

O EFEITO DO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO NO DESEMPENHO DE PROJETOS: O PAPEL MEDIADOR DA CONFIANÇA E DO CONHECIMENTO COMPARTILHADO

Sérgio Ricardo Ferreira

Universidade Nove de Julho (UNINOVE)

Julio Araujo Carneiro da Cunha

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)

Universidade de São Paulo (USP)

Resumo

Este estudo pretende avaliar o papel do compartilhamento de conhecimento e da confiança da equipe como mediadores na relação entre o empreendedorismo corporativo e o desempenho de projetos. Foi realizada uma pesquisa quantitativa com gestores de projetos, cujos dados foram analisados com modelagem de equações estruturais (PLS-SEM). Os resultados mostraram a rejeição do efeito direto entre o empreendedorismo corporativo e o desempenho de projetos, todavia, essa relação ocorre indiretamente por meio da mediação da confiança e do compartilhamento de conhecimento. Assim sendo, discute-se que incentivar comportamentos empreendedores em gestores de projetos não é suficiente para incrementar o desempenho dos projetos. É necessário promover um ambiente organizacional favorável para a equipe de projetos, havendo confiança entre os membros da equipe e compartilhamento de conhecimentos entre eles. Conclui-se que é importante que haja uma visão integrada e complexa para se entender os efeitos do empreendedorismo corporativo na gestão de projetos.

Palavras-chave: Empreendedorismo Corporativo; Conhecimento; Confiança; Desempenho em Projetos.

1. Introdução

O gerenciamento de projetos evoluiu significativamente desde o lançamento da primeira versão do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK Guide) em 1996. Inicialmente, o sucesso de um projeto era predominantemente avaliado com base em medidas tradicionais de desempenho, como tempo, custo e qualidade, o chamado “triângulo de ferro” (Shenhar & Dvir, 2007; Kerzner, 2022). Essa abordagem, embora prática e direta, tem sido crescentemente questionada por sua incapacidade de capturar a complexidade inerente ao desempenho de projetos no contexto contemporâneo.

Emergiu-se então um dilema teórico na percepção de que o desempenho de projetos transcende as métricas tradicionais. Isso porque outros elementos podem ser considerados como, por exemplo, o retorno financeiro, a valorização para as partes interessadas, o alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa, preparação para o futuro (Zhang et al., 2020), contribuição para os objetivos estratégicos da empresa (Mir & Pinnington, 2014), satisfação das partes interessadas (Blomquist et al., 2016, Mir & Pinnington, 2014), e a contribuição para os objetivos estratégicos da organização (Blomquist, Farashah & Thomas, 2016). Essa ampliação do conceito de desempenho de projetos levanta questões sobre como as

organizações podem efetivamente avaliar e gerenciar projetos para garantir não apenas a eficiência operacional, mas também o alinhamento estratégico e a satisfação das partes interessadas.

É neste cenário teórico que se discute quais são os antecedentes para esse desempenho em projetos. Concomitantemente, um grande interesse dos estudos de empreendedorismo corporativo (EC) nas últimas quatro décadas vem sendo entender seus efeitos no desempenho de forma geral nas organizações (Urbano et al., 2022). Associando essas tendências ao contexto de gestão e desempenho de projetos (Georget & Maniak, 2023), o empreendedorismo corporativo emerge então como um elemento relevante para as discussões sobre o desempenho e sucesso dos projetos.

Isso porque o empreendedorismo corporativo é frequentemente associado à capacidade de inovação e adaptação rápida às mudanças do mercado (Kuratko et al., 2015), possibilitando a criação de novas oportunidades dentro das empresas (Antoncic & Hisrich, 2004). Ao utilizar os recursos e suportes existentes para inovar, melhorar processos e gerar novos negócios, o empreendedorismo corporativo se diferencia do empreendedorismo tradicional, cujos protagonistas criam, gerenciam e assumem riscos financeiros em seus próprios negócios (Hisrich, 1990).

Neste desenvolvimento teórico, já se sabe que a inovação tem efeito mediador entre o empreendedorismo corporativo e o desempenho de projetos (Chang et al., 2025). No entanto, a relação entre o empreendedorismo corporativo e o desempenho de projetos ainda não é totalmente compreendida, uma vez que ainda faltam elementos para melhor entendimento dessa relação. Podem existir outras diversas variáveis mediadoras que ajudem a compreender essa relação de forma mais efetiva. Diante disso, o compartilhamento de conhecimento e a confiança da equipe, que são considerados elementos relacionados ao desempenho de projetos (Imam & Zaheer, 2021), podem também ser variáveis que assumem esse papel. Um modelo que os considere pode então melhorar compreensão desta relação central entre o perfil empreendedor dos membros de equipe de projetos e o desempenho a partir dessa sua característica.

Diante desse dilema, o objetivo é avaliar o papel do compartilhamento de conhecimento e da confiança da equipe de projetos na relação entre o EC e o desempenho de projetos. Com isso, oferece-se um modelo mais completo para entender essa dinâmica complexa entre o EC e o desempenho em projetos. Ao considerar essas variáveis mediadoras, a pesquisa avança na compreensão de como o perfil empreendedor corporativo de um indivíduo pode efetivamente impactar positivamente o desempenho de um projeto.

