

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

André Carlos Nogueira de Mello

O intraempreendedorismo e a liderança: consolidação de boas práticas através de uma revisão  
da literatura

São Paulo

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Dias  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini  
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

ANDRÉ CARLOS NOGUEIRA DE MELLO

O intraempreendedorismo e a liderança: consolidação de boas práticas através de uma revisão da literatura

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Empreendedorismo e Inovação

Orientadora: Profa. Dra. Luciane Meneguim Ortega

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Mello, André Carlos Nogueira de .

O intraempreendedorismo e a liderança: consolidação de boas práticas através de uma revisão da literatura / André Carlos Nogueira de Mello. - São Paulo, 2023.

72 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2023.

Orientador: Profa. Dra. Luciane Meneguim Ortega.

1. Intraempreendedorismo. 2. Empreendedorismo. 3. Líderes e Liderança. 4. Práticas de gestão. 5. Cultura corporativa. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: ANDRÉ CARLOS NOGUEIRA DE MELLO

Título: O intraempreendedorismo e a liderança: consolidação de boas práticas através de uma revisão da literatura.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

### Banca Examinadora

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_



## AGRADECIMENTOS

À minha pequena Maia, por ter tornado o mundo mais divertido e leve.

À minha companheira, Priscilla, por compartilhar essa jornada e me apoiar em cada desafio.

Aos meus pais, por todo o suporte e carinho e por terem me dado oportunidade de ter chegado tão longe.

A todos os meus colegas de classe, com os quais compartilhei aulas presenciais, *on-line* e híbridas, por todas as trocas tão ricas que me fizeram agradecer a cada dia por eu ter escolhido esse caminho acadêmico.

À minha orientadora, Profa. Dra. Luciane Meneguim Ortega, com um carinho especial, por sempre ter acreditado em mim, transmitindo inspiração.

Aos professores da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, por toda a atenção.

À Universidade de São Paulo, pela qualidade dos profissionais e do ensino.

Enfim, a todas as pessoas com as quais tive contato nos últimos anos, no ambiente empreendedor e corporativo, por todo aprendizado.





## RESUMO

Mello, A. C. N. (2023). **O intraempreendedorismo e a liderança: consolidação de boas práticas através de uma revisão da literatura.** 72p. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Empresas tradicionais que possuem cultura organizacional sólida enfrentam, atualmente, entraves no momento de diferenciar seus produtos e serviços. Novos atores, por exemplo, *startups*, surgiram no mercado como figuras com alta adaptabilidade, menor burocracias e com capacidade de entregar valor e experiências ao cliente de forma ágil. Não se trata mais de melhoria do modelo operacional, e sim, de uma nova cultura orientada por empreendedores, que surge para confrontar o que antes era tido como conhecido. Nesse cenário, a cultura corporativa apresenta-se como um papel relevante para viabilizar transformações na forma de gerir uma organização. No cenário das *startups*, lideranças empreendedoras demonstram ser essenciais para engajar seus colaboradores, construindo um ambiente de inovação e de empoderamento. Assim sendo, o objetivo geral deste estudo foi entender como as lideranças empreendedoras, por meio de práticas, podem viabilizar e catalisar uma cultura intraempreendedora. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, baseada em uma revisão da literatura, buscando analisar os conceitos de intraempreendedorismo relacionados às práticas que podem ser implementadas por líderes corporativos. A pesquisa focou em publicações que abordaram ações práticas implantadas por gestores para viabilizar uma cultura intraempreedadora, apresentando ações que os líderes podem executar para potencializá-la. Por fim, foi proposto um mapa mental e um *framework* com a finalidade de auxiliar os gestores e os executivos de grandes corporações a definirem e a implementarem estratégias eficientes na jornada de construção de um ambiente empreendedor. Espera-se, com isso, que a presente pesquisa venha a consolidar boas práticas, capazes de inspirar a aplicação de mudanças organizacionais no contexto empresarial.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo. Empreendedorismo. Líderes e Liderança. Práticas de gestão. Cultura corporativa.



## ABSTRACT

Mello, André Carlos Nogueira de. (2023). *Intrapreneurship and leadership: consolidation of good practices through a literature review*. 72p. Dissertation (Professional Master in Entrepreneurship) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Traditional companies that have a solid organizational culture currently face obstacles when it comes to differentiating their products and services. New players, such as startups, appear in the market with high adaptability, less bureaucracy and with the ability to deliver value and experiences to the customer in an agile way. entrepreneurs that emerges to confront what was previously established. In this scenario, corporate culture is presented here as a relevant role to enable transformations in the way of managing an organization. In startup scenarios, entrepreneurial leaders, prove to be essential to engage their employees, building an environment of innovation and empowerment. Thus, the general objective of this study was to understand how entrepreneurial leaders, through practices, can enable and catalyze an intrapreneurial culture. Therefore, an exploratory qualitative research was carried out, based on a review of the literature, analyzing the concepts of intrapreneurship related to practices that can be implemented by corporate leaders. The research focuses on publications that address practical actions implemented by managers to enhance an intrapreneurial culture, presenting actions that leaders can take to enhance it. Finally, a mind map and a framework were proposed that seek to help managers and executives of large corporations to define and to implement efficient strategies in the journey of building an entrepreneurial environment. It is expected to consolidate good practices capable of inspiring the application of organizational changes in the business context.

**Keywords:** Intrapreneurship. Entrepreneurship. Leaders and Leadership. Management practices. Corporate culture.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quantidade de trabalhos encontrados no <i>Google Scholar</i> com palavra-chave Intrapreneurship relacionada à Leadership, em 10/2022 .....	24
Figura 2 - Estrutura da dissertação .....	26
Figura 3 - Diagrama representativo da seleção dos artigos .....	30
Figura 4 - Diagrama de taxonomia .....	47
Figura 5 - Mapa Mental das melhores práticas intraempreendedoras .....	56
Figura 6 - <i>Framework</i> das melhores práticas intraempreendedoras - Dimensão Organização .....	57
Figura 7 - <i>Framework</i> das melhores práticas intraempreendedoras - Dimensão Gestão da Informação .....	58
Figura 8 - <i>Framework</i> das melhores práticas intraempreendedoras - Dimensão Processos ..	59
Figura 9 - Imagem do <i>website</i> <a href="https://www.empREENDERnaempresa.com.br/">https://www.empREENDERnaempresa.com.br/</a> criado pelo autor .....	64



