

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EQUIPES DE PROJETOS

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN PROJECT TEAMS

PATRÍCIA SCHNEIDER

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao FAP-UNINOVE e ao CNPQ pelo apoio no desenvolvimento da pesquisa.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EQUIPES DE PROJETOS

Objetivo do estudo

Criar um painel conceitual sobre Orientação Empreendedora Individual (OEI) para aplicação em equipes de projetos.

Relevância/originalidade

A orientação empreendedora é estudada no nível organizacional, individual e de equipes e nesse estudo é apresentada uma análise sobre equipes de projetos.

Metodologia/abordagem

Uma revisão integrativa de literatura.

Principais resultados

Composição de uma painel conceitual com principais pontos de atenção para promoção de OEI em equipes de projetos.

Contribuições teóricas/metodológicas

O trabalho apresenta uma revisão integrativa referente a OEI e equipes, mas apresenta elementos para reflexão de equipes de projetos.

Contribuições sociais/para a gestão

O trabalho apresenta um painel conceitual para formadores, líderes e participantes de equipes de projetos para avaliação e desenvolvimento de OEI.

Palavras-chave: Orientação empreendedora individual, Equipes de projetos, Competências em equipes de projetos

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN PROJECT TEAMS

Study purpose

Create a conceptual framework on Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) for application in project teams.

Relevance / originality

Entrepreneurial orientation is studied at the organizational, individual, and team levels, and in this study an analysis is presented focusing on project teams.

Methodology / approach

An integrative literature review.

Main results

Composition of a conceptual framework with the main points of attention for promoting IEO in project teams.

Theoretical / methodological contributions

The study presents an integrative review regarding IEO and teams, but also provides elements for reflection on project teams.

Social / management contributions

The study presents a conceptual framework for trainers, leaders, and project team members to assess and develop IEO.

Keywords: Individual Entrepreneurial Orientation, Project teams, Competencies in Project Teams

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EQUIPES DE PROJETOS

1 Introdução

O presente trabalho é resultado de uma revisão integrativa de literatura que resultou em um painel conceitual de Orientação Empreendedora (OEI) para Equipes de Projetos.

2 Referencial teórico

O empreendedorismo é uma manifestação observada nos pioneiros que atuam para abertura de seus negócios (Gartner, 1989), sendo assim um motor do crescimento econômico pois “estimula a expansão empresarial, o progresso tecnológico e a criação de riqueza” (Lumpkin & Dess, 1996, p. 135). Para entendimento do fenômeno do empreendedorismo, os estudos avançam para exploração da Orientação Empreendedora (OE) e Orientação Empreendedora Individual (OEI).

A OE explora o conhecimento necessário para que uma empresa seja empreendedora (Miller, 2011). É um constructo de nível organizacional, caracterizado por atividades, práticas e processos que levam a nova entrada ou empreendimento (Lumpkin & Dess, 1996), garantindo uma postura estratégica para a empresa (Anderson et al., 2015).

A OEI é um construto que busca entender a predisposição, propensão ou intenção dos indivíduos a atividades empreendedoras (Ferreira et al., 2017; Kumar et al., 2020; Özgün & Tangör, 2022). Também está associada à capacidade de reação à incerteza (Özdoğan, 2017), identificação e trabalho de novas oportunidades (Howard & Floyd, 2024). A OEI pode ser observada em indivíduos que empreendem seus próprios negócios, mas também pode ser observada em indivíduos que atuam dentro de organizações.

Covin et al. (2020) apresentam que as equipes podem se basear na OE de seus membros individuais, criando a OE de equipe, e destacam a importância dos comportamentos empreendedores em níveis não gerenciais.

As principais arquiteturas organizacionais são baseadas em equipes, sendo necessário pensar OEI nesse nível. Hughes et al. (2018) consideram que a melhoria de OE nas empresas passa pela OEI de níveis gerenciais e não gerenciais.

3 Metodologia

Este estudo adotou como método a revisão integrativa da literatura. De acordo com Torraco (2005, p. 356), “a revisão integrativa da literatura é uma forma de pesquisa que revisa, critica e sintetiza a literatura representativa sobre um tema de forma integrada, de modo que novas estruturas e perspectivas sobre o tema sejam geradas”.