2. Referencial teórico e hipóteses

O EC é tem como antecedente comum na teoria elementos relacionados à capacidade de atuação em grupo e liderança de equipes (Saeed et al., 2025). Associado a isso, o EC é um motor fundamental para a inovação e a adaptação em ambientes de mercado voláteis e competitivos (Kuratko et al., 2015). Ao contrário do empreendedorismo tradicional, que se concentra na criação e gestão de novos negócios independentes (Hisrich, 1990), o EC capacita as organizações a gerar novas oportunidades e aprimorar processos internamente, dentro da empresa já existente, a partir de seus colaboradores, aproveitando seus recursos e estruturas existentes (Antoncic & Hisrich, 2004). Essa capacidade de inovar e se adaptar é importante para o sucesso de projetos, que frequentemente exigem soluções criativas e a capacidade de responder rapidamente a mudanças inesperadas.

O EC é um recurso essencial para promover a inovação e garantir a sobrevivência e o crescimento das empresas (Zahra, 1991). Ao fomentar uma cultura que valoriza a criatividade, a experimentação e a assunção de riscos calculados, as organizações podem desbloquear o potencial empreendedor de seus funcionários e impulsionar a inovação em todos os níveis. Inclusive, práticas de EC aumentam a capacidade de inovação das equipes, permitindo que elas desenvolvam soluções mais eficazes e criativas para os desafios do projeto (Covin & Wales, 2019).

O EC está ainda ligado à forma como a empresa promove a criatividade, recompensa seus funcionários e incentiva a implementação de novas ideias (Zahra, 1991). Uma liderança que facilita a inovação e promove a comparação com os concorrentes também é fundamental para o sucesso do EC. No entanto, apesar da crescente importância do EC, a relação entre o EC e o gerenciamento de projetos poderia ser mais explorada (Frederiksen & Davies, 2008).

Com base nesses argumentos, propõe-se que o EC tenha um impacto direto e positivo no desempenho do projeto. Ao fomentar a inovação, a adaptação e a assunção de riscos calculados, o EC capacita as equipes de projeto a superar desafios, identificar novas oportunidades e alcançar resultados superiores. Portanto, formula-se a seguinte hipótese:

H1 – O empreendedorismo corporativo está positivamente relacionado com o desempenho do projeto.

A confiança, entendida como um estado psicológico que permite o envolvimento espontâneo e a colaboração entre indivíduos, emerge como um elemento crítico no contexto de projetos (Kadefors, 2004). Em ambientes de projeto, a confiança facilita o gerenciamento, o compartilhamento de conhecimento e a colaboração, influenciando diretamente a capacidade dos membros da equipe de trabalhar de forma mais eficaz e colaborativa (Barczak et al., 2010). Essa dinâmica, por sua vez, contribui para o sucesso do projeto e para uma maior capacidade de competitividade estratégica (Bond-Barnard et al., 2018).

A construção da confiança é um processo que se desenvolve ao longo do tempo, especialmente quando não há quebras nesse processo (Grossman & Feitosa, 2018). A liderança desempenha um papel fundamental nesse contexto, pois um engajamento claro com os objetivos e entregas do projeto tende a gerar maior confiança na equipe (Wolcott & Lippitz, 2007). Mesmo em equipes que trabalham em projetos virtuais, a confiança pode se desenvolver ao longo do tempo, embora a construção da confiança afetiva possa ser mais desafiadora nesses casos (Mumtaz & Nadeem, 2024).

A confiança também desempenha um papel importante dentro das empresas, permitindo a realização de tarefas de maneira mais inovadora (Blanka, 2019). Ela é um pilar para a construção de uma cultura corporativa capaz de gerar inovações por meio do aprendizado organizacional (Nauman et al., 2022). Em um ambiente onde os membros da equipe confiam uns nos outros, novas ideias tendem a surgir com mais frequência, e a disposição para assumir riscos calculados aumenta. Em projetos, espera-se um equilíbrio entre a autonomia sustentada pela confiança da equipe e o controle necessário para garantir um bom desempenho (Lau & Rowlinson, 2011).

Nesse contexto, argumenta-se que o EC e a confiança se reforçam mutuamente. O EC, ao promover a inovação, a autonomia e a experimentação, cria um ambiente propício para o desenvolvimento da confiança entre os membros da equipe. Ao mesmo tempo, a confiança, ao facilitar a comunicação, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, impulsiona o EC e permite que as equipes de projeto aproveitem ao máximo as oportunidades de inovação.

Portanto, formula-se a seguinte hipótese:

H2 – O empreendedorismo corporativo está positivamente relacionado com o confiança.

Nas empresas, o compartilhamento de conhecimento é uma das atividades mais fundamentais (Ahmad & Karim, 2019). Esse processo envolve a identificação e o acesso a informações para sua utilização em tarefas específicas (Imam & Zaheer, 2021). Além disso, possibilita a troca de informações, relatórios, habilidades e experiências adquiridas ao longo do tempo (Nonaka & Takeuchi, 2019, Imam & Zaheer, 2021).

O compartilhamento de conhecimento envolve a troca de informações e conhecimentos para a resolução de problemas, o desenvolvimento de novas ideias e a implementação de procedimentos (Wang & Noe, 2010). Quando combinado com ferramentas de gestão, reuniões regulares, tecnologias colaborativas e plataformas de comunicação, o compartilhamento de conhecimento se torna ainda mais relevante para as equipes (Navimipour & Charband, 2016). Dessa forma, os membros da equipe encontram soluções com mais eficiência e se adaptam melhor às mudanças (Barczak, Lassk & Mulki, 2010).

