Para analisar os perfis intraempreendedores da amostra, foi realizado uma Análise de Classes Latentes, seguindo os procedimentos propostos por (Weller et al., 2020). Esta técnica permite que se observe estruturas latentes, na amostra, não observáveis, mas que representam diferentes grupos de indivíduos, em relação a uma variável de interesse. Neste estudo, utilizou-se esta técnica para a observância dos diferentes grupos de gestores de projetos quanto ao seu perfil intraempreendedor. A partir destes resultados foram analisadas e comparadas as diferentes respostas destes grupos, e seus efeitos no sucesso de projetos por meio de uma MANOVA (Análise Multivariada de Variância) complementada por teste *post hoc* de Tukey por ser mais indicado para uma maior quantidade de comparações múltiplas.

Para ajuste do modelo, foram observados os indicadores AIC (*Akaike information criterion*) e BIC (*Bayesian information criterion*). Estes indicadores devem ser avaliados pela sua magnitude. Quanto menor, melhor, pois estes critérios apontam

comparação entre possíveis modelos e sugerem a quantidade de perda de informação para compor uma solução possível (Weller et al., 2020). AIC é uma medida que permite inferir o quanto a amostra se adequa aos dados e pode ser capaz de prever resultados. O critério BIC avalia a adequação de modelos complexos. Ambos os critérios possuem vantagens e desvantagens, de maneira que optamos por utilizar ambos, e de maneira gráfica, observar em que solução encontrada se observa a inflexão da curva destes indicadores.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise do perfil dos 284 respondentes permite apontar as características predominantes da amostra: profissionais do gênero masculino (73%), com atuação no setor de TI (46%), com formação acadêmica em nível de pós-graduação (49%), mais de 11 anos de experiência profissional em projetos (45%), atuantes em empresas localizadas no estado de São Paulo/Brasil (68%). A amostra apresenta também a maioria dos respondentes na função de gerente de projetos (59%), com a média de idade de 39 anos e que trabalha com equipes pequenas (62%) constituídas por até 10 membros.

Validação do modelo proposto

Após a preparação da base de dados, foram aplicados os testes estatísticos, conforme orientação de Ringle et al. (2014). Inicialmente buscou-se a validade convergente e discriminante, bem como o ajuste dos dados ao modelo proposto. Com a amostra final de 284 respondentes, primeiramente foi verificado o VIF (*Variance inflance factor*). Este teste foi aplicado no programa SPSS e o seu objetivo é analisar a multicolinearidade das variáveis do modelo proposto. As variáveis que apresentaram valor igual ou maior a 5,0 foram removidas do modelo para evitar prejuízo ao modelo (Hair et al., 2019). Foram retiradas as variáveis SG1 (VIF = 6,195), QE3 (VIF = 5,141), QE4 (VIF = 6,247), QE9 (VIF = 6,134), QE11 (VIF = 5,334), CI8 (VIF = 10,392) e CI9 (VIF = 7,099). Em seguida, observou-se a carga fatorial dos itens de maneira satisfatória e balanceada, com a referência de 0,708 (Hair et al., 2016). Valores altos são indicativos de que as variáveis e as dimensões são ajustadas ao modelo (Hair et al., 2019). Após essa análise, foram realizados os testes de validação convergente e discriminante no SmartPLS para ajuste do modelo por meio da análise confirmatória. O uso da técnica de mínimos quadrados parciais se justifica neste estudo dado aos objetivos preditivos do estudo, bem como a possibilidade de ausência de normalidade dos dados, amostra reduzida e a redução dos erros totais (Ringle et al., 2014).

Após checagem da AVE (*average variance extracted*, ou variância média extraída) para validade convergente acima de 0,5, em que todas as dimensões estavam adequadas, foi realizada a avaliação da raiz quadrada da AVE, pelo critério de Fornell e Larcker para validade discriminante (Hair et al., 2016), ou seja, a raiz quadrada da AVE do constructo deve ser maior que sua correlação com as demais variáveis. A próxima análise foi o teste de carga cruzada, conhecido como *crossloading* para validade discriminante (Apêndice A). Neste teste, o valor de cada item deve ser maior na sua respectiva variável do que nas demais. O modelo estrutural explicou 36,8% da variância do sucesso de projetos. Os índices de confiabilidade do modelo (Alpha de Cronbach e confiabilidade composta), bem como validade convergente (AVE > 50%) e validade discriminante (raiz quadrada da AVE do constructo acima da sua correlação com demais constructos) foram avaliados, alcançando parâmetros estabelecidos, conforme demonstra a Tabela 2.



Tabela 2

Confiabilidade, validade convergente e discriminante das dimensões do modelo

Dimensões	AVE	CC	R ²	AC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0,587	0,908	0,792	0,882	0,766										
2	0,601	0,913	0,846	0,889	0,312	0,775									
3	0,616	0,828	0,545	0,694	0,390	0,291	0,785								
4	0,631	0,911	0,693	0,882	0,513	0,288	0,642	0,794							
5	0,710	0,925	0,714	0,898	0,374	0,228	0,571	0,616	0,843						
6	0,715	0,883	0,397	0,802	0,486	0,315	0,296	0,402	0,367	0,846					
7	0,555	0,882	0,657	0,840	0,385	0,289	0,517	0,583	0,574	0,385	0,745				
8	0,622	0,929	0,793	0,912	0,699	0,234	0,424	0,539	0,473	0,397	0,368	0,788			
9	0,643	0,926	0,866	0,906	0,335	0,712	0,324	0,319	0,252	0,239	0,252	0,283	0,802		
10	0,710	0,936	0,737	0,918	0,336	0,268	0,526	0,568	0,669	0,374	0,648	0,345	0,208	0,843	
11	0,574	0,870	0,665	0,814	0,630	0,356	0,502	0,514	0,432	0,532	0,352	0,606	0,400	0,342	0,757

Notas: AVE = Variância média extraída. CC = Confiabilidade composta. R² = Coeficiente de determinação. AC = Alpha de Cronbach. Valores em negrito na diagonal são a raiz quadrada da AVE. Numeração da primeira coluna da tabela conforme dimensões dos constructos: 1. Colaboração, informação e inovação (COI), 2. Comportamento voltado ao negócio (INTRA), 3. Eficiência do projeto (SP), 4. Impacto na equipe (SP), 5. Impacto no cliente/usuário(SP), 6. *Know-how* do mercado e produtos (COI), 7. Preparação para o futuro (SP), 8. Qualidade e eficácia da liderança (COI), 9. Comportamento de renovação estratégica (INTRA), 10. Sucesso comercial (SP), 11. Tarefas e responsabilidade (COI). COI = Cultura organizacional intrapreendedora; INTRA = Intraempreendedorismo; SP = Sucesso de projetos. Elaborada pelos autores.

O modelo apresentou uma elevada capacidade de se compreender o constructo de sucesso em projetos (variável dependente) explicado por meio do intraempreendedorismo e da interação da cultura organizacional intraempreendedora (Hair et al., 2016). Adicionalmente foram avaliados os valores de acurácia do modelo (Q²) e efeito das variáveis (f²). A Tabela 3 apresenta estes indicadores e confirma que o intraempreendedorismo apresentou maior efeito no modelo.

O constructo de intraempreendedorismo apresenta o maior f²(0,531) enquanto os constructos de sucesso de projetos e cultura organizacional intraempreendedora apresentam valores muito próximos (Hair et al., 2016). O fato do efeito f² ser maior na variável intraempreendedorismo indica sua maior relevância no modelo conceitual testado.

