

## CULTURA INTRAEMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS QUE CONDICIONAM O INTRAEMPREENDEDORISMO

**Caroline Renata Delle Finati<sup>1</sup>**

**Jaqueline Ganassin Rosa<sup>2</sup>**

**Nárima Alemsan<sup>3</sup>**

**Ana M. Franzoni<sup>4</sup>**

**Richard Perassi<sup>5</sup>**

***Abstract:** For intrapreneurship to develop within an organization, some factors are essential, such as the existence of a favorable organizational environment that provides actions that encourage the development of intrapreneurial practices among employees. In this context, this paper aims to investigate in the literature the main organizational practices that encourage intrapreneurial behavior in the corporate environment. The research is a narrative literature review and in its result it was possible to relate the main organizational practices that contribute to the development of intrapreneurship according to the needs of personal fulfillment, esteem, social, security, and structural.*

***Keywords:** intrapreneurial culture; entrepreneurship; intrapreneurship; intrapreneurial practices.*

**Resumo:** Para que o intraempreendedorismo se desenvolva dentro de uma organização, alguns fatores são essenciais, como existir um ambiente organizacional favorável que propicie ações que estimulem o desenvolvimento de práticas intraempreendedoras entre os colaboradores. Neste contexto, este artigo tem o objetivo de investigar na literatura as principais práticas organizacionais que incentivam o comportamento intraempreendedor no ambiente corporativo. A pesquisa é uma revisão de literatura narrativa e em seu resultado foi possível relacionar as principais práticas organizacionais que contribuem no desenvolvimento do intraempreendedorismo de acordo com as necessidades de realização pessoal, estima, social, segurança e estrutural.

***Palavras-chaves:** cultura intraempreendedoras; empreendedorismo; intraempreendedorismo; práticas intraempreendedoras.*

---

<sup>1</sup> Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9188-4344>. e-mail: [caroline.finati@hotmail.com](mailto:caroline.finati@hotmail.com)

<sup>2</sup> Programa de Pós Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário de Maringá (Cesumar) Maringá – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4183-2853>. e-mail: [eng.jaquelinegr@gmail.com](mailto:eng.jaquelinegr@gmail.com)

<sup>3</sup> Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6598-1271>. e-mail: [narimalemsan@gmail.com](mailto:narimalemsan@gmail.com)

<sup>4</sup> Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8744-256X>. e-mail: [afranzoni@gmail.com](mailto:afranzoni@gmail.com)

<sup>5</sup> Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis - Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0696-4110>. e-mail: [richard.perassi@ufsc.br](mailto:richard.perassi@ufsc.br)

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, muito se tem falado sobre empreendedorismo, e recentemente também tem se evidenciado a figura do intraempreendedor. Diversos autores colaboram com definições de empreendedorismo, Baggio e Baggio (2015), Hisrich e Peters (2009), Shane e Venkataraman (2000) e de intraempreendedorismo, Baldissera e Ceretta (2017), Hashimoto (2017), Dorneles (2003), como veremos posteriormente. O que cada um desses autores salienta é como a figura do empreendedor e intraempreendedor são essenciais para o desenvolvimento de um negócio, seja ele público ou privado.

O intraempreendedorismo vem sendo fomentado por organizações que buscam inovar e manter as pessoas motivadas a desenvolverem projetos criativos e de valor. De modo geral, as organizações precisam estar sempre trabalhando para dinamizar suas capacidades empreendedoras para se posicionarem frente às mudanças econômicas decorrentes da globalização e inovações tecnológicas. Para tanto, necessitam ter em seu quadro de colaboradores, pessoas com habilidades de avaliar e explorar a oportunidade, criando valor por meio de novos conhecimentos (Hindle, 2007).

Assim, o intraempreendedorismo apresenta-se na discussão como um meio de desenvolver habilidades e competências, gerar valor social econômico e possibilitar uma maior cooperação dentro das organizações. Diante disso, as organizações buscam desenvolver uma cultura que incentive o intraempreendedorismo por meio de práticas organizacionais a fim de desenvolver o comportamento intraempreendedor. Esse comportamento impacta os resultados nas organizações inovadoras e comprova que o intraempreendedorismo está diretamente relacionado ao sucesso da organização e seu processo de inovação.

As práticas empreendedoras se caracterizam por um indivíduo exercer o empreendedorismo dentro de uma organização com interesse de contribuir com a evolução do negócio (Dorneles, 2003).