O compartilhamento de conhecimento tem grande relevância para o desempenho do projeto (Imam & Zaheer, 2021). Isso se explica primeiramente porque soft skills e equipes com características empreendedoras de autonomia se estruturam em mecanismos sociais que fomentam o bom desempenho de um projeto (Mbiru et al., 2023). Segundo porque aqueles que promovem inovação dentro das empresas (característica típica de empreendedores corporativos) conseguem ter melhor habilidade para resolução de conflitos e compartilhamento de conhecimentos em projetos (Globocnik & Faullant, 2025). A troca de conhecimento contribui para a melhoria da performance organizacional (Ahmad & Karim, 2019) e impacta positivamente o desempenho do projeto, especialmente nos aspectos relacionados à inovação, eficiência e satisfação do cliente (Barczak et al., 2010). Com isso, propõe-se a seguinte hipótese:

H3 – O compartilhamento de conhecimento na equipe está positivamente relacionado com o desempenho do projeto.

Da mesma forma, confiança e compartilhamento de conhecimento são construtos interrelacionados (Buvik & Tvedt, 2017; Imam & Zaheer, 2021). A confiança facilita o compartilhamento do conhecimento permitindo um controle menor da equipe e uma maior colaboração para a troca de conhecimentos (Costa et al., 2001). Isso vale tanto para o relacionamento entre os colaboradores de uma empresa como também para relações que ocorrem por meio de tecnologias.

Uma das explicações para explicar o porquê da confiança ser necessária para o compartilhamento de conhecimentos é porque quando existe dependência dos membros da equipe no próximo, eles tendem a confiar mais na equipe, o que gera mais compartilhamento de conhecimentos (Park & Lee, 2014). A confiança vem na necessidade do trabalho em grupo que faz com que as pessoas precisem de resultados que dependem de trabalhos em grupo integrados dentro do projeto. Sugere-se então:

H4 – A confiança está positivamente relacionada ao compartilhamento de conhecimento.

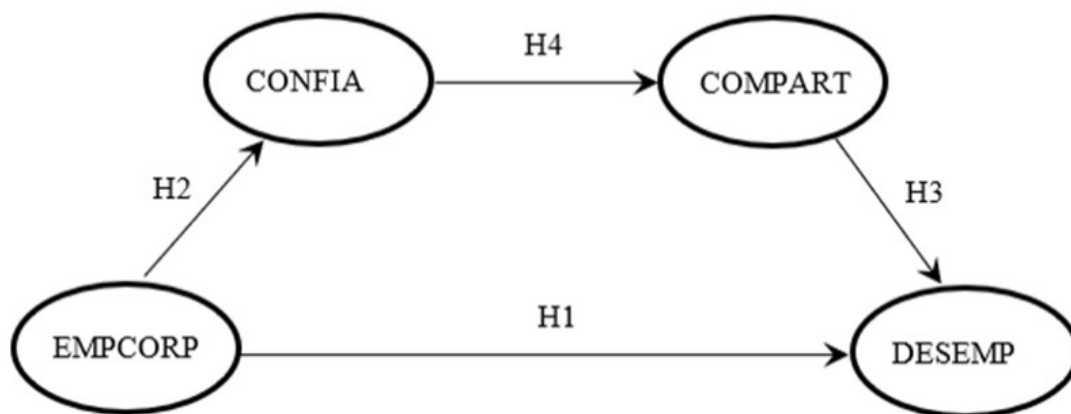
Por fim, há efeitos indiretos que valem a pena serem discutidos nessa dinâmica apresentada. Além do EC fomentar a confiança e compartilhamento de conhecimento na equipe, ele também estimula a inovação nas equipes de projetos, permitindo soluções criativas

e a capacidade de inovação das equipes (Covin & Wales, 2019). Práticas de EC, como incentivo à experimentação e assunção de riscos calculados, aumentam a capacidade inovadora das equipes, que é essencial para o sucesso projetual em ambientes voláteis (Kuratko et al., 2015; Zahra, 1991). Essa atuação com confiança e compartilhamento de conhecimentos da equipe pode então atuar como mecanismo mediador, transformando o perfil empreendedor dos colaboradores em resultados concretos de desempenho.

Assim, propõe-se que o EC tenha um impacto positivo na confiança e compartilhamento de conhecimento dentro da equipe, que são recursos internos e que, consequentemente, podem estar relacionados positivamente ao desempenho do projeto (Antoncic & Hisrich, 2004). Equipes inovadoras, impulsionadas pelo EC, parecem então desenvolver processos aprimorados e oportunidades internas, o que traz efeitos para o desempenho do projeto. Diante do exposto, se propõe a seguinte hipótese:

H5 – O empreendedorismo corporativo impacta indiretamente o desempenho do projeto por meio da confiança na equipe e do conhecimento compartilhado da equipe.

A figura a seguir sintetiza o modelo proposto e suas quatro hipóteses.