4 Análise dos resultados

Tradicionalmente, as pesquisas de OE são focadas nas posições de liderança (Covin & Slevin, 1989), já que o empreendedorismo inicial vem do proprietário (Musara & Nieuwenhuizen, 2020). Todavia, a análise dos demais níveis hierárquicos vêm ganhando espaço.

Os gerentes são entendidos como um motor propulsor de OE nas organizações, por serem uma ponte, propondo ideias à alta liderança e incentivando os subordinados, sendo positivamente associados ao desempenho criativo e à melhoria do network (Chen et al., 2015). Esses autores destacam que o gerente tem um papel de ponte, pois pode propor ideias e influenciar a alta cúpula da empresa, bem como pode engajar colaboradores a utilizar OEI nas atividades. Além disso, gerentes podem escolher suas equipes, podendo dar preferência àqueles indivíduos com inclinação empreendedora. Os gerentes também são mais responsáveis pela criação de um ambiente organizacional que facilite e promova o intraempreendedorismo (Razavi et al., 2015). Ainda, líderes podem fomentar o empreendedorismo dentro das organizações por meio de seus próprios comportamentos empreendedores (Covin et al., 2020; Vantilborgh et al., 2015; Razavi et al., 2015; Lara-Bocanegra, 2025).

Covin & Slevin (1991) acreditam que o sucesso de empreendimentos não pode ser dissociado dos indivíduos que constituem a base de funcionários. Santos et al. (2020) apontam

que há uma tendência em promover OEI entre funcionários. No nível de funcionários, a OEI é facilmente associada na implantação de novos projetos, como projeto de transformação social (Vallejo-Vélez et al., 2020). Covin et al. (2020) discorrem que funcionários podem manifestar OEI em suas funções e tarefas, apresentando em geral melhor resultado, também corroborado por Rigtering et al. (2024) ou podem empreender em atividades extrafunção, o que pode, em alguma medida, ser perigoso, já que o resultado pode não ser o esperado. De toda forma, esses autores chamam atenção para a categoria de funcionários como atuantes na determinação de OE nas organizações e geradores de resultados, desde que direcionados para os objetivos organizacionais.

Rigtering et al. (2024) acrescentam que a OEI está positivamente associada ao desempenho do funcionário na função e seu engajamento em atividades intraempreendedoras. Fellnhöfer (2017) apresenta relação positiva do desempenho individual para a construção do desempenho da empresa e que os indivíduos são capazes de aprimorar a OE da empresa, independentemente do nível hierárquico em que estejam. Wang et al. (2016) evidenciam também a associação direta e positiva entre OEI e resultados individuais e acrescentam que a OEI pode aumentar o comprometimento organizacional, quanto maior for a congruência de valores entre funcionário e empresa.

Covin et al. (2020) apresentam que as equipes podem se basear na OE de seus membros individuais, criando a OE de equipe, e destacam a importância dos comportamentos empreendedores em níveis não gerenciais. Nesse sentido, pode-se pensar nas equipes de projetos. Deve-se considerar que projetos são equipes temporárias, formadas por funcionários que trabalham em prol de um objetivo comum. Alguns estudos apresentam resultados positivos associando orientação empreendedora e sucesso em projetos (Boris et al., 2019, Martens et al., 2018).

Alguns fatores subjacentes podem impactar a manifestação da OEI, sendo também relevantes para análise em projetos. Mohammadi (2019) aponta o ambiente de um indivíduo, os traços de personalidade e as atitudes em relação a ser um empreendedor. Musara & Nieuwenhuizen (2020) trazem o contexto externo como fator influenciador, sendo importante observar como fatores culturais, ambiente político, estruturas legais, ambiente macroeconômico e microeconômico. Há um estigma de fracasso social que pode ser limitante para a OEI e gerar uma percepção negativa, principalmente entre jovens (Martins & Perez, 2020). Ainda, o ambiente empreendedor próximo pode ser determinante para construção da OEI. Mungai & Velamuri (2011) trazem que o fracasso dos pais em empreendimentos pode influenciar negativamente os filhos a novos empreendimentos. Chen et al. (2016) apresentam que observar o fracasso pode impactar na intenção empreendedora.