Neste contexto, o objetivo deste artigo é investigar quais são as práticas organizacionais promotoras da cultura intraempreendedora, a partir disto, espera-se responder a seguinte questão: quais são as principais práticas organizacionais que incentivam o comportamento intraempreendedor no ambiente corporativo?

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL INTRAEMPREENDEDORA

Uma vez que o comportamento das pessoas afeta o desempenho das organizações, as empresas buscam alcançar a produtividade, reduzir o absenteísmo e a rotatividade por meio de fatores organizacionais como a cultura e clima organizacional, a liderança e a motivação. A cultura organizacional é definida por Schein (2001) como:

um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como maneira correta para se proceder, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (Schein, 2001, p.7).

A cultura representa tanto as normas formais quanto as informais que orientam o comportamento dos integrantes da organização e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Para Chiavenato (2003), a cultura organizacional engloba aspectos formais que são facilmente perceptíveis, relacionados com as políticas, diretrizes, objetivos, procedimentos, tecnologias e estruturas e os aspectos informais, relacionados com as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais. Assim, enquanto a cultura formal é composta por elementos visíveis, observáveis e registrados, a cultura informal é composta pelas manifestações informais que compõem aspectos sociais e psicológicos.

Sendo assim, a cultura formal é controlável se comparada com a cultura informal. De acordo com Kissil (1998), há quatro tipos de cultura organizacional: cultura adaptativa, cultura conservadora, cultura forte e cultura fraca. A cultura adaptativa é maleável e flexível, voltada para a inovação e adepta a mudanças, de forma que consegue também garantir a identidade da organização. Já a cultura conservadora se caracteriza pela manutenção de valores, costumes e tradições arraigados e que não mudam independente das mudanças externas.

A cultura forte é a que seus valores são respeitados e compartilhados por todos os membros influenciando seus comportamentos e expectativas. Enquanto que a cultura fraca é facilmente alterada, fragmentada, que não integra todos os membros. A cultura impacta nos resultados da empresa porque gera coesão, lealdade, comprometimento organizacional e diminui a necessidade da organização de fixar regulamentos e regras de comportamento. Gómez e Barboza (2015) afirmam que “um elemento a ser considerado como fator determinante do desempenho empresarial é o aspecto da cultura organizacional”. Por esse motivo as empresas

se preocupam em construir uma cultura organizacional forte, capaz de aumentar a eficácia organizacional.

McCrimmon (1995) acredita que para estimular o intraempreendedorismo, as organizações precisam focar na construção de uma cultura organizacional que forneça apoio às iniciativas intraempreendedoras, ou seja, uma cultura organizacional intraempreendedora. Isso iria além da simples identificação de candidatos empreendedores para compor a empresa, uma vez que partiria da organização em criar um ambiente propício ao intraempreendedorismo.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

O tema empreendedorismo vem sendo amplamente discutido e dentre os economistas precursores sobre o tema está Schumpeter (1982), que identificava a importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico, além de associar empreendedorismo com inovação.

Assim como na esfera privada, na esfera pública o empreendedorismo também é relevante uma vez que por meio dele a Administração Pública consegue alcançar sua finalidade de forma legal, porém com mais eficiência (Macedo, 2013).

O relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) efetua o levantamento de pesquisa sobre o empreendedorismo no mundo, definindo o empreendedorismo como qualquer tentativa, por parte do indivíduo, de grupos de indivíduos ou de empresas já estabelecidas de criação de um novo empreendimento, seja uma atividade autônoma e individual, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente, como sendo o principal fator para o desenvolvimento de um país (GEM, 2022). Para Schumpeter (1982), empreendedor é aquele que desestabiliza a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, por criar novas formas de organização ou por explorar novos recursos materiais.

Nesse sentido, autores como Shane e Venkataraman (2000), definem o empreendedorismo como um campo de pesquisa que aborda o estudo das fontes de oportunidades para criar produtos, serviços, mercados, processos de produção ou matérias-primas.

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (2022), “o empreendedorismo é tido como um fator essencial da saúde e da riqueza da sociedade, e um formidável motor do

crescimento econômico. Promove a inovação necessária não apenas para explorar novas oportunidades, impulsionar a produtividade e criar empregos” (GEM, 2022).

Os autores Baggio e Baggio (2015) definem que “o empreendedorismo pode ser compreendido como a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas”.