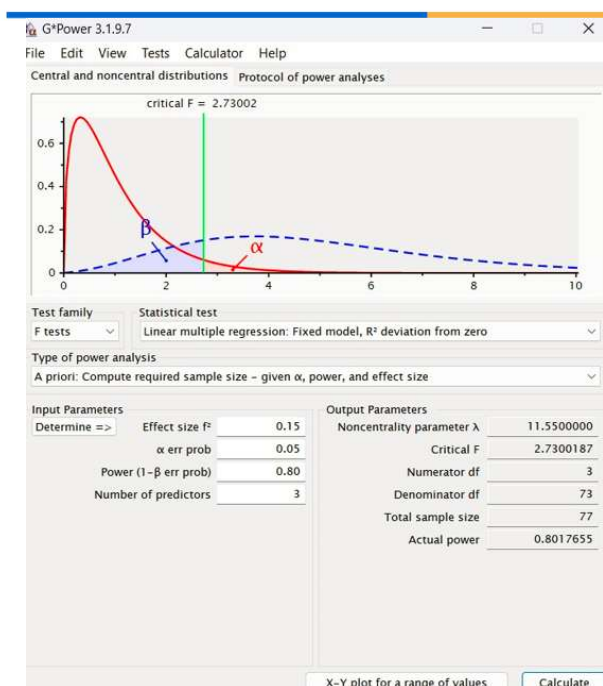


Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 1. Modelo conceitual e hipóteses do estudo

3. Métodos

Para este estudo, o *software* G*Power foi utilizado para determinar o tamanho mínimo da amostra, conforme apresentado na Figura 2. Os parâmetros de entrada considerados foram obtidos de Ringle, Silva e Bido (2014): o tamanho do efeito médio ($f^2 = 0,15$), o nível de significância ($\alpha = 0,05$), o poder estatístico ($1 - \beta = 0,80$) e considerando três preditores do modelo proposto. Desta forma, o tamanho mínimo da amostra previsto foi de 77 respondentes, vide o *software* G*Power 3.1.9.7.



Fonte: G*Power versão 3.1.9.7.

Figura 2. Cálculo da amostra conforme G*Power

Para a condução da pesquisa, primeiramente, foram selecionadas escalas validadas em estudos anteriores. As escalas utilizadas foram a de empreendedorismo corporativo (Zhara, 1991), desempenho em projeto (Blomquist et al., 2016), confiança e compartilhamento de conhecimento (Imam & Zaheer, 2021). A tradução reversa dessas escalas foi realizada seguindo a recomendação proposta por Kunst e Bierwiazzonek (2023). Realizou-se a tradução do inglês para o português utilizando a ferramenta Google Translator. Em seguida, foi realizada a tradução reversa das escalas para validar a primeira tradução, utilizando a ferramenta ChatGPT 4.0. Dessa forma, adotou-se a recomendação de Kunst e Bierwiazzonek (2023) para a tradução reversa assistida por inteligência artificial, com validação final pelos autores.

Realizaram ainda alguns poucos ajustes semânticos após checagem de um especialista (Forza, 2002), profissionais e acadêmicos da área de gerenciamento de projetos, além de um pré-teste com potenciais respondentes (Carneiro da Cunha & Corrêa, 2013). Em seguida os dados foram coletados por meio de um instrumento de pesquisa (questionário autoadministrado via Google Forms), seguidos da análise de dados com o *software* SmartPLS 4.

Para a análise dos dados, eles foram inicialmente explorados por meio de estatística descritiva para apresentar o cenário da amostra coletada e o perfil dos respondentes conforme os dados demográficos e com relação aos construtos do estudo. Em seguida, foi utilizada a modelagem de equações estruturais com base nos mínimos quadrados parciais (PLS – *Partial Least Square*) na análise dos dados (Ringle, Silva & Bido, 2014), adotando-se os critérios conforme a tabela a seguir.

Tabela 1. Critérios para análise com PLS-SEM

Indicador	Critério
AVE	AVE > 0,50
VIF	VIF < 3,3
Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta	AC > 0,70 CC > 0,70

HTMT	< 0,90
Análise fatorial confirmatória	> 0,7 (aceitar valores próximos)
Teste de hipóteses	t > 1,96
Avaliação dos coeficientes de determinação	Efeito pequeno, R ² = 2% Efeito médio, R ² = 13% Efeito grande, R ² = 26%

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

O teste de hipóteses seguiu a análise das relações estruturais por meio da avaliação dos coeficientes de caminho, utilizando o teste de reamostragem (*bootstrapping*). Nesse processo, obteve-se a estatística t de Student para testar a hipótese nula da relação analisada. Valores de t maiores ou iguais a 1,96 indicaram suporte para a hipótese testada (p-valor ≤ 5%). Além disso, como indicativos de ajuste do modelo, foram avaliados os valores do coeficiente de determinação (R²), que representavam a variância explicada do construto pelos seus preditores.

4. Resultados e discussões

4.1. Descrição da amostra

A amostra foi composta por 99 respondentes, conforme a tabela a seguir. Todos eram atuantes em equipes de projetos, conforme critérios de elegibilidade previamente definidos.