Tabela 3

Avaliação das dimensões e constructos do modelo (Q²) e precisão (f²)

Constructos e dimensões	Q ²	f ²
Intraempreendedorismo		0,531
Comportamento de renovação estratégica	0,552	
Comportamento voltado ao negócio	0,503	
Sucesso de projetos	0,155	0,415
Impacto no cliente/usuário	0,501	
Sucesso comercial	0,482	
Impacto na equipe	0,435	
Preparação para o futuro	0,353	
Eficiência do projeto	0,322	
Cultura organizacional intraempreendedora		0,414
Qualidade e eficácia da liderança	0,488	
Colaboração, informação e inovação	0,458	
Tarefas e responsabilidade	0,377	
<i>Know-how</i> do mercado e produtos	0,264	

Nota: Elaborada pelos autores.

Teste das hipóteses

Após a validação do modelo, com R²=36,8%, foi realizado o teste de hipóteses, por meio de *bootstrapping* para as relações diretas e análise de regressão hierárquica para a moderação (Hair et al., 2016). Todas as hipóteses foram confirmadas, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4

Resultado dos testes das hipóteses

Hipótese	Relação estrutural	Coef. original	Teste t [IC] ¹	p-valor	Status
H1	Intraempreendedorismo -> Sucesso de projetos	0,136	2,391	0,017	Confirmada
H2	Moderação da cultura organizacional intraempreendedora na relação de H1	-0,101	-2,869 [-0,110; -0,032]	0,001	Confirmada

Nota: ¹ IC = Intervalo de confiança. Elaborada pelos autores.

A hipótese 1 descreve a influência positiva e significativa do intraempreendedorismo sobre o sucesso de projetos, e foi confirmada (H1: $\Gamma = 0,136$, $t_{(284)} = 2,391$, $p < 0,05$). A hipótese 1 demonstra que quanto maior o comportamento intraempreendedor, maior é o sucesso do projeto. Este resultado corrobora com estudos anteriores (Burström & Wilson, 2015a; Burström & Wilson, 2015b; Rigtering & Weitzel, 2013) que consideram o intraempreendedorismo da equipe do projeto e não somente o comportamento do gerente de projetos. Este resultado amplia ainda a discussão sobre intraempreendedorismo, anteriormente focado no papel do gerente de projetos e agora, demonstra que é possível que o intraempreendedorismo de qualquer membro da equipe tenha influência no sucesso do projeto.

A hipótese 2 foi confirmada, revelando a moderação da cultura organizacional intraempreendedora para a relação entre intraempreendedorismo e sucesso de projetos (*effect* = -0,101, IC [-0,170; -0,032], $t_{(284)} = -2,869$, $p < 0,05$). Foi confirmado também o efeito moderador negativo. Ou seja, foi possível observar evidências de que a cultura organizacional intraempreendedora, em baixos e médios patamares, reduz a força da influência do comportamento intraempreendedor no sucesso de projetos, conforme observou-se no estudo qualitativo de Dovey e McCabe (2014). Esse estudo foi emblemático para a construção do modelo deste estudo, pois relatou projetos fracassados, sendo que o mais comum nos estudos de intraempreendedorismo é a apresentação de estudos de projetos de sucesso. Assim, esse estudo apresenta indícios de cultura organizacional fraca e que não havia apoio aos projetos e ao comportamento intraempreendedor dos envolvidos no projeto, impactando diretamente no sucesso dos projetos.



Para melhor entendimento desse resultado da moderação, realizou-se a análise com base no teste do ponto de Jonhson-Neyman (Hayes & Montoya, 2017). O teste mostrou que a moderação ocorre até um certo ponto, mas não em todos os níveis de cultura empreendedora. Este teste difere de outros testes de moderação por permitir determinar não apenas a ocorrência da moderação, mas em qual intervalo ocorre a moderação, já que ela não é observada o tempo todo. A Tabela 5 mostra que os intervalos acima da linha tracejada são os que apresentam moderação da cultura organizacional intraempreendedora.

Tabela 5

Pontos da moderação da cultura organizacional intraempreendedora

COI ¹	Efeito	DP ²	Teste t	p-valor	IC inf. ³	IC sup. ⁴
2,087	,445	,119	3,750	,000	,211	,678
2,333	,420	,111	3,799	,000	,202	,638
2,578	,395	,103	3,853	,000	,193	,597
2,824	,370	,095	3,911	,000	,184	,557
3,070	,346	,087	3,973	,000	,174	,517
3,315	,321	0,80	4,037	,000	,164	,477
3,561	,296	,072	4,100	,000	,154	,438
3,807	,271	,065	4,156	,000	,143	,400
4,052	,247	,059	4,192	,000	,131	,362
4,298	,222	,053	4,188	,000	,118	,326
4,543	,197	,048	4,109	,000	,103	,291
4,789	,172	,044	3,909	,000	,086	,259
5,035	,148	,042	3,542	,000	,066	,230
5,280	,123	,041	2,998	,003	,042	,203
5,526	,098	,042	2,331	,020	,015	,181
5,653	,085	,043	1,968	,050	,000	,170
5,772	,073	,045	1,634	,103	-,015	,161
6,017	,048	,049	,989	,323	-,048	,145
6,263	,024	,054	,437	,663	-,083	,130
6,509	-,001	,060	-,019	,985	-,120	,117
6,754	-,026	,067	-,388	,698	-,157	,106
7,000	-,051	,074	-,687	,493	-,196	,095

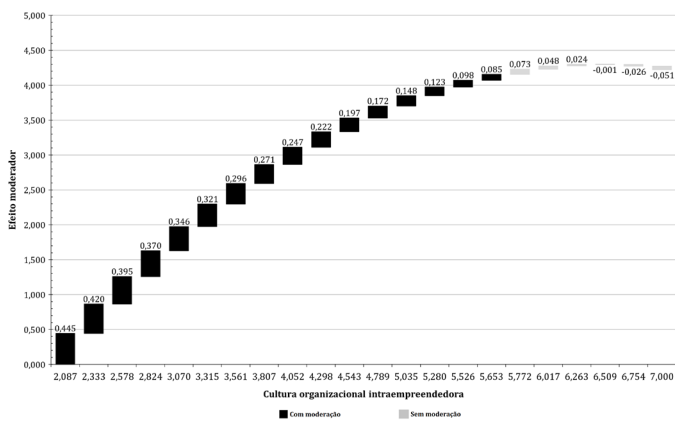
Nota: ¹ COI = Cultura organizacional intrapreendedora. ² DP = desvio-padrão. ³ IC inf.= Intervalo de confiança inferior. ⁴ IC sup. = Intervalo de confiança superior. Elaborada pelos autores.

Observa-se que a moderação ocorre, desde baixos níveis de cultura organizacional intraempreendedora até o patamar de 5,653 apenas, conforme Figura 2. Também é possível observar na Figura 2, a evolução do nível da cultura organizacional intraempreendedora, que sendo fraca, modera a influência do intraempreendedorismo no sucesso de projetos. Porém, a cultura organizacional intraempreendedora forte, deixa de moderar esta relação, o que quer dizer que ela deixa de alterar a força entre o intraempreendedorismo e o sucesso de projetos. Isto confirma o que é observado na teoria quando a cultura organizacional permite que o intraempreendedorismo flua, mas não foi observado que a cultura organizacional intraempreendedora seja capaz de impulsionar ou aumentar o comportamento intraempreendedor.

De outra forma, não há alteração da força negativamente ou positivamente em um nível forte de cultura organizacional intraempreendedora. Níveis de cultura organizacional intraempreendedora fraco ou medianos são capazes de reduzir o efeito do comportamento intraempreendedor no sucesso de projetos.

Figura 2

Moderação da cultura organizacional intraempreendedora sobre a relação entre intraempreendedorismo e sucesso de projetos



Nota: Elaborado pelos autores.