Uma visão sobre o empreendedorismo é levantada por Baron e Shane (2007) que indicam o empreendedorismo como um motor do desenvolvimento econômico, o qual provoca um grande impacto na sociedade. Os autores ainda salientam que, por ser uma atividade executada por vários indivíduos, o empreendedorismo é um processo, que por meio de ações chaves e atividades ligadas à exploração e desenvolvimento chegam a uma oportunidade de criar ou o reconhecimento de uma coisa nova.

Filion (1999) define que o empreendedorismo é uma área que estuda os empreendedores, examina suas características, atividades, seus efeitos sociais e econômicos e prevê o uso de processos para facilitar a atividade empreendedora. Salienta que “definir o empreendedor é um desafio perpétuo, dada a ampla variedade de pontos de vista usados para estudar o fenômeno” (Filion, 1999). Além das definições já apresentadas, em seguida, o quadro 1 apresenta demais autores e suas definições sobre empreendedorismo em linha cronológica demonstrando que o tema já vem sendo discutido por autores em diferentes épocas.

Quadro 1 - Definições de Empreendedorismo

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição</b>
Richard Cantillon	(1680-1734)	Assume os riscos e apropria-se do lucro.
Schumpeter Clark Higgins Baumol Scholoss Leibenstein	(1883-1950) (1899) (1959) (1968) (1968) (1978)	Empreendedorismo associado à inovação, "destruição criadora"
Schumpeter	(1883-1950)	Agente no processo do desenvolvimento econômico
Kirzner	(1973)	Pessoa alerta a oportunidades geradas por desequilíbrios econômicos

Shane; Venkataraman	(2000)	Entender e identificar oportunidades
Dornelas	(2008)	Detecta oportunidades e cria um negócio assumindo riscos calculados.
Hisrich e Peters	(2009)	Participa e gerencia projetos de produção. Assume riscos em um contrato com o governo

Fonte: Franco (2016), adaptado pelos autores (2022)

A partir das definições apresentadas, podemos identificar que o tema empreendedorismo é abrangente e suas visões para cada autor são amplamente complementares, mesmo sendo de épocas distintas o ponto de convergência está em que o empreendedor é um gerador de oportunidades.

As motivações para se tornar empreendedor são diversas, no entanto, por vezes acabam por ser empreendedores sem as capacidades técnicas necessárias para gerir e desenvolver de forma sustentável o negócio. Nesse sentido, é oportuno levantar o papel do intraempreendedor nas empresas.

O intraempreendedor surge como uma figura que está dentro de uma organização, ou seja, um colaborador que possui sentimento de dono do negócio e com isso, desenvolve dentro da empresa maiores resultados. O intraempreendedor possui as características de um empreendedor e consegue exercê-las em uma posição de segurança comparado aos que abrem seus próprios negócios e lidam com os riscos e o ambiente instável do mercado.

### 2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO

O levantamento bibliográfico sobre intraempreendedorismo aponta que fatores como o contexto digital, acesso à informação, novo estilo de vida, experiências e também a adaptação frente às mudanças tecnológicas contribuem para o surgimento do intraempreendedorismo. Chen, Shaheer, Yi, & Li (2019), afirmam que o aumento de um número crescente de empresas modernas é condicionado pela infraestrutura digital e ausência de custos marginais em que produtos e serviços digitalizados são distribuídos por meio de canais virtuais e acesso instantâneo para usuários de todo o mundo, favorecendo muito o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Organizações que incentivam o intraempreendedorismo conseguem melhorar a sua performance e ter equipes mais eficientes e criativas (Silva, 2021). Isso pode melhorar o

desempenho da empresa, pois um colaborador com mais ideias e soluções contribui com a organização ao fomento da inovação no sentido de alcançar a melhoria contínua do portfólio de produtos, serviços ou projetos, bem como sendo destaque frente à concorrência. No setor público, o intraempreendedorismo pode surgir também como forma de autorrealização em uma atividade que desenvolva mais a criatividade, por exemplo, em que neste setor não teria tanta flexibilidade pela burocracia e outros fatores envolvidos.

Dornelas (2003), acredita que o perfil “(intra)empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, têm uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais”. Neste sentido, essa busca da entrega em fazer mais está relacionado ao querer contribuir com a evolução do negócio e para a sociedade avançar em diversos aspectos também.