Tabela 2. Estatística descritiva

Campo	Resposta	Quantidade	%
Gênero	Masculino	68	68,7%
	Feminino	31	31,3%
Tempo de experiência profissional	Menos de 1 ano	31	31,3%
	1 - 5 anos	30	30,3%
	6 -10 anos	10	10,1%
	11 - 15 anos	13	13,1%
	16 - 20 anos	15	15,2%
	+21 anos	13	13,1%
Papel do respondente	Membro de equipe de projetos	53	53,5%
	Responsável por equipe de projetos	42	42,4%
	Outro	4	4,0%
Indústria	Construção civil	9	9,1%
	Energia	1	1,0%
	Governamental	4	4,0%
	Manufatura	26	26,3%
	Saúde	1	1,0%
	Serviços financeiros	18	18,2%
	Telecom	4	4,0%
	TI	9	9,1%

Outra

27

27,3%

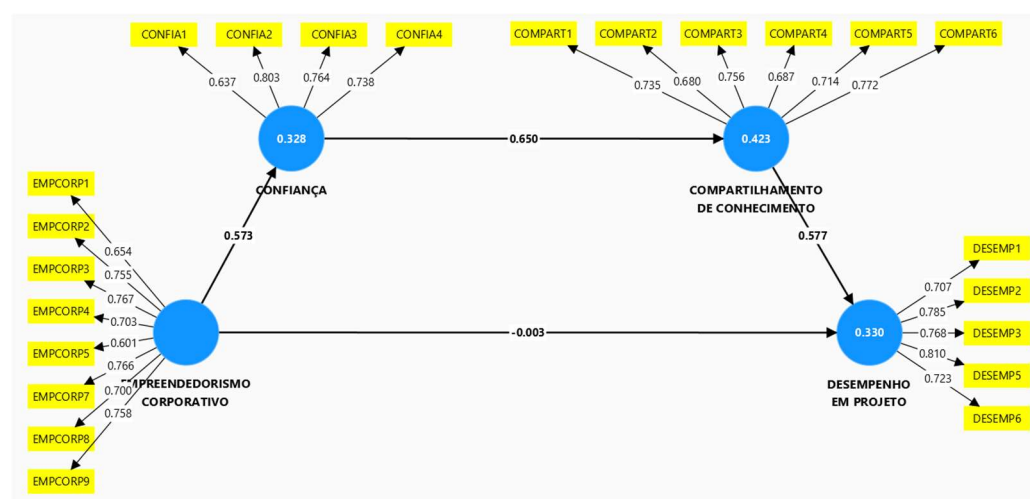
Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2. Modelo de mensuração

A primeira rodada no *software* SmartPLS 4 consistiu na avaliação do modelo de mensuração, com o objetivo de verificar a confiabilidade e validade das escalas utilizadas. Para essa primeira análise, considerou-se o valor das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* – AVE), que deveriam ser maiores que 0,50 (Bido & Silva, 2019).

Ainda que isso tenha se mantido na análise de cada item, o modelo apresentou problemas de confiabilidade no construto Confiança, com Alfa de Cronbach 0.680 e Confiabilidade composta (ρ_a) 0.699 (abaixo do 0.7 recomendado por Ringle et al., 2014), além do construto de Empreendedorismo Corporativo ter variância média de 0.476 (um pouco abaixo do 0.5 sugerido por Bido e Silva, 2019).

Para dar sequência à análise, optou-se pela remoção sequencial dos itens EMPCORP6 e DESEMP4 que tinham carga fatorial baixa em seus respectivos construtos. Um novo modelo foi sugerido conforme figura a seguir.



Fonte: SmartPLS 4.

Figura 3. Modelo de mensuração

Na Análise Fatorial Confirmatória da segunda rodada, todos os itens apresentam valores superiores a 0.60 e a maioria acima de 0.70.

Tabela 3. Cargas fatoriais cruzadas

Itens	Compartilhamento de conhecimento	Confiança	Desempenho de Projeto	Empreendedorismo Corporativo
COMPART1	0.735	0.411	0.440	0.426
COMPART2	0.680	0.432	0.359	0.383
COMPART3	0.756	0.518	0.561	0.501
COMPART4	0.687	0.414	0.372	0.540
COMPART5	0.714	0.491	0.363	0.512
COMPART6	0.772	0.543	0.369	0.601
CONFIA1	0.414	0.637	0.148	0.432
CONFIA2	0.545	0.803	0.496	0.502
CONFIA3	0.471	0.764	0.494	0.403
CONFIA4	0.477	0.738	0.313	0.336

DESEMP1	0.387	0.411	0.707	0.293
DESEMP2	0.493	0.406	0.785	0.323
DESEMP3	0.409	0.418	0.768	0.300
DESEMP5	0.482	0.325	0.810	0.262
DESEMP6	0.395	0.365	0.723	0.312
EMPCORP1	0.402	0.302	0.205	0.654
EMPCORP2	0.526	0.411	0.284	0.755
EMPCORP3	0.536	0.431	0.272	0.767
EMPCORP4	0.406	0.295	0.221	0.703
EMPCORP5	0.418	0.395	0.228	0.601
EMPCORP7	0.520	0.467	0.316	0.766
EMPCORP8	0.450	0.469	0.263	0.700
EMPCORP9	0.596	0.444	0.394	0.758

Fonte: SmartPLS 4.

Em seguida, os dados foram avaliados quanto à possibilidade de multicolinearidade por meio do cálculo do VIF (*Variance Inflation Factor*). Os valores dos itens se mantiveram entre 1.19 e 2.01. A partir dos valores dos VIFs, reforçou-se não haver problemas de correlação entre os itens do modelo mostrando que não existe nenhum item com valor acima de 3,3 (Kock, 2015). Adicionalmente, foi analisado o fator único de Harman (Podsakoff et al., 2003) para a ausência de viés de método comum, reforçado pela aleatoriedade na coleta de dados e na distribuição dos itens. Com o uso do *software* JASP 0.19.3, o teste de fator único indicou uma explicação de 33,5%, sendo o valor inferior ao limite de 50% sugerindo assim que o viés de método comum não é uma preocupação no modelo.