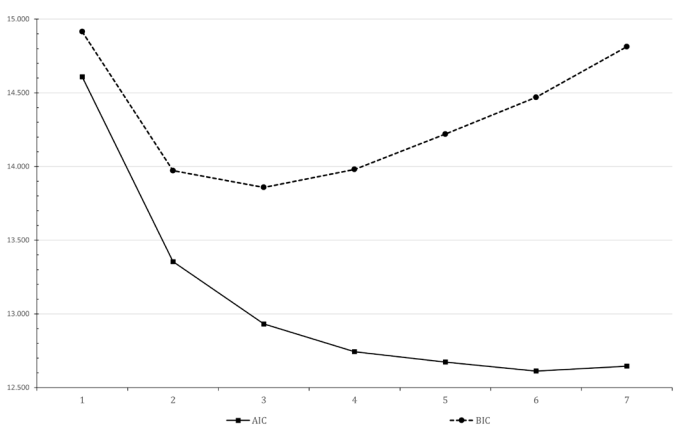
Heterogeneidade de intraempreendedorismo nos indivíduos e seus efeitos

Para a compreensão da manifestação da característica intraempreendedora na amostra e seus impactos, foi realizada a análise de classes latentes. A Tabela 6 apresenta critérios de ajuste de 7 soluções propostas.

Também observamos a quantidade de parâmetros para solução de classes almejada, para observar se continua a crescer com a proposição de soluções, bem como o decréscimo da Máxima Verossimilhança de Log. O indicador LR/Deviance aponta o quanto o modelo se desvia do ideal, e deve ser o menor possível. A partir desta tabela, observamos que uma solução ideal parece se encontrar entre 3 e 4 classes. A Figura 3 mostra a visão gráfica do AIC e BIC.

Figura 3

Critérios BIC e AIC



Nota: Elaborada pelos autores.

A Figura 3 sugere que a solução de classes esteja entre 3 e 4, onde ocorre uma inflexão das curvas. Posteriormente foi analisado o percentual de participantes em cada classe. A observação da proporção de indivíduos indica uma solução de até 7 classes (7% nesta classe). A Figura 3 sugere então que a solução de 3 classes seja ideal, ao apresentar o mais provável ponto de inflexão. Desta forma, tomados em conjunto, optamos por uma solução de 3 classes, baseadas no perfil intraempreendedor. A partir desta solução, observamos os itens remanescentes do constructo, e atribuímos um significado geral a cada um, de maneira a compor uma categoria. Isto pode ser observado na Tabela 7.



Tabela 6

Critérios de ajuste das 7 classes propostas inicialmente

Indicadores	Estatísticas						
Número de casos completos	284	284	284	284	284	284	284
Número de parâmetros estimados	84	169	254	339	424	509	594
Função Densidade de Resíduo	200	115	30	-55	-140	-225	-310
Máx.Verossimilhança de Log	-7,220	-6,508	-6,212	-6,033	-5,912	-5,797	-5,729
AIC	14,608	13,355	12,931	12,744	12,673	12,612	12,645
BIC	14,915	13,971	13,858	13,981	14,220	14,469	14,813
LR/Deviance	11,234	9,811	9,218	8,860	8,619	8,388	8,251
Qui-quadrado	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
Número de repetições	10	10	10	10	10	10	10

Nota: Elaborada pelos autores.

Tabela 7

Categorização dos itens de intraempreendedorismo

Constructo	Item	Sigla	Categoria
Comportamento de Renovação Estratégica	Eu realizo atividades para efetuar mudanças na minha organização	RN1	Realizar
	Eu realizo atividades para mudar os produtos/serviços atuais da minha organização	RN2	Realizar
	Eu contribuo com ideias para a renovação estratégica da minha organização	RN3	Criar/propor
	Eu concebo novas formas de trabalho para a minha organização	RN4	Criar/propor
	Eu utilizo as percepções de outros especialistas para inovar na minha organização	RN5	Criar/propor
	Eu realizo atividades para mudar a estrutura da minha organização	RN6	Realizar
	Eu realizo atividades que mudam as práticas laborais da minha organização	RN7	Realizar
Comportamento voltado ao negócio	Eu realizo atividades para estabelecer novas unidades de negócio	VN1	Realizar
	Eu realizo atividades para atingir novos mercados ou comunidades com a minha organização	VN2	Realizar
	Eu realizo atividades que resultam em novos departamentos fora da minha organização	VN3	Realizar
	Eu concebo novas formas de serviço para a minha organização	VN4	Criar/propor
	Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização	VN5	Realizar
	Eu estabeleço ativamente novas colaborações com especialistas de outros officios	VN6	Criar/propor
	Eu concebo novos produtos para a minha organização	VN7	Criar/propor

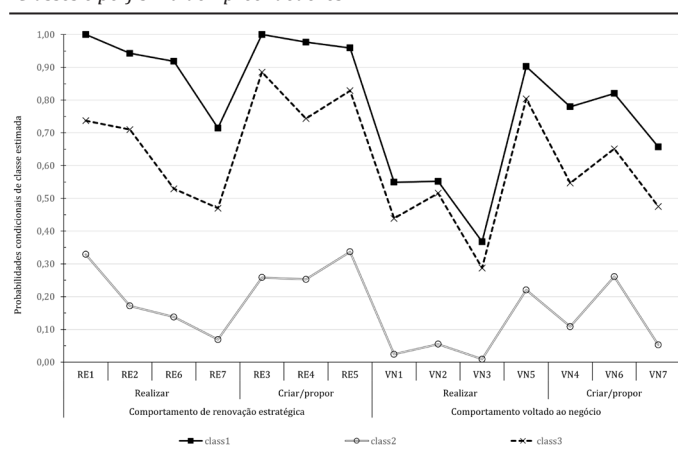
Nota: Elaborada pelos autores.

Com base na Tabela 7 agrupamos os itens da mesma categoria em ordem, de maneira a compor um *continuum* de intraempreendedorismo, por meio de suas dimensões. Em cada dimensão do constructo, como comportamento de renovação estratégica (RE) e comportamento voltado ao negócio (VN), foram então criadas as categorias “Realizar”, ou seja, esta categoria representa a inclinação do indivíduo a executar de maneira deliberada alguma atividade.

A outra categoria foi denominada “Criar-propor”, de maneira a generalizar a inclinação do indivíduo a conceber novas atividades ou processos, com caráter inovador. Após esta categorização, e com base em 3 classes identificadas. Esta análise pode ser observada na Figura 4.

Figura 4

Classes e perfis intraempreendedores



Nota: Elaborada pelos autores.

Quanto à dimensão Comportamento de renovação estratégica a Figura 4 apresenta que a classe 1, semelhante à classe 3, possui indivíduos mais realizadores que a classe 2, embora ambas as três classes apresentem tendência de queda com relação à categoria “Realizar”.

Ainda em relação à Renovação estratégica, observa-se uma tendência a crescimento da categoria “Criar/propor”. Com relação à dimensão Comportamento voltado ao negócio, a capacidade e a intenção por “Realizar” é menor em todas as três classes, embora mais elevada nas classes 1 e 3, com uma ressalva quanto à concepção de novos projetos (VN5, “Eu realizo atividades que resultam em novos projetos dentro da minha organização”), que se eleva na dimensão Comportamento voltado ao negócio, provavelmente por ser a atividade mais premente na amostra.

Em suma, quanto à dimensão Comportamento de renovação estratégica e Comportamento voltado ao negócio, os indivíduos são menos “realizadores” e mais voltados à “criação-proposição”.