Já para Hashimoto (2017), “o intraempreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”. Criar e conduzir tais projetos fazem com que a proatividade e a criatividade estejam presentes no cotidiano das pessoas envolvidas.

Para uma melhor compreensão das definições, elaborou-se um quadro com o objetivo de coletar as definições e características de diferentes autores para contribuir com o entendimento acerca do intraempreendedorismo. Dentre as definições apresentadas nesta pesquisa, o foco do artigo irá abordar a definição do Pinchot - que criou o termo *Intrapreneuring* - como apresentado no quadro 2 para a discussão e análises a seguir.

Quadro 2 - Definições de Intraempreendedorismo

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Definição de intraempreendedorismo</b>
Baldissera e Ceretta	(2017)	“O intraempreendedorismo é uma ação praticada por pessoas dedicadas a fazer com que as inovações aconteçam e para isso direcionam suas atividades empreendedoras e geração de ideias, para serem exploradas dentro de uma organização já existente”.
Carrier	(1996)	“a introdução e implementação de uma inovação para a empresa por um ou mais funcionários trabalhando dentro de uma organização estabelecida”.
Dornelas	(2003)	“acredita que o perfil “(intra)empreendedor vai além das tarefas normalmente relacionadas aos administradores, têm uma visão mais abrangente e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito. Ele quer mais e busca fazer mais”.
Hashimoto	(2017)	“o intraempreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para criar e conduzir projetos de caráter empreendedor na organização”.

Pinchot	(1989)	“O intraempreendedorismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos empreendedores. [...] Os intraempreendedores são os integradores que combinam os talentos dos técnicos e dos elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços”.
---------	--------	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DOS INTRAEMPREENDEDORES

Os dois pilares descritos a seguir são importantes para as principais características do intraempreendedorismo. “O desenvolvimento e a implementação de visões são duas das principais características das ações empreendedora e intraempreendedora.” (Filionar, 2007).

Segue então afirmando:

[...] intraempreendedores identificam e, então, visualizam as ideias que gostariam de realizar. Essas ideias, normalmente, podem ser classificadas como sendo diferentes da visão central, desde que sejam relativas a elementos que não são sempre essenciais para a organização, mas que, uma vez explorados, contribuirão para simplificar ou para melhorar a realização da visão central (Filionar, 2007, p.69).

Sendo assim, o autor dá exemplos sobre esta maneira de visualizar as ideias centrais. Um exemplo que ele aborda é o do supervisor que introduz um novo modo de fazer certo trabalho, por exemplo, do gerente de vendas que identifica um novo mercado ou novos clientes potenciais.

Outra característica que o autor aponta dos intraempreendedores é a sua habilidade para se *diferenciar*. De fato, para colocar a inovação em prática é necessário realizar esta habilidade para que se tenha o alcance de mercado, além das habilidades como criatividade, capacidade de análise, visão sistêmica, entre outras. O autor descreve que isso se dá pelas experiências vividas ao longo da trajetória em outras organizações ou até mesmo em algum momento de suas vidas.

O sistema de relações é um dos elementos-chave que explica os processos empreendedor e intraempreendedor. Identificando uma diferença neste sistema de relações: para os empreendedores, o sistema de relações se encontra (*dentro e fora da empresa*) e para os intraempreendedores (*dentro da empresa*). Dantas (2008) explica que:

O intraempreendedorismo ganha força nesse cenário, uma vez que, essencialmente, a empresa valoriza o espírito empreendedor, estimulando as pessoas a concretizarem suas ideias, através do patrocínio e liberdade de ação para agir. Trata-se de um método eficiente, porque libera o gênio criativo dos empregados, que são justamente as pessoas que melhor conhecem a organização (Dantas, 2008, p.17).

Esta liberdade de ação para agir torna as pessoas mais engajadas de certa forma na execução de tarefas dentro da organização e melhoria nas ações proativas, assim como nas relações entre as pessoas envolvidas. “De fato, a dinâmica das relações interpessoais está intimamente relacionada com o desenvolvimento e a realização de visões.” (Filionar, 2007). Tais relações, melhoram as visões a longo prazo dos negócios e o mapeamento de cenários favoráveis para as organizações.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como revisão narrativa. De acordo com Rother (2007), “os artigos de revisão narrativa são publicações amplas apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento ou o ‘estado da arte’ de um determinado assunto, sob ponto de vista teórico ou conceitual”. São textos escritos baseados na literatura científica que contemplam a análise crítica e interpretação do autor.