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz de Amarração Metodológica .....	27
Quadro 2 - Relação dos artigos encontrados no banco de dados <i>Web of Science</i> .....	39
Quadro 3 - Resumo dos trabalhos analisados .....	44
Quadro 4 - Listagem de práticas de acordo com a taxonomia.....	48





## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>BSC</b>	<i>Balanced scorecard</i>
<b>CEO</b>	<i>Chief Executive Officer</i>
<b>DNRC</b>	Departamento Nacional de Registros do Comércio
<b>FEA-USP</b>	Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo
<b>IAPMEI</b>	Instituto de Apoio as Pequenas e Medias Empresas e a Inovação
<b>IFMG</b>	Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
<b>KPI</b>	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador-Chave de Desempenho)
<b>MPE</b>	Mestrado Profissional em Empreendedorismo
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RSL</b>	Revisão Sistemática de Literatura
<b>S/A</b>	Sociedade Anônima



## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>21</b>
1.1 JUTIFICATIVA DA PESQUISA .....	23
1.2 QUESTÃO DA PESQUISA E OBJETIVOS.....	24
1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA .....	25
<b>2 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>27</b>
2.1 ESCOPO DA REVISÃO.....	28
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>31</b>
3.1 INTRAEMPREENDEDORISMO OU EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO.....	31
3.2 LIDERANÇA.....	33
<b>3.2.1 Liderança e a Cultura Intraempreendedora</b> .....	<b>34</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
4.1 RELAÇÃO DOS TRABALHOS SELECIONADOS.....	38
4.2 CATEGORIZAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS .....	46
4.2.1 Organização – Dimensão 1 do modelo .....	53
<b>4.2.2 Processos – Dimensão 2 do modelo</b> .....	<b>54</b>
<b>4.2.3 Gestão da Informação – Dimensão 3 do modelo</b> .....	<b>54</b>
4.3 MAPA MENTAL E <i>FRAMEWORK</i> DE MELHORES PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS .....	55
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>61</b>
5.1 LIMITAÇÕES.....	61
5.2 RECOMENDAÇÃO PARA ESTUDOS FUTUROS .....	61
5.3 CONTRIBUIÇÕES .....	63
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>67</b>



## APRESENTAÇÃO

Desde 2006, o autor desta dissertação tem estado envolvido com o ecossistema de empreendedorismo, inicialmente, por meio da criação de *startups* e, posteriormente, trabalhando em grandes corporações.

O autor teve a oportunidade de fundar quatro empresas, sendo que uma delas recebeu aporte de investidores anjo. Em sua última jornada empreendedora, em 2015, a empresa foi acelerada pelo programa Inovativa Brasil, maior programa de aceleração de *startups* do país. A *startup* foi premiada como empresa destaque, bem como participou do 100 Open Startups, que é uma plataforma internacional de maior impacto na geração de negócios entre grandes empresas e *startups* e todo ano realiza uma curadoria das 100 *startups* com maior potencial de crescimento.

Simultaneamente, o autor teve experiência com grandes corporações, liderando pessoas. No Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG, atuou como supervisor da Fábrica de *Software*; no banco Itaú Unibanco S/A, desempenhou o papel de coordenador no setor de Tecnologia, em uma área de Transformação Digital; na Localiza Rent a Car S/A, desempenhou o papel de Gerente de transformação digital e Gerente de Engenharia; e, por fim, no Grupo Boticário, vem atuando como Executivo de Tecnologia, sendo responsável pela evolução e pelo manutenção de *softwares* e de processos, encarregados da cadeia de valor de demanda e de abastecimento da empresa.

Ao longo dos anos, o autor vem trabalhando em empresas de diferentes portes e culturas, estando à frente de áreas de tecnologia. A experiência em empresas de pequeno e de grande portes, com culturas diferentes, possibilitou-lhe vivenciar abordagens diferentes em relação ao estímulo do intraempreendedorismo e ao impacto que a liderança exerce sobre cada colaborador e sobre a cultura da corporação.

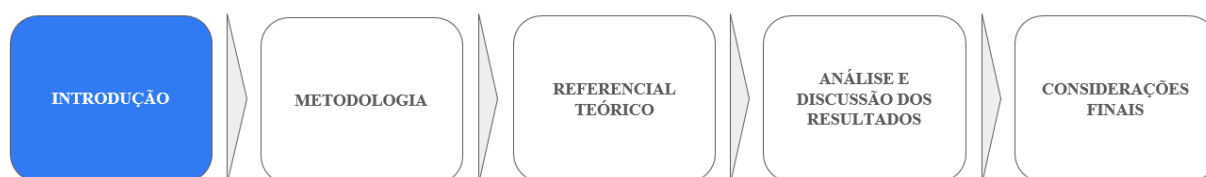
Em todas as experiências vivenciadas, o autor constatou que a cultura corporativa e a burocracia instauradas em grandes empresas criavam um ambiente em que a mudança era difícil, visto que o sistema corporativo enfrenta diversas barreiras que podem tornar a jornada de um empreendedor difícil, afinal, desafiar o *status quo* traz mudanças nem sempre bem aceitas ou bem vistas pelos colaboradores, incluindo pares e líderes.

Em experiência profissional nos Estados Unidos, em 2015, o autor trabalhou na NCR Corporation, empresa fundada em 1884, que, a cada década, teve que se reinventar, em função das mudanças tecnológicas e de mercado. Nessa época, teve contato próximo com a gerência de *Change Management*, cuja missão principal era garantir a disseminação de práticas

empreendedoras e de mudanças na corporação. Retornando ao Brasil, constatou que essa estratégia era almejada por grandes corporações nacionais, como o case do Luiza Labs.

Assim, uma vez que teve a oportunidade de ter experiência como fundador de *startups* e como executivo em grandes corporações, o autor sentiu-se atraído por entender melhor o conceito e as práticas de intraempreendedorismo. Suportado pela literatura que aborda os temas de intraempreendedorismo e de liderança, buscou catalogar as principais práticas e as ações que os líderes podem executar com o intuito de fomentar o intraempreendedorismo em suas empresas.

## 1 INTRODUÇÃO



Nos últimos anos, as empresas têm passado por várias mudanças, muitas delas culturais, na tentativa de elevar a sua competitividade (CHRISTENSEN, 2012). Neste ambiente corporativo, presencia-se um cenário em que as empresas pressionadas pelo mercado, bem como pela crescente exigência de usuários frente à qualidade dos produtos e da experiência com a marca, buscam inovar em termos de produtos, serviços e/ou também no modelo operacional ou de negócios e, ao mesmo tempo, deparam-se com o surgimento de concorrentes que trazem disrupção aos modelos de negócios já estabelecidos (DRUCKER, 1994).