Desta forma, denominamos a Classe 1 como “Intraempreendedores visionários”. Estes são a minoria, n=49 (17,3%) da amostra. A Classe 3, denominamos



“Intraempreendedores potenciais”, dada sua semelhança com a classe 1, n=121 (42,8%) da amostra. E a classe 2, denominamos “Intraempreendedores relutantes”, n=113 (39,9%) da amostra, pois na dimensão Comportamento de renovação estratégica tendem a crescer e copiar o comportamento dos visionários. Entretanto, na dimensão Comportamento voltado ao negócio se distanciam do intraempreendedorismo.

O próximo passo foi considerar as diferentes respostas destas classes e compará-las por uma Manova. A Manova é uma técnica que permite a comparação múltipla de diferença entre médias (Hair et al., 2019). Na medida em que as classes “Intraempreendedores potenciais” e “Intraempreendedores relutantes” são as mais opostas, é relevante uma maior atenção em comparar estas duas classes. Inicialmente foram comparadas as médias dos constructos de 1ª ordem, de maneira a se observar avaliações distintas ou convergentes, como se observa na Tabela 8.

Tabela 8

Comparações entre as classes nos constructos

Constructo	Classe de Intraempreendedores	Média	Classe	p-valor	IC inf. ¹	IC sup. ²
Sucesso de Projetos	1. Visionários	5,926	2	0,001	0,436	1,185
			3	0,011	0,081	0,824
	2. Relutantes	5,115	1	0,001	-1,185	-0,436
			3	0,009	-0,644	-0,072
	3. Potenciais	5,474	1	0,011	-0,824	-0,081
			2	0,009	0,072	0,644
Cultura Organizacional	1. Visionários	5,775	2	0,001	0,488	1,277
			3	0,086 ^a	-0,034	0,747
	2. Relutantes	4,892	1	0,001	-1,277	-0,488
			3	0,001	-0,827	-0,225
	3. Potenciais	5,418	1	0,086 ^a	-0,747	0,034
			2	0,001	0,225	0,827
Intraempreendedorismo	1. Visionários	5,678	2	0,001	2,319	2,840
			3	0,001	0,651	1,167
	2. Relutantes	3,098	1	0,001	-2,840	-2,319
			3	0,001	-1,869	-1,471
	3. Potenciais	4,769	1	0,001	-1,167	-0,651
			2	0,001	1,471	1,869

Notas: ¹ IC = Intervalo de confiança inferior; ² IC = Intervalo de confiança superior; ^a Não significante estatisticamente para 5%. Elaborada pelos autores.

As classes de intraempreendedores identificadas diferem em todos os constructos, exceto com relação à Cultural organizacional, em que as classes 1 e 3 (as mais próximas) não possuem diferença estatisticamente significativa (Visionários = 5,775 vs Potenciais = 5,418, p = 0,086). Nos demais constructos se observa que quanto maior o nível de empreendedorismo, mais positivas são as respostas em termos de clima organizacional e sucesso em projetos.

Desta forma, buscou-se então comparar os resultados da moderação da cultura organizacional para a relação entre intraempreendedorismo individual e sucesso em projetos entre as classes. Estes resultados podem ser observados na Tabela 9.

Tabela 9

Efeitos diretos sobre o sucesso de projetos e moderação da cultura organizacional

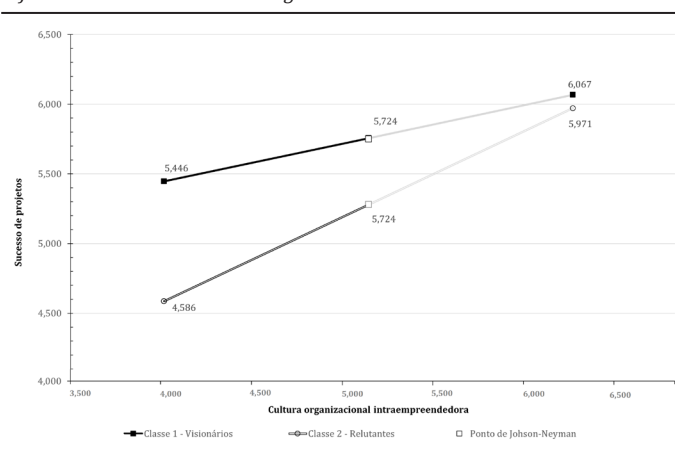
Classe (Código)	Efeito direto	IC inf. ¹	IC sup. ²	Moderação	IC inf. ¹	IC sup. ²
Visionários (1)	0,525	-0,52	1,571	-0,59	-0,242	0,124
Relutantes (2)	1,277	0,179	2,375	-0,233	-0,466	2,023
Potenciais (3)	0,938	-0,971	2,846	-0,167	-0,508	0,174

Nota: ¹ IC = Intervalo de confiança inferior; ² IC = Intervalo de confiança superior Elaborada pelos autores.

Observa-se que o efeito direto do perfil intraempreendedor, como traço mensurado do indivíduo, ocorre apenas na classe 2 (efeito = 1,277, IC [0,179; 2,375]). Isto sugere que em níveis mais elevados o perfil intraempreendedor não possui uma relação direta, mas talvez dependa do nível de cultura organizacional e do perfil intraempreendedor do grupo, e não do indivíduo. Para testar esta suposição, efetuamos um teste de moderação da cultura organizacional sobre a relação entre o perfil intraempreendedor e o sucesso em projetos. Estes resultados podem ser observados na Figura 5.

Figura 5

Efeito moderador da cultura organizacional



Nota: Elaborada pelos autores.

Este resultado sugere que para os mais visionários (Classe 1) o sucesso do projeto é sempre maior, ainda mais quando se eleva a cultura organizacional intraempreendedora, até um ponto de moderação de 5,724 (Jonhson-Neyman), com uma interação significativa entre o tipo de classe e a cultura organizacional (efeito = 0,338, $t_{(283)}$, $p < 0,001$, IC [0,075; 0,601]).

Em outras palavras, o perfil intraempreendedor visto como grupo, sofre influência da cultura organizacional, com efeitos sempre mais positivos sobre o sucesso de projetos. Mesmo os indivíduos menos intraempreendedores passam a ter mais efeito sobre o sucesso de projetos a partir da elevação de níveis de cultura organizacional que estimula o intraempreendedorismo. Ou seja, embora os indivíduos relutantes (classe 2) tenham baixos níveis de intraempreendedorismo individualmente, prejudicando o sucesso de projetos, os resultados deste teste de moderação trazem evidências de que a cultura organizacional intraempreendedora deva colaborar para que estes indivíduos se tornem mais intraempreendedores e, portanto, colaborem mais para o sucesso dos projetos. Mesmo que os indivíduos relutantes não tenham em si a característica intraempreendedora, a cultura organizacional intraempreendedora é capaz de estimulá-los a mudar sua atitude e elevar o nível de sucesso dos projetos.



Testes adicionais: gestores, membros da equipe e tamanho da equipe

Testes adicionais indicaram que não há diferença estatística válida entre gerentes de projetos intraempreendedores e membros da equipe intraempreendedores na influência do sucesso do projeto ($F=1,254$, $p>0,05$). Este achado reforça o fato de que o intraempreendedorismo de qualquer membro da equipe é capaz de influenciar o sucesso do projeto e não apenas o intraempreendedorismo do gerente de projetos. Complementando este teste, foi realizada a análise considerando o tamanho da equipe como moderadora da relação entre o comportamento intraempreendedor e sua influência no sucesso de projetos ($F=1,230$, $p>0,05$). Novamente não houve diferença estatisticamente relevante entre os grupos neste novo teste, reforçando o achado mencionado.