Neste sentido, o artigo buscou investigar, quais são as práticas organizacionais promotoras da cultura intraempreendedora. Para tanto, realizou-se um processo de filtragem do material encontrado na literatura científica de forma não sistemática no período dos últimos cinco anos. Para compilação do material, foram consultadas as bases de dados científicos *Scopus*, portal de periódicos CAPES, Google Acadêmico e foram utilizados trabalhos publicados em revistas científicas, livros especializados no tema e os dados presentes no relatório *Global Entrepreneurship Monitor*.

Como estratégia de busca, utilizou-se as seguintes palavras-chaves: intraempreendedorismo; empreendedor interno; práticas empreendedoras. Pesquisou-se estudos que fundamentassem e/ou apresentassem a relação entre cultura intraempreendedora, práticas organizacionais e intraempreendedorismo, mas sobretudo, que buscassem identificar as práticas que auxiliam no desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Assim, realizou-se a análise crítica da literatura acadêmica, em que foi possível identificar as principais práticas organizacionais que incentivam o comportamento intraempreendedor no ambiente corporativo e relacioná-las às necessidades identificadas na organização.

### 4. RESULTADOS

Para que o empreendedorismo corporativo também conhecido como empreendedorismo interno ou ainda intraempreendedorismo ocorra, é necessário que a empresa/organização proporcione um ambiente favorável ao desenvolvimento de práticas que estimulem a ação dos intraempreendedores. Neste sentido, autores como Birley e Muzyka (2001), Mintzberg e Quinn (2001), Hornsby et al. (2002) e Vilas Boas e Santos (2014), listaram algumas das principais práticas organizacionais que favorecem a cultura intraempreendedora.

Por meio do intraempreendedorismo é possível identificar potenciais empreendedores dentro da organização e com isso criar novos produtos, serviços, processos ou até mesmo conceitos de gestão e negócios, gerando inovação para a empresa (Baldissera & Ceretta, 2017). Os autores ainda destacam que, para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora é importante a participação dos colaboradores em todos os processos de geração de ideias e inovação.

Sendo assim, a capacidade inovadora está diretamente relacionada à existência de uma cultura intraempreendedora que incentiva a participação dos colaboradores no processo de inovação (Vilas Boas & Santos, 2014). Os autores salientam também, a importância de ações que propiciem o intraempreendedorismo, pois, essas ações geram um ambiente de apoio, valorização e reconhecimento dos colaboradores. Para Pinchot e Pellman (2004), a cultura intraempreendedora está diretamente relacionada à criação de um ambiente organizacional que estimule seus colaboradores a compartilharem seus conhecimentos tácitos e explícitos de forma a gerar inovações para a própria organização. Neste sentido, Vilas Boas e Santos (2014) evidenciam que as práticas para estimular o intraempreendedorismo da organização devem envolver reconhecimento e/ou valorização das ações do colaborador, as quais geraram inovação para a organização.

Na pesquisa realizada, destacaram-se oito fatores responsáveis por criar as condições necessárias para o desenvolvimento do intraempreendedor, são elas: Propensão ao risco (aceitar erros); Recompensa, incentivos e reconhecimento; Suporte da diretoria; Recursos disponíveis (financeiros de tempo e organizacionais); Estrutura da organização (poucos níveis, equipes multifuncionais); Ênfase em ações estratégicas e objetivos de longo prazo; Propensão à mudança; Liberdade de trabalho (experimentar novos métodos) (Vilas Boas & Santos, 2014).

Os autores Vilas Boas e Santos (2014) evidenciam ainda, que dentre as oito práticas citadas, as que mais se destacam são: o reconhecimento e a recompensa financeira. No entanto,

os colaboradores ainda preferem o reconhecimento perante seus pares, pois além da satisfação pessoal, geraria também oportunidades de crescimento dentro da própria organização, como por exemplo uma possível promoção de cargo.

Já na pesquisa realizada por Hornsby et al. (2002), os autores identificaram 84 práticas gerenciais de incentivo ao intraempreendedorismo, as quais foram classificadas em cinco fatores: Suporte da gestão; Descrição de trabalho; Limites organizacionais; Recompensas e Disponibilidade de tempo. De acordo com os autores, tais fatores vão de encontro aos apresentados na literatura como, O uso apropriado de Recompensas; Alta administração; Disponibilidade de recursos; Estrutura organizacional de apoio; Assumir riscos e Tolerância ao fracasso.