Factor Characteristics

	Eigenvalues	Unrotated solution			Rotated solution		
		SumSq. Loadings	Proportion var.	Cumulative	SumSq. Loadings	Proportion var.	Cumulative
Factor 1	8.351	7.707	0.335	0.335	7.707	0.335	0.335

Fonte: JASP 0.19.3.

Figura 4. Viés de método comum

A validade e confiabilidade dos construtos também foi reavaliada por meio do Alfa de Cronbach, confiabilidade composta (ρ_a e ρ_c) e Variância Média Extraída (AVE), conforme tabela a seguir. Os resultados mostraram que valores de Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta para todos os construtos estavam acima de 0.70 (Hair et al, 2022) e as Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* – AVE) que estavam todas maiores que 0.50.

Tabela 5. Validade e confiabilidade dos construtos

Construto	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta (ρ_a)	Confiabilidade composta (ρ_c)	Variância média (AVE)
Compartilhamento de conhecimento	0.819	0.825	0.869	0.525
Confiança	0.719	0.728	0.826	0.545
Desempenho de Projeto	0.816	0.824	0.872	0.577
Empreendedorismo Corporativo	0.863	0.871	0.893	0.512

Fonte: SmartPLS 4.

Para avaliar a validade discriminante, utilizou-se o HTMT, de forma que todos os valores dos construtos deveriam ser menores que 0.9 (Hair et al., 2022). Para fortalecer a análise discriminante dos construtos, realizou-se também o teste de Fornell e Larcker (1981) no qual a raiz quadrada da AVE do construto comparado com a sua correlação deveria ser maior que a correlação dos outros construtos, veja tabela a seguir.

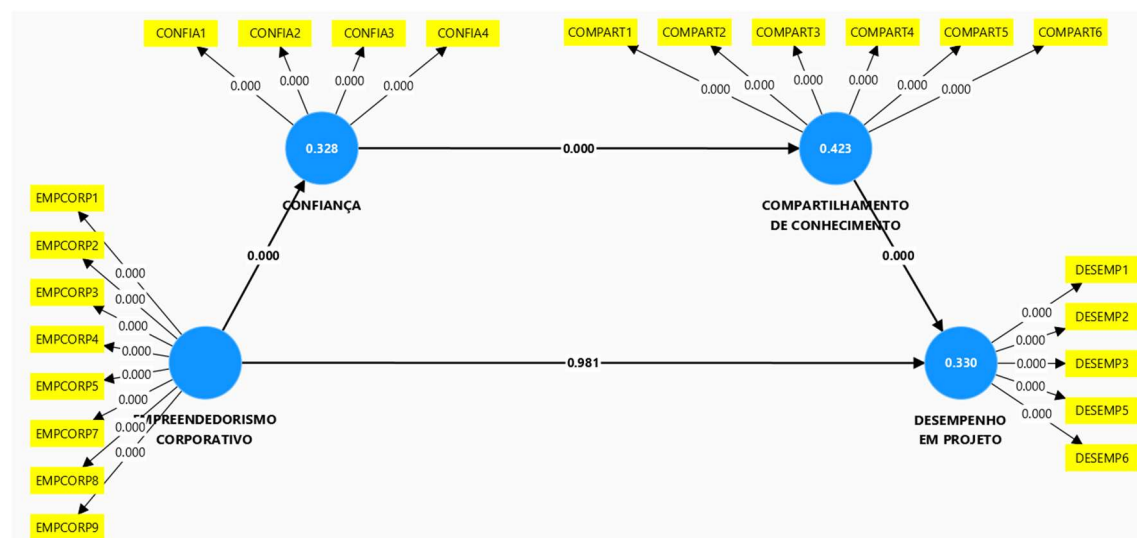
Tabela 6. Validade discriminante Fornell e Larcker

Construto	Compartilhamento de conhecimento	Confiança	Desempenho de Projeto	Empreendedorismo Corporativo
Compartilhamento de conhecimento	0.725			
Confiança	0.650	0.738		
Desempenho de Projeto	0.574	0.503	0.760	
Empreendedorismo Corporativo	0.683	0.573	0.391	0.715

Fonte: SmartPLS 4.

4.3. Modelo estrutural

A figura a seguir apresenta o modelo estrutural estimado no SmartPLS 4, evidenciando as relações entre os construtos estudados.



Fonte: SmartPLS 4.

Figura 5. Modelo estrutural

A análise das hipóteses e dos caminhos estruturais considerou os efeitos diretos (hipóteses do estudo) e indiretos. Para tanto, o modelo estrutural foi avaliado por meio dos coeficientes de caminho, com teste de reamostragem (*bootstrapping*), para o teste t e p-valor.

Tabela 7. Efeitos diretos

Hipótese	Caminho estrutural	Coefficiente de caminho	Teste de reamostragem (bootstrapping)	Desvio padrão	Teste t	p-valor
H1	Empreendedorismo Corporativo → Desempenho de Projeto	-0.003	0.000	0.127	0.024	0.981

H2	Empreendedorismo Corporativo → Confiança	0.573	0.588	0.064	8.971	0.000
H3	Compartilhamento de conhecimento → Desempenho de Projeto	0.577	0.589	0.117	4.910	0.000
H4	Confiança → Compartilhamento de conhecimento	0.650	0.658	0.064	10.085	0.000

Fonte: SmartPLS 4.