Para que as empresas se mantenham competitivas no mercado e respondam às demandas dos clientes com maior agilidade (DRUCKER, 2002), foram realizadas práticas de fragmentação de grandes departamentos em unidades menores e de gestão ágil de projetos, por exemplo, o Scrum e outras, que visam à descentralização do poder e ao consequente empoderamento dos indivíduos.

Com a intenção de suportar essa transformação, foram estabelecidas políticas de recursos humanos como o empoderamento e o treinamento constante dos colaboradores (COLLINS; SMITH, 2006). Essas práticas têm o objetivo de delegar o poder para as tomadas de decisões descentralizadas, bem como para melhorar a capacitação das pessoas. Buscando atingir tal cenário, essas corporações estimulam o intraempreendedorismo, por meio de trocas de experiências entre os atores ou por meio de outros modelos.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o empreendedorismo corporativo, ou intraempreendedorismo, é o novo objetivo das corporações que buscam reproduzir o modelo operacional e as relações de trabalho existentes nas *startups*, onde, devido ao empoderamento e às estruturas mais horizontais, todos se sentem donos e empreendedores dentro da empresa (RIES, 2011), tornando-a mais competitiva no mercado.

No entanto, muitas companhias falham nesse processo, pois o ambiente corporativo é hostil para o surgimento e a implementação de ideias oriundas de analistas (BURGELMAN, 1983; CHRISMAN, 1999). As propostas, normalmente, não avançam devido a controles

financeiros, a processos operacionais e a outras formalidades instauradas pelas burocracias corporativas (CHRISMAN, 1999). Para contornar tais dificuldades, muitas vezes, as empresas criam novas divisões, apartadas da estrutura organizacional, buscando criar autonomia e estimular o intraempreendedorismo (BURGELMAN, 1983).

Amaral (2014) relatou que, a cada ano que passa, o Departamento Nacional de Registros do Comércio (DNRC) registra um número maior de empreendedores no Brasil. Muitas pessoas têm deixado para trás o emprego convencional e se lançado no mercado como empreendedores. Porém, para isso, é necessário que compreendam o conceito de empreender e tenham ciência de que é necessário colocar em prática alguns fundamentos básicos que devem reger a vida de um empreendedor.

Estudos anteriores aos de Pinchot (1985) relatavam que existia uma dicotomia entre a possibilidade de o colaborador realizar um empreendimento e uma companhia já estabelecida. Acreditava-se que a criação de um empreendimento só era possível, se o emprego fosse abandonando e a empresa fosse iniciada a partir do zero. No entanto, o intraempreendedorismo cria tanto uma nova perspectiva para que o colaborador permaneça na empresa como uma oportunidade para a empresa fomentar e aproveitar ideias, com o intuito de criar novos negócios ou de se reinventar. Além do benefício que a cultura intraempreendedora traz para a empresa, o indivíduo é beneficiado de diversas formas em um ambiente em que suas ideias são ouvidas e implementadas.

Assim sendo, identificados os benefícios que uma cultura intraempreendedora gera para a empresa e para o indivíduo, esse tema vem sendo almejado e, cada vez mais, a liderança da empresa tem o desafio de viabilizar um ambiente para que essa cultura possa florescer.

Os líderes têm capacidade para influenciar processos que, como consequência, aumentam a incidência de comportamentos empreendedores. Assim sendo, uma reação rápida do líder torna-se um fator decisivo na longevidade e nos resultados das empresas. Para isso, ele deve assumir um papel relevante, buscando impulsionar os comportamentos empreendedores em seu time. Este comportamento empreendedor por parte dos colaboradores pode ser estimulado pelo contexto e por seus líderes diretos (RIGTERING; WEITZEL, 2013).

Pesquisas têm demonstrado a importância do ambiente e dos gestores no estímulo às atitudes empreendedoras (BJØRNSKOV; FOSS, 2013; ZAHRA; WRIGHT, 2011). Inúmeras forças e influências, internas e externas ao contexto (ZAHRA; WRIGHT, 2011), interferem nas ações dos colaboradores.

Neste contexto, diante da importância do tema intraempreendedorismo e visto que os líderes exercem influência e podem ajudar a catalisar a cultura das empresas, este trabalho teve



como objetivo geral entender como as lideranças empreendedoras, por meio de práticas, podem viabilizar e catalisar uma cultura intraempreendedora. Em busca de atingir este objetivo e de listar as boas práticas realizadas pelos líderes, foi realizada uma revisão da literatura envolvendo o tema "intraempreendedorismo" e sua correlação com o tema "liderança". Foi feita uma busca na base de dados *Web of Science* focando, exclusivamente, no tema 'intraempreendedorismo impulsionado por líderes corporativos'. Ao final, foi desenvolvido um *framework* e um mapa mental, para facilitar a adoção e a investigação de tais práticas em outros contextos.

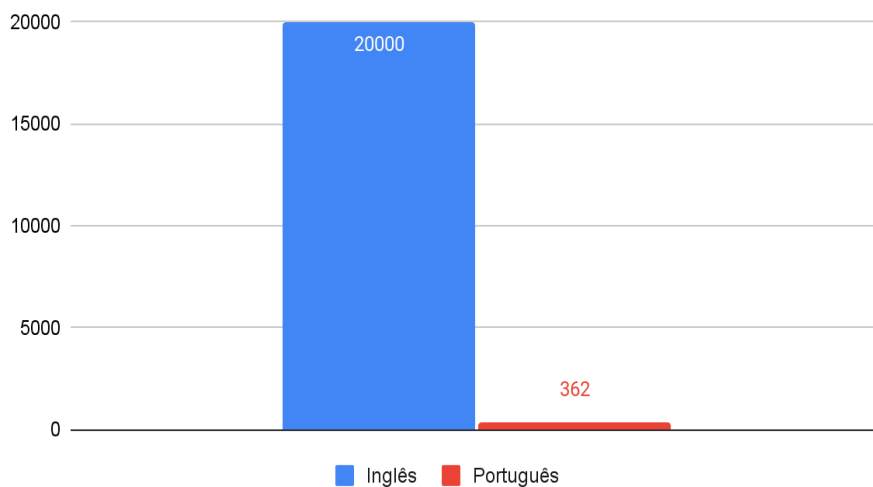
## 1.1 JUTIFICATIVA DA PESQUISA

Estudos iniciados na década de 1980 foram o ponto de partida de uma discussão acadêmica que alcançou grande relevância no cenário nacional e mundial.