Na análise de moderadores e mediadores, vale ressaltar a intenção empreendedora como principal tema associado à aplicação de OEI, dos artigos analisados nessa revisão. A liderança empreendedora merece outro destaque, não pela frequência em que aparece na amostra analisada, mas pela recorrência ligada às teorias do comportamento apresentadas. As principais teorias associadas a equipes, mencionam, de alguma forma, a influência da liderança, seja ela formal ou não, no modelo de OEI implantado. Ainda, o líder é a persona mais analisada quando a OEI é estudada em equipes, já que ele exerce uma grande influência nos demais participantes do grupo.

5 Conclusões

A revisão da literatura desenvolvida permitiu a elaboração de um painel conceitual de OEI, apresentado na Figura 1, que propõe uma reflexão sobre os aspectos relevantes para OEI em equipes de projetos:

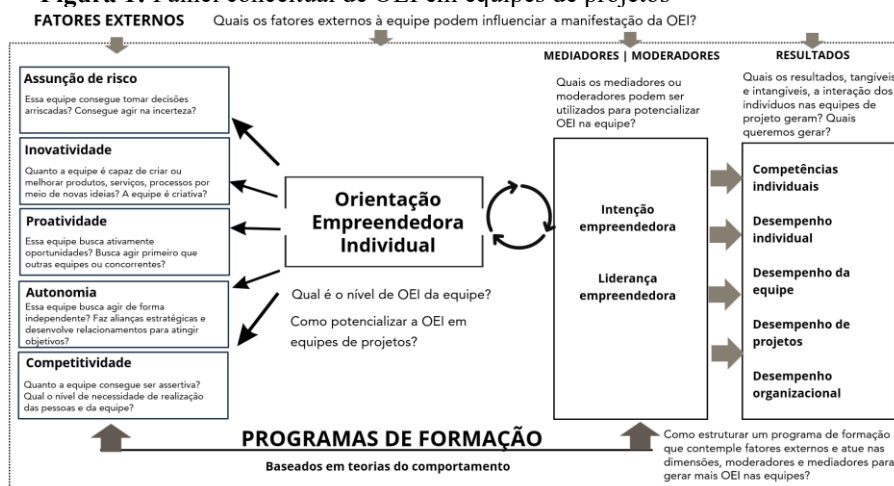
- Sua leitura inicia-se com os fatores externos e sua influência em todo o contexto da OEI;
- O constructo OEI é formado pelas dimensões que podem ser analisadas de forma independente, já que algumas equipes podem ter mais ou menos alguma das dimensões;

- Influenciando como mediador e moderador é preciso analisar a intenção empreendedora e a liderança empreendedora, para aplicação da OEI na geração de resultados;
- Os resultados que podem ser considerados são o desenvolvimento de competências individuais, os desempenhos individual, da equipe, do projeto e da organização;

O painel ainda sugere que os programas de formação devem atuar nas dimensões e nos moderadores e mediadores, de modo a potencializar a OEI da equipe de projetos.

Tal painel pode orientar tomadores de decisões sobre projeto na estruturação de equipe, a luz da OEI.

Figura 1: Painel conceitual de OEI em equipes de projetos



Fonte: Elaborado pelo autor

Referências

- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceitualizando orientação empreendedora. *Revista de Gestão Estratégica*, 36(10), 1579–1596.
- Boris, P., Varga, S., Jelic, D., & Dinic, B. (2019). Psychometric evaluation of the Serbian adaptation of the individual entrepreneurial orientation scale. *Emerald Group Publishing Ltd.*
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Chang, Y. C. (2015). Entrepreneurial Orientation, Social Networks, and Creative Performance: Middle Managers as Corporate Entrepreneurs: Middle Managers as Corporate Entrepreneurs. *WILEY*, 24.
- Covin, JG, & Slevin, DP (1991). Um modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento firme. *Empreendedorismo: Teoria e Prática*, 16(1), 7-24.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Gestão estratégica de pequenas empresas em ambientes hostis e ambientes benignos. *Revista de Gestão Estratégica*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *ELSEVIER SCIENCE INC*, 112.
- Ferreira, F. A. F., Jalali, M. S., Bento, P., Marques, C. S. E., & Ferreira, J. J. M. (2017). Enhancing individual entrepreneurial orientation measurement using a metacognitive decision making-based framework. *SPRINGER*, 13.
- Gartner, W. B. (1989). Quem é um empreendedor? é a pergunta errada. *Teoria do empreendedorismo e Prática*, 13(4), 47-68.
- Howard, M. C., & Floyd, A. (2024). Reassessing Passion and Perseverance as Dimensions of Individual Entrepreneurial Orientation: A Conceptual and Empirical Investigation into Theory and Measurement. *WALTER DE GRUYTER GMBH*, 14.
- Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Comportamento inovador, confiança e desempenho percebido no local de trabalho. *Revista Britânica de Gestão*, 29(4), 750-768.