Estes resultados mostram que todas as hipóteses de relações diretas se confirmaram, com exceção da hipótese H1, que não teve o p-valor $\leq 0,05$. Em seguida foi realizada a análise dos efeitos indiretos para avaliar a mediação dos construtos.

Tabela 8. Efeitos indiretos específicos

Caminho estrutural	Coeficiente de caminho	Teste de reamostragem (bootstrapping)	Desvio padrão	Teste t	p-valor
H5a – Empreendedorismo Corporativo → Confiança → Compartilhamento de Conhecimento	0.372	0.389	0.069	5.421	0.000
H5b – Confiança → Compartilhamento de Conhecimento → Desempenho de Projeto	0.375	0.389	0.093	4.032	0.000
H5 – Empreendedorismo Corporativo → Confiança → Compartilhamento de Conhecimento → Desempenho de Projeto	0.215	0.230	0.065	3.280	0.001

Fonte: SmartPLS 4.

Estes resultados indicam que o EC impacta indiretamente o Desempenho do Projeto por meio da Confiança e do Compartilhamento de Conhecimento, numa mediação total. Esse resultado mostra que por mais que o caminho direto entre EC e desempenho de projetos não se confirme, olhando o modelo de forma mais ampla e integrada, percebe-se que o caminho indireto (Empreendedorismo Corporativo → Confiança → Compartilhamento de Conhecimento → Desempenho de Projeto) tem efeito significativo. Portanto, teoricamente, é preciso ter uma visão de caminhos e dos efeitos indiretos para se compreender por completo os efeitos do empreendedorismo corporativo no desempenho do projeto.

4.4. Discussões

O estudo pode confirmar H2 que preconiza que o empreendedorismo corporativo está positivamente relacionado com o confiança. Isso pode estar relacionado, por exemplo, às atividades de inovação, autonomia e incentivo à criatividade dentro da organização que contribuem para o fortalecimento da confiança entre os membros da equipe de projeto (Antoncic & Hisrich, 2004).

Também foi confirmada a H3 na qual o compartilhamento de conhecimento na equipe está positivamente relacionado com o desempenho do projeto, mostrando que equipes que promovem a troca de conhecimento têm melhores desempenhos nos projetos (Imam & Zaheer, 2021). Confirmou-se também a H4, que prevê que a confiança da equipe está positivamente

relacionada ao compartilhamento de conhecimento, reforçando a importância da confiança para a troca de informações entre os membros da equipe (Kmieciak, 2021).

Todavia, a H1 que previa que o EC estaria positivamente relacionado com o desempenho do projeto não foi confirmada. Isso leva a crer que mesmo que o EC seja um recurso para promover a inovação e garantir a sobrevivência e crescimento das empresas em ambientes competitivos e em constante mudança (Zahra, 1991) e que práticas de EC aumentam a capacidade de inovação das equipes (Covin & Wales, 2019), não é perceptível o impacto direto no desempenho dos projetos conforme os resultados.

A confirmação da H5 revela uma mediação total no caminho indireto do empreendedorismo corporativo (EC) para o desempenho do projeto via inovação da equipe. Essa mediação total indica que o EC não exerce influência direta (H1 rejeitada), mas potencializa o desempenho em projetos quando se fomenta o trabalho em equipe com confiança e compartilhamento de conhecimentos. Esse efeito indireto evidenciou que o EC pode gerar impactos positivos nos projetos desde que haja um ambiente de confiança e tenha o compartilhamento de conhecimento (Kara & Dheer, 2023).

Cria-se não somente um ambiente de coletividade, como também uma equipe que pode gerar inovações e ter resultados com esse efeito (Globocnik & Faullant, 2025). Esse caminho mediado alinha-se então com os resultados de Zahra (1991) e Covin & Wales (2019), que enfatizam o EC como catalisador de inovação em equipes, o que gera resultados para o projeto. Kuratko et al. (2015) reforçam essa dinâmica, ao destacar que práticas empreendedoras elevam a capacidade adaptativa das equipes em contextos voláteis e que precisa, portanto, de inovação e flexibilidade o que vem com trabalho em equipe que tem confiança entre seus membros e compartilhamento de conhecimentos.

5. Conclusões

A contribuição teórica se foca na rejeição do efeito direto entre o empreendedorismo corporativo e o desempenho de projetos, evidenciando que essa relação ocorre de forma indireta por meio da confiança e do compartilhamento de conhecimento. O resultado deste estudo avança ao apontar o papel do EC como ponto de partida para o desempenho de projetos, contanto que haja efeitos de trabalho em equipe (baseadas em confiança e conhecimento) entre membros deste time.

Este resultado aponta para a necessidade de modelos complexos para se compreender essa relação, incluindo outras variáveis, especialmente com funções de mediadoras. Mediante a dupla mediação da confiança e do compartilhamento de conhecimento na relação analisada, mostra-se que existe uma mediação total para o modelo proposto. Desta forma, fica evidente a necessidade de se pensar em modelos complexos para se entender desempenho em projetos. Analisar apenas efeitos diretos pode ser algo limitante e insuficiente para entender as dinâmicas antecedentes deste desempenho, especialmente quando se trata de elementos de empreendedorismo corporativo.