DISCUSSÕES

Os resultados deste estudo indicam que o intraempreendedorismo e a interação da cultura organizacional intraempreendedora explicaram 36,8% da variação do sucesso de projetos, e a interação entre ambos produziu um efeito moderador significante. O efeito das variáveis cultura organizacional intraempreendedora e intraempreendedorismo alcançaram valores equivalentes no modelo ($f^2=0,414$ e $f^2=0,531$, respectivamente). O estudo apresenta ainda evidências empíricas da positiva e significante relação entre os constructos do modelo teórico no que se refere à hipótese H1: o comportamento intraempreendedor influencia o sucesso de projetos. A hipótese H2, que testou a moderação da cultura organizacional intraempreendedora sobre a relação entre intraempreendedorismo e sucesso em projetos, foi confirmada, apresentando moderação negativa dependendo do nível de cultura. O modelo final resultante pode ser observado na [Figura 6](#).

da equipe de projetos), demonstrando que o comportamento intraempreendedor dos participantes afeta positivamente o sucesso do projeto. Os resultados também corroboram com achados de que o intraempreendedorismo contribui para o bom desempenho das organizações (Bierwerth et al., 2015; Antoncic & Antoncic, 2011; Felício et al., 2012), e neste estudo, de modo especial, para o bom desempenho dos projetos, que, em última análise, contribui para os resultados organizacionais.

A influência da cultura organizacional intraempreendedora no sucesso de projetos também foi verificada por meio dos testes de efeito e significância com índice $\Gamma = 0,540$ ($t_{(284)} = 10,007$, $p<0,05$). Os achados corroboram argumentos de que cultura organizacional que permita e apoie o intraempreendedorismo é um fator importante para o desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores dos funcionários (Dovey & McCabe, 2014; Walrath et al., 2015). Este resultado reforça achados anteriores e a proposição sobre o papel de uma cultura inovativa e empreendedora nas organizações, como fator de potencialização de resultados positivos (Hayton & Cacciotti, 2013), e avança sobre a escassez de literatura acerca do papel da cultura intraempreendedora, que atualmente debate seu papel no enfrentamento dos desafios organizacionais cada vez mais complexos, a partir de um maior envolvimento do empregado (Prieto et al., 2020).

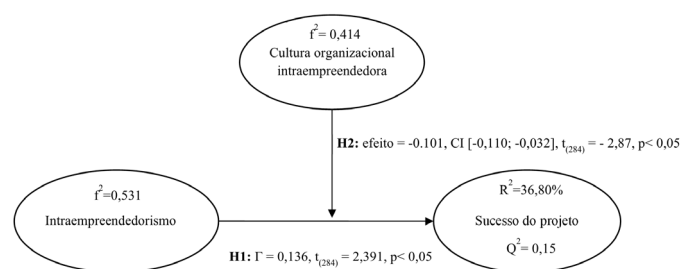
Este estudo avança neste debate ainda ao apontar evidências de que a cultura organizacional intraempreendedora pode moderar a relação entre intraempreendedorismo e sucesso em projetos, de forma negativa, retratando a comprovação da hipótese H2, como sugerem os testes de efeito e intervalo de confiança (efeito = - 0,101; IC [-0,170; -0,032], $t_{(284)} = -2,869$, $p<0,05$). O resultado do teste Johnson-Neyman (Hayes & Montoya, 2017), tendo como índice de efeito = 5,653 ($dp=0,085$, $p<0,05$), que aprofundou a análise dessa moderação, demonstrou que quando há uma cultura organizacional intraempreendedora fraca ou mediana, ocorre o efeito moderador do comportamento intraempreendedor, reduzindo a sua força no sucesso de projetos. Por outro lado, quando a cultura organizacional intraempreendedora é forte, ela deixa de moderar a relação, não tendo efeito significativo, mantendo-se o efeito positivo do intraempreendedorismo sobre o sucesso de projetos. Estes achados acrescentam novas perspectivas ao debate sobre o papel da cultura organizacional intraempreendedora, como condição potencializadora de inovação, sugerido em estudos anteriores, mas não empiricamente e com determinação de suas fronteiras de efeito (Ahmad et al., 2012).

Esses resultados indicam que é possível incrementar as possibilidades de sucesso dos projetos trabalhando-se aspectos de intraempreendedorismo junto à equipe, que remetam a comportamentos de renovações estratégicas voltados ao negócio (Gawke et al., 2019), bem como desenvolver a cultura organizacional intraempreendedora, por meio das dimensões propostas por Bau e Wagner (2015): qualidade e eficácia da liderança ($\Gamma = 0,890$, $t_{(284)} = 63,508$, $p<0,05$); colaboração, informação e inovação ($\Gamma = 0,890$, $t_{(284)} = 59,241$, $p<0,05$); tarefas e responsabilidade ($\Gamma = 0,816$, $t_{(284)} = 30,615$, $p<0,05$); e *know-how* do mercado e produtos ($\Gamma = 0,630$, $t_{(284)} = 13,821$, $p<0,05$). O sucesso de projetos, por sua vez, é caracterizado segundo as dimensões de Shenhar e Dvir (2007), de impacto no cliente ($\Gamma = 0,845$, $t_{(284)} = 33,490$, $p<0,05$), sucesso comercial ($\Gamma = 0,859$, $t_{(284)} = 40,117$, $p<0,05$), impacto na equipe ($\Gamma = 0,833$, $t_{(284)} = 34,956$, $p<0,05$), preparação para o futuro e eficiência do projeto ($\Gamma = 0,810$, $t_{(284)} = 24,923$, $p<0,05$).

Foram ainda identificados três perfis de intraempreendedores entre os participantes de projetos, respondentes deste estudo, algo suscitado em outros trabalhos como relevante para a compreensão da dinâmica das equipes nas organizações (Badoiu et al., 2020), ou por meio de seu perfil motivacional (Chan et al., 2017), mas ainda não observado empiricamente na sua

Figura 6

Modelo final



Nota: Elaborada pelos autores.

A influência positiva do intraempreendedorismo no sucesso de projetos foi verificada pelo teste ($t_{(284)} = 2,391$, $p<0,05$). Esses resultados convergem com o estudo de Martens et al. (2018) no que se refere à importância do empreendedorismo para o bom desempenho dos projetos, que identificaram a influência positiva da orientação empreendedora no sucesso de projetos, remetendo ao empreendedorismo no nível organizacional em termos de estratégia organizacional. Estes resultados corroboram ainda o papel da inovatividade como estímulo a resultados favoráveis à organização, neste estudo, o sucesso de projetos. Diversos estudos trazem evidências semelhantes a este resultado inicial de efeitos positivos do intraempreendedorismo sobre o sucesso de projetos, em termos relacionados a ele, como o efeito da eficiência (Serrador & Turner, 2015), da comunicação (Cervone, 2014), da governança (Joslin & Müller, 2016) e, por fim, do comportamento inovativo (Gursoy & Guven, 2016).

Este estudo, por sua vez, teve como unidade de análise o indivíduo (gestor ou membro

heterogeneidade em equipes de projetos. Apesar de se observar o intraempreendedorismo de uma maneira única, este traço se manifesta heterogêneo entre os indivíduos; neste estudo, estes grupos distintos, foram denominados: visionários, potenciais e relutantes.

Estes perfis representam níveis altos, médios e baixos de intraempreendedorismo. Ao utilizar estes perfis como preditores do sucesso de projetos, também se moderando pela cultura organizacional intraempreendedora, observamos que esta estimula o sucesso em projetos, mais notadamente naqueles indivíduos do grupo relutantes. Isto significa que mesmo indivíduos com baixos níveis de intraempreendedorismo podem colaborar para o sucesso dos projetos na medida em que a empresa os estimulem a intraempreendedores enquanto cultura da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar a influência do comportamento intraempreendedor sobre o sucesso do projeto, moderado pela cultura organizacional intraempreendedora. Isto foi alcançado ao se estabelecer tanto a relação direta entre intraempreendedorismo e sucesso de projetos, quanto por meio da ação interveniente da cultura organizacional intraempreendedora. Os objetivos específicos deste estudo foram ainda os de apresentar a relação entre intraempreendedorismo e a gestão de projetos, determinar o específico ponto de moderação da cultura organizacional e apresentar os diferentes grupos heterogêneos na amostra quanto ao intraempreendedorismo e seu efeito nas variáveis do estudo.