- Kumar, S., Paray, Z. A., & Dwivedi, A. K. (2020). Orientação e intenções empreendedoras do estudante. Ensino superior, habilidades e aprendizagem baseada no trabalho, Antes da impressão. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2019-00092326>
- Lara-Bocanegra, A., Bohórquez, M. R., García-Fernández, J., Ratten, V., & Gálvez-Ruiz, P. (2025). Design, validation and psychometric properties of a questionnaire to assess intrapreneurial behaviours in sports organisations. SPRINGER, 21.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Esclarecendo o constructo de orientação empreendedora e vinculá-lo ao desempenho. Academia de Revisão de Gestão, 21(1), 135-172.
- Martens, C. D. P., Franklin, J. M., Mauro, L. M., Silva, F. Q. P. D. E., & De Freitas, H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. ELSEVIER SCI LTD, 36.
- Martins, I., & Perez, J. P. (2020). Testing mediating effects of individual entrepreneurial orientation on the relation between close environmental factors and entrepreneurial intention. EMERALD GROUP PUBLISHING LTD, 26.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisitado: uma reflexão sobre a pesquisa em EO e algumas sugestões para o futuro. Teoria e prática do empreendedorismo, 35(5), 873-894.
- Mohammadi, S. (2021). The relationship between individual entrepreneurial orientation (IEO) and entrepreneurial bricolage: exploring passion and perseverance. EMERALD GROUP PUBLISHING LTD, 15.
- Mungai, E. e Velamuri, SR (2011). Empreendedor parental influência do modelo de comportamento na prole masculina: é sempre positiva e quando ocorre? Teoria e Prática do Empreendedorismo, 35(2), 337-357. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00363.x>
- Musara, M., & Nieuwenhuizen, C. (2020). Informal sector entrepreneurship, individual entrepreneurial orientation and the emergence of entrepreneurial leadership. ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD, 6.3536
- Özdoğan, Burak (2017), “O futuro da profissão contábil em uma era de start-ups”, (Ed. Soner Gokten), Contabilidade e Relatórios Corporativos, IntechOpen, DOI: 10.5772/intechopen.69264
- Özgen, H., & Tangör, B. B. (2022). From Trait Affect and Conscientiousness to Individual Entrepreneurial Orientation: The Mediating Role of Cognitive Flexibility. ROUTLEDGE JOURNALS, TAYLOR & FRANCIS LTD, 156.
- Razavi, S. H., & Bin Ab Aziz, K. (2015). The dynamics between transformational leadership, entrepreneurial orientation and intrapreneurial intention among employees. *Academy of Conferences Ltd.*
- Rigtering, C., Niemand, T., Phan, V., & Gawke, J. (2024). Intrapreneurs, high performers, or hybrid stars? How individual entrepreneurial orientation affects employee performance. ELSEVIER SCIENCE INC, 176.
- Torraco, R. J. (2005). *Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples*. Human Resource Development Review, 4(3), 356-367
- Vallejo-Vélez, M., Boada-Grau, J., Serrano-Fernández, M. J., Sánchez-García, J. C., Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., & Vigil-Colet, A. (2020). A CONFIRMATORY ANALYSIS OF THE INDIVIDUAL ENTREPRENEURIAL ORIENTATION SCALE. SOC MEXICANA PSICOLOGIA, 37.
- Vantilborgh, T., Joly, J., & Pepermans, R. (2015). Explaining Entrepreneurial Status and Success from Personality: An Individual-Level Application of the Entrepreneurial Orientation Framework. UBIQUITY PRESS LTD, 55.5455