Birley e Muzyka (2001) citam seis práticas que se destacam em organizações as quais apresentam uma cultura intraempreendedora, são elas: Estrutura Corporativa; Estratégia e Direção; Reconhecimento; Recursos; Formação de Equipes e Práticas de Monitoramento e Análise de Risco.

Os autores Mintzberg e Quinn (2001), evidenciam que empresas inovadoras, podem ser consideradas como aquelas que buscam incentivar o intraempreendedorismo, os autores apresentam quatro práticas características de empresas inovadoras, de forma resumida são: Estratégia; Visão Organizacional; Autonomia; Recompensa.

Pode-se observar que, dentre todas as práticas e fatores apresentados pelos autores Birley e Muzyka (2001), Mintzberg e Quinn (2001), Hornsby et al. (2002) e Vilas Boas e Santos (2014), os que se repetem são o reconhecimento e a recompensa, evidenciando a importância da adoção de tais práticas em organizações que buscam exercer uma cultura intraempreendedora.

O intraempreendedorismo, conforme explanado, traz vantagem competitiva a empresa pois incentiva a criatividade, contribui para solucionar problemas e cria um ambiente propício à inovação na organização. Observa-se que o intraempreendedorismo na prática depende de fatores organizacionais que estimulem os colaboradores, uma vez que serão estes que terão o comportamento de um intraempreendedor, motivados neste ambiente de cultura intraempreendedora.

Assim, pode-se constatar que a cultura intraempreendedora é formada por um conjunto de fatores a serem trabalhados em uma organização que deseja estimular o

intraempreendedorismo. O intraempreendedorismo precisa estar alinhado aos objetivos da organização para que ela efetivamente ocorra. Dessa forma, desde o momento da contratação, utilizando critérios para o recrutamento e seleção de colaboradores, a organização já poderá selecionar o perfil intraempreendedor que contribuirá com as práticas organizacionais (de Sá Santos & dos Santos, 2020).

O quadro 3 é o resultado da abordagem escolhida do autor Pinchot (1989) sobre o termo intraempreendedorismo, seguida da análise da literatura realizada pelos autores, que possibilitou relacionar as principais práticas organizacionais que favorecem o desenvolvimento do intraempreendedorismo de acordo com as necessidades de realização pessoal, estima, social, segurança e estrutural.

Quadro 3 - Necessidades e Práticas Intraempreendedoras

<b>Necessidades identificadas</b>	<b>Práticas intraempreendedoras</b>
Realização Pessoal	Autonomia, liberdade de trabalho, liderança, desafios
Estima	Reconhecimento, confiança, comunicação
Social	Formação de equipes, abordagem participativa
Segurança	Recompensa, práticas de monitoramento e análise de riscos, descrição de trabalho, disponibilidade de tempo,
Estrutural	Recursos disponíveis, Suporte da gestão, estrutura organizacional de apoio, ambiente propício para criatividade e inovação, propensão à mudança, visão organizacional, tecnologia

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou realizar uma investigação teórica sobre os temas: cultura intraempreendedora, empreendedorismo, intraempreendedorismo e características dos intraempreendedores, para então poder identificar as principais práticas organizacionais que incentivam o comportamento intraempreendedor no ambiente corporativo.

A partir da análise da literatura e da discussão, o estudo apresentou conceitos relevantes para o entendimento e desenvolvimento da cultura intraempreendedora. Atingiu-se o objetivo proposto sendo apresentadas as principais contribuições teóricas que favorecem a cultura intraempreendedora: melhoria de ações proativas, melhoria das relações humanas, visões mais

assertivas a longo prazo e estímulo ao pensamento criativo. O resultado do estudo apresenta um impacto positivo para a construção do conhecimento e estímulo das *soft skills* (criatividade, proatividade, tomada de decisão), trazendo melhorias na produtividade, nas relações interpessoais e conseqüentemente no desenvolvimento de talentos.

Pode-se observar que a cultura intraempreendedora consiste em estimular, desenvolver e consolidar o comportamento intraempreendedor em seus colaboradores para que estes possam identificar oportunidades e encontrar soluções criativas, inovadoras e eficazes na organização. É necessário a participação de todos para que a cultura intraempreendedora seja fortalecida e vista como parte do planejamento estratégico da organização.