A fundamentação teórica estabelecida permitiu relacionar o intraempreendedorismo à gestão de projetos, de maneira a compor o embasamento teórico para a compreensão da problematização que ensejou este estudo, subsidiando o primeiro objetivo específico relacionado. Por meio da determinação do ponto de Jonhson-Neyman se estabeleceu não apenas a moderação, mas a região de sua ocorrência. Isto permitiu que se pudesse compreender melhor o fenômeno da manifestação indireta da cultura organizacional na relação entre intraempreendedorismo e sucesso de projetos. Por fim, através de uma análise de classes latentes foi possível alcançar o terceiro objetivo específico do estudo, ao se determinar a heterogeneidade de perfis na amostra, e seu impacto distinto nos constructos do estudo

Este estudo apresenta contribuições por meio da aproximação teórica dos temas intraempreendedorismo e cultura organizacional intraempreendedora com o gerenciamento de projetos, evidenciando os efeitos positivos do intraempreendedorismo e dessa cultura forte no sucesso dos projetos. A moderação da cultura organizacional intraempreendedora sobre a relação entre intraempreendedorismo e o sucesso em projetos também reforça a importância da cultura organizacional intraempreendedora, tanto para o comportamento intraempreendedor dos colaboradores, quanto para os resultados de projetos. Foi evidenciado que a força da influência do intraempreendedorismo no sucesso de projetos pode ser reduzida quando há um ambiente com uma cultura organizacional intraempreendedora fraca ou moderada. A verificação de que não há diferença entre membros da equipe e gestores, bem como no que se refere ao tamanho da equipe, também são contribuições deste estudo. Adicionalmente, o estudo agrega à literatura os fatores que contribuem para o sucesso dos projetos.

Em termos de contribuições para a prática organizacional, pode-se afirmar que organizações, que queiram aumentar o sucesso de projetos, podem investir no desenvolvimento do comportamento intraempreendedor dos funcionários. As políticas de gestão do fator humano na organização podem contribuir para o sucesso de projetos ao estimularem uma atmosfera

intraempreendedora. Outra possibilidade é que o departamento de pessoal considere as características de comportamento intraempreendedor na seleção e no desenvolvimento de profissionais das equipes de projetos, a fim de aumentar a possibilidade de sucesso nos projetos. Adicionalmente, potencializar uma cultura organizacional intraempreendedora permite que o comportamento intraempreendedor influencie o sucesso de projetos, e, em consequência, melhore o desempenho das organizações, até mesmo no desenvolvimento de carreiras, habilidades e competências dos funcionários.

Uma primeira limitação deste estudo é o fato de a amostra tratar-se de profissionais de projetos que atuam em empresas situadas no Brasil, em sua maioria no setor de TI. Essa limitação também abre oportunidades de futuros estudos para teste e validação do modelo em outros países, e mesmo em outros setores, com equipes híbridas. Outra limitação de pesquisa é o viés da percepção do respondente em relação ao seu próprio comportamento. Esta limitação pode ser revista em pesquisas futuras, trabalhando com avaliação individual e da equipe, balanceando assim a visão subjetiva do indivíduo. Para estudos futuros, sugere-se explorar, com mais profundidade, com abordagem qualitativa, a moderação da cultura organizacional intraempreendedora em sua relação entre intraempreendedorismo e o sucesso de projetos. Estudos de caso em empresas com foco em projetos e com cultura organizacional intraempreendedora fraca, moderada e forte, poderiam ainda ampliar as explicações sobre o efeito da moderação negativa na influência do comportamento intraempreendedor no sucesso de projetos. Outras possibilidades de estudos podem explorar a importância de cada membro da equipe no sucesso do projeto com estudos qualitativos e com análises que considerem a metodologia utilizada. Em métodos ágeis, por exemplo, o comportamento intraempreendedor do membro da equipe de projetos pode ter uma influência maior do que na metodologia tradicional.

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

Declaração de contribuições individuais dos autores

Papéis	Contribuições		
	Elias, T. C. da	Martens, C. D. P.	Bizarrias, F. S.
Conceitualização	■	■	■
Metodologia	■	■	■
Software	■		■
Validação	■	■	■
Análise formal	■	■	■
Pesquisa / Levantamento	■	■	
Recursos	■	■	
Curadoria dos dados	■	■	■
Escrita - Rascunho original	■	■	■
Escrita - Revisão e edição	■	■	■
Visualização dos dados	■		■
Supervisão / Orientação		■	■
Administração do Projeto	■		
Financiamento	■	■	

Nota: Cf. CRediT (Taxonomia de Papéis de Colaborador): <https://credit.niso.org/>

REFERÊNCIAS

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26–46. https://ijbssnet.com/journals/Vol_1_No_3_December_2010/4.pdf.
- Ahmad, N. H., Nasurdin, A. M., & Zainal, S. R. M. (2012). Nurturing intrapreneurship to enhance job performance: the role of pro-intrapreneurship organizational architecture. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises*. <https://doi.org/10.5171/2012.868880>
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), pp. 796-821. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0004>
- Antonicic, J. A., & Antonicic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607. <https://doi.org/10.1108/02635571111133560>.
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2020). Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study. *Personnel Review*, 49(8), 1677-1694. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201>
- Bau, F., & Wagner, K. (2015). Measuring corporate entrepreneurship culture. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(2), 231-244. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.069287>.
- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>.
- Behling, O., & Law, K. S. (2000). *Translating questionnaires and other research instruments: Problems and solutions*. Thousand Oaks: Sage publications, Inc. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412986373>.
- Bido, D., Silva, D., Souza, C. A., & Godoy, A. S. (2010). Mensuração com indicadores formativos nas pesquisas em administração de empresas: Como lidar com a multicolinearidade entre eles? *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(2), 245-269. <https://doi.org/10.13058/raep.2010.v11n2.145>.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: a meta-analysis. *Small Business Economics*, 45(2), 255–278. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9629-1>.
- Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919-951. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>.
- Burström, T., & Wilson, T. (2015a). Exploring the relationship between flagship platform projects and intrapreneurial self-renewal activities: managing intrapreneurial equivocality. *Journal of Engineering and Technology Management*, 38, 37-52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jengtecman.2015.07.001>.
- Burström, T., & Wilson, T. (2015b). Intrapreneurial ambidexterity: a platform project, Swedish approach. *Management Research Review*, 38(11), 1172-1190. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2014-0130>.
- Camelo-Ordaz, C., Fernandez-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2011). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30(5), 513–535. <https://doi.org/10.1177/0266242610385396>.
- Carvalho, M. M., & Rabechini Jr., R. (2017). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo, Atlas, 4ª ed.
- Cervone, H. F. (2014). Effective communication for project success. OCLC Systems and Services: *International digital library perspectives*. <https://doi.org/10.1108/OCLC-02-2014-0014>
- Chan, K. Y., Ho, M. H. R., Kennedy, J. C., Uy, M. A., Kang, B. N., Chernyshenko, O. S., & Yu, K. Y. T. (2017). Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees' entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations. *Frontiers in psychology*, 2041. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02041>
- Chou, D. C. (2018). Applying design thinking method to social entrepreneurship project. *Computer Standards & Interfaces*, 55, 73-79. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2017.05.001>
- Cui, X., & Hu, J. (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28-37. <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v3n2p28>
- De Wit, A. (1988). Measurement of project success. *International Journal of Project Management*, 6(3), 164-170. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(88\)90043-9](https://doi.org/10.1016/0263-7863(88)90043-9)
- Deprez, J., & Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 430-444. <https://doi.org/10.1108/jmp-04-2016-0107>.
- Deprez, J., Leroy, H., & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135-145. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.013>.
- Derakhshan, R., Turner, R., & Mancini, M. (2019). Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37(1), 98-116. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.10.007>
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2012). 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>.
- Dovey, K., & McCabe, B. (2014). The politics of innovation: realising the value of intrapreneurs. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 11(3), 185–201. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2014.063886>.
- Dung, L. T., & Giang, H. T. T. (2021). The effect of international intrapreneurship on firm export performance with driving force of organizational factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(11), 2185-2204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2021-0018>
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International Journal of Project Management*, 21(2), 89-95. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00012-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00012-1)
- Englund, R., & Graham, R. J. (2019). *Creating an environment for successful projects*. Berrett-Koehler Publishers.
- Farrukh, M., Chong, W. Y., Mansori, S., & Ravan Ramzani, S. (2017). Intrapreneurial behaviour: the role of organizational commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(3), 243–256. <http://doi.org/10.1108/wjemsd-03-2017-0016>.
- Feldmann, A., & Teuteberg, F. (2019). Intrapreneurship: outside the project box and into the unknown. *Journal of Business Strategy*, 41(3), pp. 45-55. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2019-0035>
- Felício, J. A., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10), 1717–1738. <http://doi.org/10.1108/00251741211279567>.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4). <https://doi.org/10.1037/ocp0000105>.
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: development and validation of the employee intrapreneurship scale (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806-817. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>.
- Gursoy, A., & Güven, B. (2016). Effect of Innovative Culture on Intrapreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 7(1), 152–162. https://ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_1_January_2016/16.pdf
- Hair Jr., J.F.; William, B.; Babin, B., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis*. 8th. ed. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. 3th. ed. New York, NY: The Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Montoya, A. K. (2017). A tutorial on testing, visualizing, and probing an interaction involving a multicategorical variable in linear regression analysis. *Communication Methods and Measures*, 11(1), 1-30. <http://doi.org/10.1080/19312458.2016.1271116>.
- Hayton, J. C., & Cacciotti, G. (2013). Is there an entrepreneurial culture? A review of empirical research. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(9-10), 708-731. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.862962>
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613-626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>.
- Kamil, N. L. M., & Nasurdin, A. M. (2016). Entrepreneurial behavior in Malaysian Commercial Banks: the role of emotional intelligence, job autonomy, perceived organizational support, and organizational com-