Assim sendo, para outros estudos, poder-se-ia buscar compreender essa complexidade trazendo outras variáveis. Pesquisas futuras podem explorar novas mediações e possíveis moderações, compreendendo assim outros fatores que influenciam no impacto do empreendedorismo corporativo no desempenho do projeto. Por exemplo, outras variáveis como o comprometimento com o projeto e com a equipe (Buvik et al., 2017) e colaboração entre os membros do time (Bond-Barnard et al., 2018) poderiam ser considerados como novos mediadores ou moderadores.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a remoção dos itens DESEMP4 e EMPCORP6, o que pode ter reduzido a abrangência da mensuração de seus respectivos construtos. Nas cargas de cargas cruzadas, o estudo ainda contou com quatro itens abaixo de 0.7, mas que estavam acima de 0.6 (COMPART2; COMPART4; CONFIA1; EMPCORP1; EMPCORP5).

Referências

Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207-230.

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.

Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332-345.

Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.

Blanka, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919-961.

Blomquist, T., Farashah, A. D., & Thomas, J. (2016). Project management self-efficacy as a predictor of project performance: Constructing and validating a domain-specific scale. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1417-1432.

Bond-Barnard, T. J., Fletcher, L., & Steyn, H. (2018). Linking trust and collaboration in project teams to project management success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 432-457.

Buvik, M. P., & Tvedt, S. D. (2017). The influence of project commitment and team commitment on the relationship between trust and knowledge sharing in project teams. *Project Management Journal*, 48(2), 5-21.

Carneiro da Cunha, J. A. & Corrêa, H. L. (2013). Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. *Revista de Administração de Empresas*, 53(5), 485-499.

Chang, Y. Y., Aruncharean, C., & Jansom, A. (2025). Exploration or exploitation? Rethinking innovation strategies through the lens of corporate entrepreneurship in Thailand. *Asia Pacific Business Review*, no prelo, 1-25.

Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225-244.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3-18.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194.

Frederiksen, L., & Davies, A. (2008). Vanguard and ventures: Projects as vehicles for corporate entrepreneurship. *International Journal of Project Management*, 26(5), 487-496.

Georget, V., & Maniak, R. (2023). Corporate entrepreneurship and project management. In A. Davies, S. Lenfle, C. H. Loch & C. Midler (orgs.). *Handbook on Innovation and Project Management* (pp. 60-79). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Globocnik, D., & Faullant, R. (2025). Promoters as social controls to facilitate knowledge sharing, conflict management and innovation project portfolio performance. *Creativity and Innovation Management*, 34(2), 333-350.

Grossman, R., & Feitosa, J. (2018). Team trust over time: Modeling reciprocal and contextual influences in action teams. *Human Resource Management Review*, 28(4), 395-410.

Hair Jr, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.

Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209.

Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 39(5), 463-473.

Kadefors, A. (2004). Trust in project relationships – inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22(3), 175-182

Kara, A., & Dheer, R. J. (2023). The relationship between culture and entrepreneurship: the role of Trust. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(4), 1803-1833.

Kerzner, H. (2022). *Project management metrics, KPIs, and dashboards. A guide to measuring and monitoring project performance*. John Wiley & Sons.

Kmieciak, R. (2021). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1832-1859.

Kunst, J. R., & Bierwiazzonek, K. (2023). Utilizing AI questionnaire translations in cross-cultural and intercultural research: Insights and recommendations. *International Journal of Intercultural Relations*, 97, 101888.

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: the innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45, 245-253.

Lau, E., & Rowlinson, S. (2011). The implications of trust in relationships in managing construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 633-659.

Li, X., Li, H., Zhang, R., Yin, Y., Sun, S., Bai, J., & Liu, R. (2024). Impact of asymmetric trust on construction project management performance: the mediating role of knowledge sharing. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(11), 4538-4561.

Mbiru, J. E., Ayentimi, D. T., & Wickham, M. (2023). Does entrepreneurial project monitoring and controlling process matter in social enterprises? Evidence from a developing African country. *International Journal of Project Management*, 41(1), 102435.

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.

Mumtaz, S., & Nadeem, S. (2024). How far can I trust you? Understanding the social identity perspective of trust development in global virtual teams. *Cross Cultural & Strategic Management*, 31(4), 659-684.

Nauman, S., Bhatti, S. H., Imam, H., & Khan, M. S. (2022). How servant leadership drives project team performance through collaborative culture and knowledge sharing. *Project Management Journal*, 53(1), 17-32.

Navimipour, N. J., & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*, 62, 730-742.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company. How companies create continuous innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Park, J. G., & Lee, J. (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32(1), 153-165.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.

Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.

Saeed, S., Alasadi, M., Yousafzai, S. Y., & Zahra, S. A. (2025). Top management team attributes and corporate entrepreneurship: a meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 42(1), 48-75.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management. The diamond approach to successful growth and innovation*. Boston: Harvard Business Press.

Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: A systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 59(4), 1541-1565.

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

Wolcott, & Lippitz, M. J. (2007). The four models of corporate entrepreneurship. *MIT Sloan Management Review*.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.

Zhang, Q., Yang, S., Liao, P. C., & Chen, W. (2020). Influence mechanisms of factors on project management capability. *Journal of Management in Engineering*, 36(5), 04020045.