Trabalhos acadêmicos mostram que líderes são capazes de influenciar positivamente o ambiente da empresa e, conseqüentemente, a *performance* de seus liderados (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; BASS, 1997; TUMMERS; KNIES, 2013). Além disso, vários estudos mostram que o líder exerce grande influência no desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores de sua equipe e, conseqüentemente, na cultura da empresa, em geral (MOGHIMI; ALAMBEIGI, 2012; HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002; KURATKO et al., 2005; MORIANO; MOLERO; MANGIN, 2011; ZAHRA, 1995).

Em outubro de 2022, ao realizar uma busca no *Google Scholar* pelas palavras-chave *intrapreneurship* OU *intrapreneurs E leadership*, foi possível encontrar aproximadamente 20.000 resultados ao redor do mundo. Ao filtrar a busca, considerando apenas os trabalhos acadêmicos na língua portuguesa, foram encontradas 362 publicações (Figura 1).

Figura 1 - Quantidade de trabalhos encontrados no *Google Scholar* com palavra-chave *Intrapreneurship* relacionada à *Leadership*, em 10/2022



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Alguns estudos examinaram corporações e atitudes da liderança que fomentaram a cultura empreendedora nas respectivas empresas (KURATKO et al., 2005). Todavia, como observado na baixa volumetria de estudos relacionando liderança com práticas de intraempreendedorismo, assim como algumas lacunas quanto ao detalhamento de como as atitudes de líderes influenciam esse comportamento, foi possível vislumbrar a oportunidade de realizar uma revisão sobre o tema, elucidando o estado atual de conhecimento e destacando, de maneira prática, as atitudes que podem ser implementadas por líderes e as oportunidades de pesquisas.

Assim sendo, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), como forma de sintetizar e de analisar os estudos sobre intraempreendedorismo e como essa prática está relacionada e pode ser fomentada por líderes de empresas, trazendo, assim, novas possibilidades de pesquisas para impulsionar as práticas de sucesso nas empresas (GALVÃO; RICARTE, 2019).

## 1.2 QUESTÃO DA PESQUISA E OBJETIVOS

Segundo Galvão e Ricarte (2019), uma boa Revisão Sistemática da Literatura é baseada em uma questão de pesquisa bem formulada e que se possa responder, pois esta irá guiar a revisão, definindo quais estudos devem ser incluídos, qual estratégia de busca deve ser utilizada para identificar os estudos primários e quais dados precisam ser extraídos de cada um deles. Deste modo, esta dissertação partiu da seguinte questão de pesquisa: **Como os líderes podem**

### **catalisar o intraempreendedorismo em suas empresas?**

Com base nesta pergunta norteadora, foram definidos os objetivos geral e específicos da presente dissertação.

O objetivo geral foi entender como as lideranças empreendedoras, por meio de práticas, podem viabilizar e catalisar uma cultura intraempreendedora.

Deste objetivo geral decorreram alguns objetivos específicos, a saber:

1. Explicar os principais conceitos relacionados ao intraempreendedorismo e à liderança;
2. Apresentar ações catalogadas e iniciativas realizadas por líderes, trazidas dos estudos selecionados, a fim de fomentar o intraempreendedorismo nas empresas;
3. Entender as limitações encontradas nos estudos analisados;
4. Desenvolver um mapa mental e um *framework* com as principais boas práticas que podem ser replicadas em outros contextos, de modo que os líderes possam deles se valer, com o objetivo de catalisar o intraempreendedorismo em suas empresas;
5. Elucidar as limitações presentes na bibliografia e listar as oportunidades para conduzir pesquisas futuras.

### 1.3 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente dissertação teve início com a apresentação do pesquisador. No Capítulo 1 – INTRODUÇÃO, foi apresentado o tema abordado, a justificativa para realização desta pesquisa, a questão que a norteou e os objetivos geral e específicos.

No Capítulo 2 – METODOLOGIA DA PESQUISA, foram detalhados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, como meio para obter os dados necessários para desenvolver o trabalho e atingir os objetivos propostos.

No Capítulo 3 – REFERENCIAL TEÓRICO, foram apresentados os dados coletados em fontes secundárias, utilizados para dar sustentação à dissertação. Foram apresentados os conceitos e um breve histórico do Intraempreendedorismo, da Liderança e sua inter-relação. O Referencial Teórico foi o ponto de partida e deu sustentação ao trabalho.

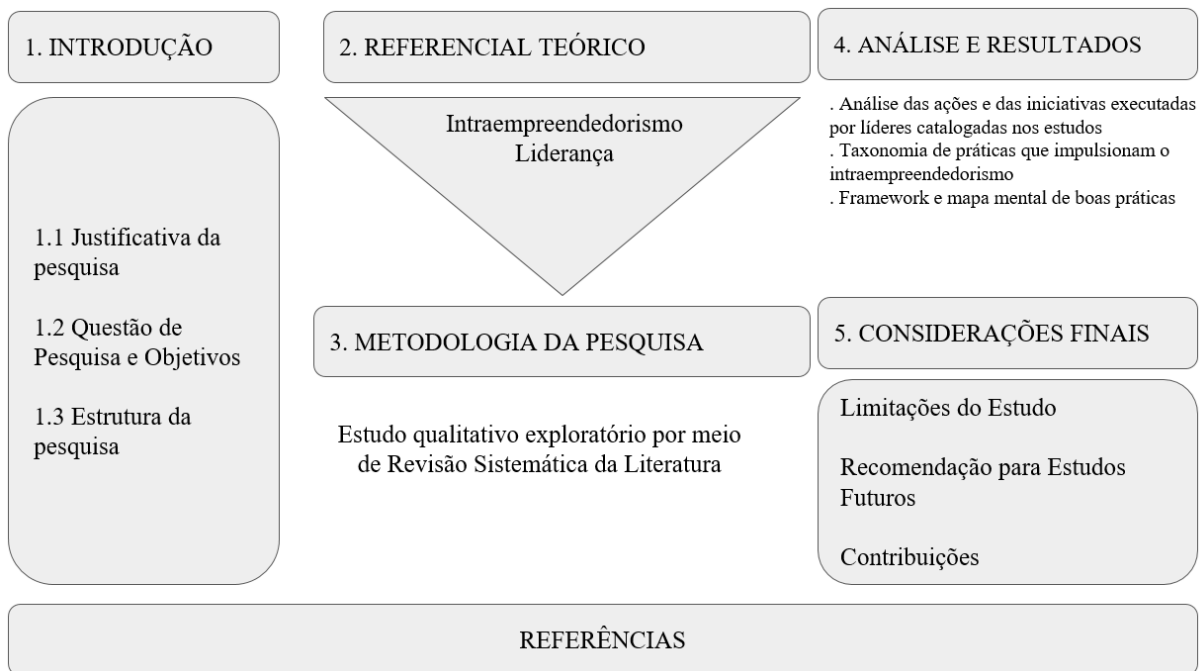
No Capítulo 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS, foram consolidadas as principais contribuições dos estudos analisados, assim como foram listadas as principais práticas encontradas na bibliografia; foi definida uma taxonomia das práticas e foram apresentados o *framework* e o mapa mental criados.