- mitment, *Australian Journal of Business and Economic Studies*, 2(1), 35-44. <https://citeserx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7e0cfbd68e1e5acd574a0c527ba3148b3fe95dd7>
- Klofsten, M., Urbano, D., & Heaton, S. (2021). Managing intrapreneurial capabilities: An overview. *Technovation*, 99, 102177. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102177>
- Kuratko, D., & Audretsch, D. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3). <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4>.
- Lages, M., Marques, C. S., Ferreira, J. J. M., & Ferreira, F. A. F. (2016). Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: insights from the health care service industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 837-854. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0428-1>.
- Mahmoud, M. A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2020). Intrapreneurial behavior, big five personality and individual performance. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2019-0419>.
- Manimala, M. J., Jose, P. D., & Thomas, K. R. (2006). Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *Vikalpa*, 31(1), 49-50. <https://doi.org/10.1177/0256090920060104>.
- Martens, M. L. & Carvalho, M. M. (2016) Sustainability and success variables in the project management context. *Project Management Journal*, 47(6), 24-43. <https://doi.org/10.1177/87569728160470060>.
- Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., Silva, F. Q. P. O., & Freitas, H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success, *International Journal of Project Management*, 36(2), 255-266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005>.
- Mesa, H. A., Molenaar, K. R., & Alarcón, L. F. (2019). Comparative analysis between integrated project delivery and lean project delivery. *International journal of project management*, 37(3), 395-409. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.012>
- 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>
- Müller, R., & Turner, R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. *European Management Journal*, 25(4), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>
- Murthy, C., Padhi, S. S., Gupta, N., & Kapil, K. (2016). An empirical investigation of the antecedents of value co-creation in B2B IT services outsourcing. *Business Process Management Journal*, 22(3), 484-506. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2015-0064>.
- Nair, S. R. (2020). The link between women entrepreneurship, innovation and stakeholder engagement: A review. *Journal of Business Research*, 119, 283-290. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.038>
- Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). What is the Iron Triangle, and how has it changed? *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 527-547. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2017-0107>.
- Prieto, L. C., Phipps, S. T., & Kungu, K. (2020). Facilitating a culture of intrapreneurship: an employee involvement approach. *Strategic HR Review*, 19(2), 93-95. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2020-181>
- Rigtering, J., & Weitzel, U. (2013). Work Context and Employee Behavior as Antecedents for Intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(3), 337-360. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2212060>.
- Ringle, C. M., Silva, D. D., & Bido, D. (2014). Structural Equation Modeling with the SmartPLS. *REMark: Revista Brasileira de Marketing*, 13(2). <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>.
- Sakalauskas, E. C., Martens, C. D. P., Bizarrrias, F. S., & Martens, M. L. (2023). Individual intrapreneurial behavior effect on project success: Profiles and distinct outcomes. *BAR-Brazilian Administration Review*, 20(1), e220090. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2023220090>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27, 197-211. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Saunders, M.; Lewis, P; Thornill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5.ed.). Harlow, England: Pearson Education
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30-39. <https://doi.org/10.1002/pmj.21468>
- Seshadri, D. V., & Tripathy, A. (2006). Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17-30. <https://doi.org/10.1177/0256090920060102>.
- Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sinha, N., & Srivastava, K. B. (2016). Perceived innovation championing strategies and intrapreneurial orientation. *Journal of Management Research*, 16(2), 77-86.
- Smith, L., Ress, 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>.
- Sundarbabu, S., & Venkatachalam, S. (2021, July). Intrapreneurship skills are required to be a project manager. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 2378, No. 1, p. 020005). AIP Publishing LLC.
- Taştan, S. B., & Güçel, C. (2014). Explaining Intrapreneurial Behaviors of Employees with Perceived Organizational Climate and Testing the Mediating Role of Organizational Identification: A Research Study among Employees of Turkish Innovative Firms. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 150, 862-871. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.095>.
- Teece, D. J. (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press.
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088-1107. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61. <https://doi.org/10.1177/875697280503600>
- Walmrath, A. P. S., Bertoni, V. B., Facó, R. T., & Costa, G. da S. (2015). Intra-Entreendedorismo – Análise dos fatores que o favorecem dentro de uma organização. *Revista ESPACIOS | Vol. 36 (No 24) Año 2015*, 36(24). <https://revistaespacios.com/a15v36n24/15362407.html>.
- Weller, B. E., Bowen, N. K., & Faubert, S. J. (2020). Latent Class Analysis: A Guide to Best Practice. *Journal of Black Psychology*, 46(4), 287-311. <https://doi.org/10.1177/0095798420930932>