Com o apoio do negócio, os colaboradores terão a segurança que precisam para desenvolver com liberdade os novos produtos, serviços, ideias ou processos e contribuir com a cultura intraempreendedora. Uma vez que a organização absorve os riscos do fracasso, os colaboradores podem se tornar geradores de mudança seja para inovar, pensar e experimentar dentro da organização em projetos e atividades.

Identificadas as características do intraempreendedor, os fatores responsáveis por criar as condições necessárias para o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor e mapeadas as práticas que favorecem a cultura intraempreendedora, foi possível relacionar as principais práticas organizacionais que incentivam o comportamento intraempreendedor no ambiente corporativo de acordo com as necessidades identificadas na organização.

Dentre as práticas e fatores apresentados pelos autores, os que mais se repetiram foram o reconhecimento e a recompensa, demonstrando a importância da adoção de tais práticas em organizações que buscam exercer uma cultura intraempreendedora.

Propõe-se como possibilidade de pesquisas futuras, a aplicação de estudo de caso prático dentro de uma organização a fim de aprofundar e compreender melhor os fenômenos apresentados.

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001. Os agradecimentos da produção deste artigo também são para a Fundação de Amparo à Pesquisa e

Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e ao Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI) na oportunidade de aplicação da pesquisa e avanço do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2015). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, 1(1), 25-38.
- Baron, R. A., & Shane, S. A. (2007). *Empreendedorismo: uma visão do processo*. São Paulo: Thomson Learning.
- Birley, S., & Muzyka, D. F. (2001). *Dominando os desafios do empreendedor*. São Paulo: Makron Books.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Elsevier Brasil.
- Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. (2019). The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies*, 50(2), 172-192.
- Dantas, E. B. (2008). Empreendedorismo e intra-empendedorismo: é preciso aprender a voar com os pés no chão. *BOCC. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação*, 1, 1-23.
- Dornelas, J. C. A., & Corporativo, E. (2003). Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Campus, 393-410.
- Dornelas, J. C. A. (2008). O processo empreendedor. \_\_\_\_\_. *Empreendedorismo Transformando Ideias em Negócios*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 05-36.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de administração*, 34(2), 5-28.
- Filion, L. J. (2007). Entendendo os intraempreendedores como visionistas. *Revista de Negócios*, 9(2).
- Franco, J. O. B., & Gouvêa, J. B. (2016). A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(3), 144-167.
- Global Entrepreneurship Monitor (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption*. London: GEM.
- Gómez, S. M.M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, 60(4), 735-756.
- Hashimoto, M. (2017). Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empendedorismo. Saraiva Educação SA.
- Hindle, K. (2007). Formalizing the concept of entrepreneurial capacity. In *Refereed Proceedings of the 2007 ICSB World Conference*.

- Kissil, M. (1998). *Gestão da Mudança Organizacional*. Instituto para Desenvolvimento da Saúde/Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Saúde e Cidadania, vol. 4.
- Macedo, R. B. (2013). Estudo sobre o Empreendedorismo na esfera pública. In: Congresso De Gestão De Tecnologia Latino-Iberoamericano, Xv., Altec, Cidade do Porto.
- McCrimmon, M. (1995). Unleash the Entrepreneur Within: How to Make Everyone an Entrepreneur and Stay Efficient. *Long Range Planning*, 6(29), 261p..
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia-3 ed.*. Bookman Editora.
- Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. Harbra.
- Pinchot, G. & Pellman, R. (2004). *Intraempreendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios*. Elsevier.
- Rother, E. T. (2007). Revisión sistemática X Revisión narrativa. *Acta paulista de enfermagem*, 20, v-vi.
- Santos, W., & Santos, M. G. C (2020). *Intraempreendedorismo: Como desenvolver diferencial competitivo nas organizações modernas*.
- Schein, E. H. (2001). *Organizational Culture and Leadership*. 3a ed. San Francisco: JosseyBass.
- Schumpeter, J. A. (1982). *A teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico (Os Economistas)*. São Paulo: Abril Cultura.
- Shane, S. & Venkataraman, S.(2000). A promessa do empreendedorismo como campo de pesquisa. *Academy of management review*, vol. 25, 217-226.
- Silva, V. S. M (2021). A Importância da motivação das equipes para o sistema organizacional. *A Importância da gestão do tempo para o Administrador*. 35, 67.
- Vilas Boas, E. P., & Santos, S. A. (2014). Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. *Revista de Administração*, 49(2), 399-414.