No Capítulo 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS, foram apresentadas as limitações desta

pesquisa, as sugestões para trabalhos futuros que venham a dar continuidade à temática ou que venham a complementar esse estudo, assim como as principais contribuições do trabalho para a Academia e para os empreendedores e/ou os profissionais que optarem pelo Empreendedorismo Corporativo, como uma estratégia para tornar as empresas mais competitivas e perenes.

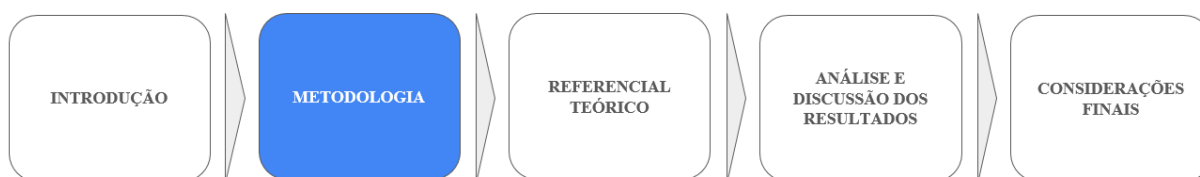
A Figura 2 apresenta a estrutura da dissertação.

Figura 2 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA



Este capítulo foi iniciado com a apresentação da Matriz de Amarração Metodológica, com o intuito de demonstrar a consistência do trabalho, bem como facilitar o entendimento geral. Segundo Mazzon (1981), é altamente recomendável que dissertações e teses apresentem em seu corpo essa matriz, a fim de facilitar a compreensão acerca do problema de pesquisa, dos objetivos e da metodologia.

Quadro 1 - Matriz de Amarração Metodológica

Questão de Pesquisa	Objetivos da Pesquisa		Método da pesquisa
	Geral	Específicos	
Como os líderes podem catalisar o intraempreendedorismo em suas empresas?	Entender como as lideranças empreendedoras, por meio de práticas, podem viabilizar e catalisar uma cultura intraempreendedora	Explicar os principais conceitos relacionados a intraempreendedorismo e à liderança.	Pesquisa Qualitativa Exploratória  Revisão Sistemática da Literatura
		Apresentar ações catalogadas e iniciativas realizadas por líderes, trazidas nos estudos selecionados, a fim de fomentar o intraempreendedorismo nas empresas.	
		Entender as limitações encontradas nos estudos analisados.	
		Desenvolver um mapa mental e um <i>framework</i> com as principais boas práticas que podem ser replicadas em outros contextos, de modo que os líderes possam deles se valer, com o objetivo de catalisar o intraempreendedorismo nas empresas	
		Elucidar as limitações presentes na bibliografia e listas as oportunidades para conduzir pesquisas futuras.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022), com base em Mazzon (1981).

Foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios por meio do método de Revisão Sistemática da Literatura, consolidando as principais boas práticas

identificadas que podem ser replicadas em outros contextos.

Essa pesquisa utilizou como procedimento metodológico a Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Segundo Kitchenham (2007), este é um processo que envolve a identificação, a avaliação e a interpretação de uma pesquisa em um tema específico. A principal motivação para realizar uma RSL tem origem na busca por criar uma base sólida de conhecimento para construir novas teorias e até mesmo identificar áreas novas que podem ser exploradas.

Sendo assim, a RSL foi desenvolvida aplicando-se os procedimentos explicitados por Wang e Chugh (2014). Ao realizar uma RSL sobre intraempreendedorismo e liderança, com foco em práticas de cultura empreendedora interna em uma organização, buscou-se compreender as teorias discutidas pelos autores para que fosse possível atingir os objetivos deste estudo.

Foram selecionados artigos que abordaram os conceitos e os métodos práticos utilizados por líderes para impulsionar práticas de intraempreendedorismo em suas empresas.

Como mencionado, para se desenvolver uma boa Revisão Sistemática da Literatura, deve-se focar na formulação de uma boa questão de pesquisa, pois ela guia a revisão e define tanto os estudos a serem incluídos, quanto as estratégias utilizadas para identificar os estudos e os dados a serem extraídos de cada um deles (COUNSELL, 1997). A questão que norteou esta pesquisa foi: **Como os líderes podem catalisar o intraempreendedorismo em suas empresas?**

A Revisão Sistemática da Literatura e a posterior discussão dos dados coletados tiveram como objetivo despertar o interesse de futuros pesquisadores sobre o tema, bem como apontaram a relevância do líder para estabelecer práticas e para influenciar seus liderados em busca da construção de um ambiente intraempreendedor em suas empresas.

## 2.1 ESCOPO DA REVISÃO

A Revisão Sistemática de Literatura teve como base de dados o portal *Web of Science*.

A busca seguiu os seguintes passos:

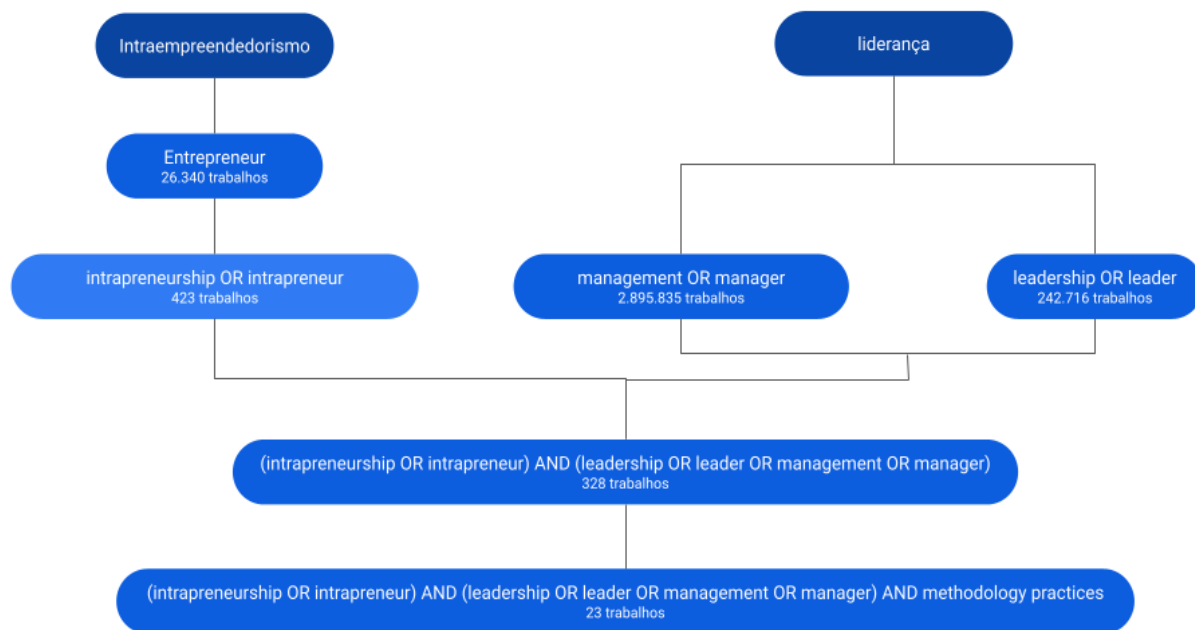
1. Identificação de palavras-chave relevantes ao tema de estudo baseados na literatura revisada. Com isso, chegou-se em: “*intrapreneurship*”, “*intrapreneurs*”, “*entrepreneur*”, “*leader*”, “*manager*” e “*management*”.
2. Acesso ao banco de dados *Web of Science* no portal <https://www.webofscience.com/>, em 12 de outubro de 2022.
3. Na página de Pesquisa Avançada, foi selecionado “Todos os Campos” e foram

adicionadas as palavras-chave referentes a empreendedorismo, citadas no passo 1. A *query* final da busca resultou:  $(ALL=(*entrepreneur*))$ . Feito isso, foram encontrados **26.340 trabalhos**.

4. Na página de Pesquisa Avançada, foi selecionado “Todos os Campos” e foram adicionadas as palavras-chave referentes a intraempreendedorismo, citadas no passo 1. A *query* final da busca resultou:  $((ALL=(*intrapreneurship*)) OR ALL=(*intrapreneur*))$ . Feito isso, foram encontrados **423 trabalhos**.
5. Na página de Pesquisa Avançada, foi selecionado “Todos os Campos” e foram adicionadas as palavras-chave referentes à gestão, citadas no passo 1. A *query* final da busca resultou:  $ALL=((*management*)) OR ALL=(*manager*)$ . Feito isso, foram encontrados **2.895.835 trabalhos**.
6. Na página de Pesquisa Avançada, foi selecionado “Todos os Campos” e foram adicionadas as palavras-chave referentes à liderança, citadas no passo 1. A *query* final da busca resultou:  $ALL=((*leadership*)) OR ALL=(*leader*)$ . Feito isso, foram encontrados **242.716 trabalhos**.
7. Com o intuito de buscar trabalhos com o tema de liderança, gestão e intraempreendedorismo, na página de Pesquisa Avançada, foi selecionado “Todos os Campos” e foram adicionadas as palavras-chave referentes a intraempreendedorismo, à liderança e à gestão, citadas no passo 1. A *query* final da busca resultou:  $((ALL=(*intrapreneurship*)) OR ALL=(*intrapreneur*)) AND (ALL=((*leadership*)) OR ALL=(*leader*) OR ALL=((*management*)) OR ALL=(*manager*))$ . Feito isso, foram encontrados **328 trabalhos**.
8. E, por fim, com o objetivo de identificar as práticas usadas por líderes para catalisar o intraempreendedorismo nas empresas, decidiu-se adicionar a palavra-chave *methodology practices* na *query* de busca. A *query* final de busca resultou:  $((ALL=(*intrapreneurship*)) OR ALL=(*intrapreneur*)) AND (ALL=((*leadership*)) OR ALL=(*leader*) OR ALL=((*management*)) OR ALL=(*manager*)) AND ALL=*methodology practices*$ . Feito isso, foram encontrados **23 trabalhos**.

Os termos presentes nas buscas foram combinações suportadas pela revisão da literatura e estavam relacionados aos objetivos deste trabalho. A pesquisa não estabeleceu balizas temporais, com o intuito de ter uma análise da evolução da literatura no decorrer do tempo. O passo a passo e a ilustração do escopo de revisão foi apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Diagrama representativo da seleção dos artigos



Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Todos os 23 trabalhos resultantes foram lidos integralmente e, na sequência, foram definidos os critérios de inclusão baseados na questão da pesquisa (**Como os líderes podem catalisar o intraempreendedorismo em suas empresas?**) e no objetivo principal (entender como as lideranças empreendedoras, por meio de práticas, podem viabilizar e catalisar uma cultura intraempreendedora). Assim sendo, foram excluídos 11 trabalhos, por não atenderem aos critérios pré-estabelecidos, e foram analisados 12 trabalhos.



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO



#### 3.1 INTRAEMPREENDEDORISMO OU EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O termo empreendedorismo teve origem no final do século XVII (OXFORD, 2022) e, desde então, foram criadas diversas definições para conceituá-lo, as quais foram variando ao longo do tempo.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2014), a palavra empreendedor provém do francês *entrepreneur* e se refere a pessoas que acatam riscos, ou seja, que assumem riscos e começam algo novo. Segundo os autores, “a ideia de empreender surgiu quando comerciantes, inspirados por novas ideias e fundadores de um novo mercado, tinham contrato com os governantes para comercializar os seus produtos. Assim, estabelecia-se o empreendedorismo” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014, p. 4).

Para alguns economistas, empreender não é somente abrir qualquer negócio, mas sim ter a capacidade de criar algo original, que promova o desenvolvimento em várias áreas e que seja uma realização profissional ou pessoal (DRUCKER, 1992).

Segundo Johnson (2001, p. 138), “o empreendedorismo envolve o fomento de ideias, a criação de produtos e/ou serviços e o lançamento para o mercado”. Para alcançar o sucesso, necessita-se de pessoas com *mindset* empreendedor, a fim de transformar a organização. Assim, podem-se alcançar os elementos principais do empreendedorismo, que envolve proatividade, inovação e apetite ao risco (MILLER, 1983).