Apêndice A

Cargas fatoriais dos itens

Itens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
CI1	0,762	0,175	0,274	0,381	0,259	0,369	0,290	0,44	0,169	0,213	0,389
CI2	0,747	0,172	0,223	0,340	0,199	0,334	0,307	0,392	0,156	0,211	0,369
CI3	0,793	0,153	0,245	0,349	0,231	0,322	0,181	0,515	0,166	0,210	0,417
CI4	0,783	0,236	0,308	0,432	0,280	0,376	0,258	0,576	0,256	0,263	0,573
CI5	0,695	0,357	0,379	0,458	0,395	0,387	0,428	0,572	0,447	0,289	0,566
CI6	0,801	0,314	0,314	0,402	0,352	0,457	0,368	0,608	0,307	0,357	0,504
CI7	0,776	0,239	0,330	0,374	0,262	0,344	0,227	0,60	0,264	0,236	0,522
VN1	0,176	0,808	0,252	0,216	0,112	0,225	0,241	0,111	0,495	0,247	0,239
VN2	0,342	0,826	0,304	0,277	0,165	0,324	0,267	0,268	0,570	0,271	0,361
VN3	0,164	0,718	0,096	0,133	0,004	0,200	0,196	0,076	0,418	0,141	0,091
VN4	0,285	0,814	0,195	0,243	0,196	0,220	0,208	0,226	0,648	0,164	0,278
VN5	0,264	0,784	0,312	0,328	0,357	0,231	0,265	0,270	0,653	0,263	0,373
VN6	0,222	0,690	0,188	0,171	0,199	0,256	0,155	0,130	0,529	0,173	0,320
VN7	0,217	0,776	0,204	0,165	0,165	0,249	0,227	0,153	0,518	0,181	0,236
EF1	0,317	0,176	0,803	0,522	0,403	0,230	0,361	0,371	0,208	0,397	0,461
EF2	0,215	0,193	0,758	0,389	0,334	0,186	0,298	0,206	0,237	0,331	0,309
EF4	0,362	0,297	0,792	0,570	0,565	0,268	0,519	0,390	0,307	0,484	0,399
IE1	0,424	0,214	0,624	0,864	0,610	0,316	0,546	0,442	0,236	0,529	0,452
IE2	0,347	0,208	0,542	0,775	0,472	0,327	0,404	0,379	0,198	0,440	0,389
IE3	0,363	0,181	0,481	0,839	0,407	0,312	0,440	0,411	0,186	0,411	0,397
IE4	0,378	0,242	0,470	0,783	0,323	0,326	0,412	0,367	0,250	0,341	0,298
IE5	0,476	0,302	0,481	0,769	0,513	0,352	0,564	0,458	0,326	0,510	0,449
IE6	0,445	0,225	0,441	0,728	0,565	0,282	0,382	0,503	0,321	0,446	0,440
IC1	0,309	0,177	0,491	0,543	0,836	0,356	0,556	0,395	0,194	0,635	0,361
IC2	0,350	0,181	0,529	0,518	0,861	0,329	0,453	0,409	0,205	0,544	0,430
IC3	0,351	0,225	0,547	0,549	0,887	0,352	0,489	0,429	0,265	0,566	0,436
IC4	0,235	0,157	0,304	0,432	0,820	0,200	0,436	0,329	0,165	0,517	0,246
IC5	0,319	0,216	0,512	0,541	0,809	0,292	0,476	0,425	0,226	0,551	0,333
KH1	0,402	0,214	0,242	0,308	0,269	0,821	0,250	0,270	0,200	0,244	0,478
KH2	0,330	0,296	0,211	0,354	0,331	0,867	0,383	0,296	0,212	0,350	0,375
KH3	0,481	0,286	0,290	0,355	0,327	0,848	0,345	0,422	0,195	0,351	0,485
PF1	0,327	0,156	0,452	0,546	0,627	0,284	0,761	0,366	0,215	0,601	0,334
PF2	0,225	0,171	0,240	0,367	0,311	0,218	0,719	0,168	0,142	0,385	0,121
PF3	0,282	0,265	0,341	0,389	0,389	0,333	0,760	0,247	0,158	0,533	0,231
PF4	0,295	0,207	0,377	0,357	0,334	0,302	0,698	0,255	0,168	0,374	0,271
PF5	0,298	0,285	0,40	0,445	0,366	0,317	0,778	0,285	0,253	0,479	0,317
PF6	0,280	0,218	0,462	0,457	0,464	0,265	0,750	0,285	0,175	0,475	0,264
QE1	0,532	0,293	0,384	0,537	0,477	0,289	0,386	0,705	0,286	0,385	0,502
QE2	0,575	0,181	0,385	0,537	0,411	0,286	0,337	0,863	0,272	0,297	0,499
QE5	0,605	0,245	0,401	0,478	0,380	0,367	0,350	0,821	0,304	0,314	0,563
QE6	0,487	0,155	0,273	0,318	0,279	0,272	0,247	0,819	0,125	0,187	0,351
QE7	0,469	0,015	0,279	0,339	0,301	0,348	0,154	0,772	0,090	0,172	0,459
QE8	0,554	0,085	0,261	0,310	0,374	0,246	0,220	0,796	0,115	0,235	0,375
QE10	0,554	0,200	0,278	0,420	0,396	0,353	0,299	0,749	0,248	0,314	0,506
QE12	0,612	0,281	0,395	0,438	0,359	0,335	0,310	0,773	0,317	0,263	0,541
RN1	0,251	0,487	0,287	0,250	0,232	0,157	0,156	0,202	0,822	0,097	0,330
RN2	0,225	0,591	0,295	0,286	0,215	0,203	0,195	0,259	0,731	0,189	0,358
RN3	0,342	0,608	0,313	0,298	0,226	0,236	0,224	0,278	0,843	0,177	0,355
RN4	0,320	0,576	0,318	0,272	0,228	0,177	0,237	0,239	0,857	0,167	0,344
RN5	0,220	0,547	0,208	0,238	0,228	0,199	0,185	0,217	0,791	0,146	0,315
RN6	0,233	0,595	0,204	0,239	0,147	0,177	0,199	0,180	0,851	0,188	0,291
RN7	0,284	0,588	0,192	0,203	0,138	0,190	0,213	0,215	0,705	0,205	0,248
SC1	0,292	0,207	0,518	0,539	0,680	0,285	0,573	0,361	0,180	0,856	0,294
SC2	0,263	0,235	0,474	0,457	0,578	0,297	0,517	0,256	0,163	0,876	0,278
SC3	0,295	0,193	0,561	0,558	0,666	0,356	0,530	0,334	0,174	0,864	0,340
SC4	0,279	0,258	0,354	0,411	0,477	0,354	0,570	0,276	0,173	0,838	0,266
SC5	0,257	0,234	0,313	0,412	0,424	0,327	0,517	0,180	0,184	0,808	0,237
SC6	0,310	0,235	0,402	0,475	0,521	0,279	0,573	0,317	0,182	0,813	0,307
TR1	0,377	0,302	0,389	0,369	0,350	0,514	0,293	0,351	0,298	0,315	0,746
TR2	0,481	0,342	0,376	0,413	0,358	0,455	0,258	0,450	0,376	0,293	0,845
TR3	0,333	0,210	0,314	0,282	0,257	0,309	0,191	0,361	0,240	0,182	0,687
TR4	0,544	0,262	0,436	0,437	0,365	0,374	0,311	0,429	0,285	0,258	0,772
TR5	0,593	0,229	0,378	0,417	0,300	0,363	0,268	0,645	0,301	0,242	0,727

Notas: 1. Colaboração, informação e inovação (COI). 2. Comportamento voltado ao negócio (INTRA). 3. Eficiência do projeto (SP). 4. Impacto na equipe (SP). 5. Impacto no cliente/usuário(SP). 6. Know-how do mercado e produtos (COI). 7. Preparação para o futuro (SP). 8. Qualidade e eficácia da liderança (COI). 9. Comportamento de renovação estratégica (INTRA). 10. Sucesso comercial (SP). 11. Tarefas e responsabilidade (COI). COI = Cultura organizacional intraprenehedora; INTRA = Intraempreendedorismo; SP = Sucesso de projetos. Elaborada pelos autores.