Slevin e Covin (1990) argumentaram que esses três elementos não são suficientes para construir um ambiente empreendedor nas organizações. Eles afirmaram que empresas de sucesso possuem cultura e estrutura apropriadas para estimular o intraempreendedorismo. O engajamento de colaboradores em ambientes que estimulam o comportamento empreendedor é necessário, bem como o é uma cultura que fomente tal comportamento.

Dornelas (2009) esclareceu que empreendedorismo é um fenômeno cultural, fruto de habilidades, práticas e valores das pessoas; implica em uma forma de ser, uma concepção de

mundo, uma forma de se relacionar.

Empreender é ousar; é saber olhar para frente e descobrir novas demandas por produtos e por serviços em cima de outros produtos ou serviços já existentes no mercado (MASSENSINI, 2011).

Christensen (2012) considerou que empreender é arriscar; é ir além do tradicional, é fazer coisas que os outros não fazem. O empreendimento é o negócio em si e o empreendedor é o grande responsável por ele; é o indivíduo inovador capaz de visualizar uma realização futura e, para alcançá-la, junta esforços humanos e financeiros.

De acordo com o dicionário Oxford (2022, n.p.), empreendedorismo é “a disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços e negócios”, bem como “a iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes com alterações que envolvem inovação e riscos”.

Quanto ao empreendedor, Dornelas (2009) esclareceu que é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ele, assumindo riscos calculados.

Drucker (1987, p. 36) acreditava que “o empreendedor vê a mudança como norma e como sendo sadia. Geralmente, ele não provoca a mudança por si mesmo. Mas, se isto define o empreendedor e o empreendimento, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade.”

Para empreender, é necessário estar atento às mudanças que ocorrem ao seu redor, sendo flexíveis a elas e, ao mesmo tempo, sabendo como administrá-las. Amaral (2014, p. 1) listou alguns fundamentos básicos que norteiam o empreendedor:

- Aprender a lidar com personalidades desafiadoras;
- Ter disciplina e determinação;
- Usar o pensamento a seu favor;
- Determinar um objetivo e usar um método;
- Ter iniciativa;
- Tirar proveito do fracasso.

O conceito de intraempreendedorismo, por sua vez, foi cunhado por Pinchot (1985), há aproximadamente quarenta anos. Após a primeira aparição do termo, o mesmo foi se popularizando e foi ganhando destaque.

Em sua obra pioneira, Pinchot (1985) abordou a questão de como os trabalhadores podem desenvolver suas próprias ideias dentro de grandes empresas, transformando-as em produtos. O autor afirmou que intraempreendedores são indivíduos que apoiam novas ideias

em sua organização, a partir da sua emergência até o momento em que atingem a rentabilidade (PINCHOT, 1985).

Antes de Pinchot elucidar a possibilidade de o empreendedor se realizar dentro de uma corporação já estabelecida, o entendimento era que para ser empreendedor, era necessário criar seu próprio empreendimento.

Em 1989, Pinchot retomou seu estudo e definiu intraempreendedores como “os sonhadores que realizam, aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização, eles podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre os sonhadores que entendem como transformar uma ideia em algo real e lucrativo” (PINCHOT, 1989, p. 8).

Neste contexto, ao encontrar as ideias estabelecidas por Pinchot (1989), o colaborador ávido por empreender um projeto pessoal encontra na empresa uma possibilidade de satisfazer suas ambições. Ao passo que a empresa vai crescendo, vai sendo instaurado o desafio de criar mecanismos e um ambiente organizacional que incentive o espírito empreendedor dos colaboradores.

Em estudos anteriores aos de Pinchot, existia a dicotomia entre a possibilidade de o colaborador realizar um empreendimento e empreender em uma companhia já estabelecida. Acreditava-se que só era possível criar um empreendimento se o emprego fosse abandonando e a empresa fosse iniciada do zero.

Em 2001, Wunderer (2001) apontou que os intraempreendedores são importantes em um ambiente em que é necessário identificar novas oportunidades, com o intuito de manter a empresa competitiva diante dos desafios e dos concorrentes. O colaborador com esse perfil inova, identifica, cria oportunidades de negócios, monta e coordena novas combinações ou arranjos de recursos para agregar valor. Ele age para atender às necessidades latentes e busca fazer da forma mais eficaz o que já existe (WUNDERER, 2001).

### 3.2 LIDERANÇA

O primeiro registro do termo liderança, que se origina do verbo inglês *to lead*, data de 825 d. C (OXFORD, 2022). Na época, o principal significado era uma pessoa dominadora, que mandava e ameaçava os liderados. Mas, essa ideia de líder autoritário está ultrapassada. Atualmente, as características dos líderes são reveladas e medidas por meio da eficiência com que eles conseguem levar seus liderados a um resultado satisfatório para a eles mesmos, individualmente, e para a empresa (SUDDABY et al., 2010).

Chiavenato (2001) definiu o líder como a pessoa que tem facilidade para solucionar problemas e conflitos; delegar responsabilidades; interpretar objetivos e missões; estabelecer prioridades; planejar e programar atividades em equipe; e supervisionar e orientar pessoas.

O que antes era sinônimo de chefe, ou de gestor, modificou-se em busca do desenvolvimento organizacional e se ramificou em diversos conceitos diferentes dentre os pesquisadores (DALTON et al., 1998).

De acordo com Jones e Olken (2005), a liderança consiste na técnica de influenciar os outros em decorrência do seu poder e de sua capacidade, por meio de diálogo, exemplos e atitudes, alcançando os objetivos pré-estabelecidos e moldando a equipe de acordo com os conceitos almejados.

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) afirmaram que liderar é o processo de se adaptar às mudanças e de fazer com que os liderados também se adaptem a isso, descobrindo suas motivações, encorajando-as e transformando-as de modo criativo, comunicativo e flexível.

Hisrich, Peters e Shepherd (2014) esclareceram que os pesquisadores ainda não definiram exatamente o que é liderança, mas o líder é um indivíduo que serve aos seus liderados, conhecendo o perfil de cada um, a fim de desenvolver suas competências e habilidades.

Como complemento, Zahra e Wright (2011) apontaram que é necessário que um gestor se transforme em um líder e adentre os assuntos pessoais dos colaboradores, pois afetam a produtividade. Assim sendo, a influência do gestor/líder sobre a equipe é de extrema importância para os resultados da organização.

Um líder pode agir de diversas formas dentro da organização e com diferentes atitudes, de acordo com as características pessoais, as da empresa e as de sua equipe. Assim, o papel do líder é fundamental para o bom sucesso dos objetivos traçados, quando posto em prática de forma eficiente e eficaz (ZHU et al., 2013).

### **3.2.1 Liderança e a Cultura Intraempreendedora**

Compreendida a relevância do líder em influenciar os comportamentos de seus liderados e em criar uma cultura na empresa, entende-se que este tem um papel-chave no impulsionamento de práticas intraempreendedoras.

A qualidade do relacionamento entre líder e liderado influencia diretamente a *performance* do liderado (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). A relação estimula o engajamento dos

colaboradores em serem proativos e, em alguns momentos, em tomarem riscos e em desempenharem atividades que vão além da descrição de cargo (BAMMENS, 2016; HUGHES et al., 2018). A qualidade desse relacionamento também favorece um ambiente em que o colaborador tem maior conforto em compartilhar novas ideias ou até mesmo em criticar processos existentes na empresa (DEPREZ; LEROY; EUWEMA, 2018; HEINZE, WEBER, 2016).

A mudança de processos existentes e a sugestão de novas ideias vão de encontro com o *status quo* estabelecido nas empresas e, muitas vezes, são alvo de resistência por parte das pessoas (DEPREZ; LEROY; EUWEMA, 2018; HEINZE; WEBER, 2016).

O líder exerce a função de alavancar e de dar suporte para que uma ideia, criada por um colaborador, ganhe força e seja testada (ROSING; FRESE; BAUSCH, 2011). Após esse primeiro passo de confiança, é esperado do gestor um ciclo de *feedbacks*, com o intuito de mensurar o sucesso do empreendimento.

Em caso de falhas, o gestor assume um papel relevante de como esse exemplo será tratado e comunicado para a equipe/empresa. É esperado que o líder dê suporte na construção de uma cultura em que errar não deve ser sinônimo de punição, mas sim um dos maiores *feedbacks* de aprendizados, em prol de uma cultura que assume riscos e busca inovação (RIES, 2017).

Uma cultura empreendedora deve assumir riscos e deve considerar as falhas de um processo como sendo natural na jornada de inovação, bem como de construção de uma cultura intraempreendedora (HISRICHE; PETERS; SHEPHERD, 2014). Drucker (2010, p. 37) apontou: “Para o sucesso de indivíduos empreendedores, os líderes devem conceder direitos dentro da empresa que normalmente estão disponíveis para esses mesmos indivíduos fora da organização.”

Outro ponto relevante é a responsabilidade que o líder tem em realizar comunicações claras da visão e dos objetivos da empresa. Uma vez estabelecidos os objetivos, é papel da liderança definir as expectativas que a empresa tem em relação ao colaborador. Essa clareza é relevante e fundamental para estimular o liderado para desenvolver novas ideias ou para identificar oportunidades de melhorias em processos já estabelecidos (HOWELL; HIGGINS, 1991; MORIANO; MOLERO; MANGIN, 2011).

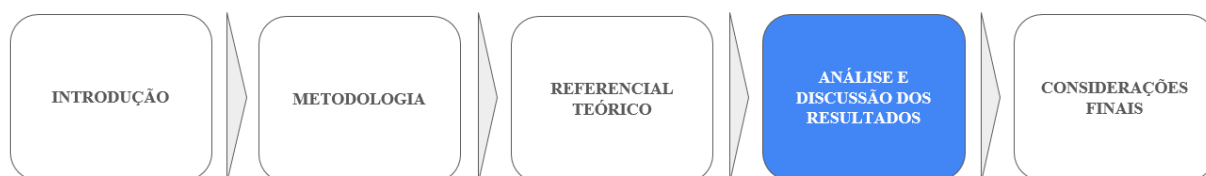
Diante dessa dinâmica de expectativas por parte da gestão e de cumprimento dos objetivos, o colaborador espera receber reconhecimento financeiro ou psicológico, em sua jornada corporativa (DRUCKER, 1994). O líder é responsável por esse ciclo de meritocracia e, neste momento, desempenha um papel relevante quanto ao sentimento de pertencimento, bem

como quanto ao nível de engajamento do colaborador para com a empresa. Uma vez engajado, são maiores suas contribuições e sua *performance*.

Consolidando as referências e as relações entre liderança e intraempreendedorismo, observa-se que o líder tem alta responsabilidade no processo de criar um ambiente propício para a cultura intraempreendedora. Destacam-se as seguintes atitudes de responsabilidade da gestão:

- Suporte aos liderados para implementar novas ideias;
- Recrutamento de pessoas que pensam de forma diferente;
- Treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Empoderamento para o surgimento de novas ideias;
- Estabelecimento de um sistema de recompensas para gratificar esforços; e
- Sistema não punitivo em caso de falhas junto a um sistema de aprendizado (DRUCKER, 2012; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; KURATKO, 2010).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS



Como mencionado, não foram estabelecidas balizas temporais para realizar a busca de artigos publicados no banco de dados *Web of Science*. Entretanto, constatou-se que o primeiro artigo publicado, que se enquadrava nas diretrizes estabelecidas para esta pesquisa, foi em 2008, e a frequência de publicações que se enquadravam nestas diretrizes foi de aproximadamente um artigo por ano, com uma frequência maior nos últimos quatro anos, quando foram publicados quinze trabalhos.

Com o intuito de organizar os estudos analisados, foi utilizada a metodologia proposta por Phillips et al. (2015), que sugeriram dividi-los em 4 categorias: (1) Trabalho Teórico: apresenta ou questiona uma teoria existente; (2) Trabalho Conceitual: estudo bibliográfico que apresenta os principais conceitos e as possíveis relações entre eles; (3) Trabalho Qualitativo: pesquisa que analisa dados qualitativos; e (4) Trabalho Quantitativo: estudo realizado com foco em abordagem matemática ou em estatística para validar ou explicar um fenômeno.

Houve predominância de trabalhos que investigaram dados primários, por meio da análise quantitativa, o que totalizou onze trabalhos dentre os doze analisados. Esse fato pode ser explicado pelo termo da busca, que teve como objetivo filtrar artigos que apresentassem processos ou práticas implementadas e analisadas. A pesquisa quantitativa é mais apropriada quando se busca estabelecer uma relação entre termos e validar uma hipótese e, por isso, foi mais presente (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Essa constatação respondeu ao segundo objetivo específico do presente trabalho que foi: Apresentar ações catalogadas e iniciativas realizadas por líderes, trazidas dos estudos selecionados, a fim de fomentar o intraempreendedorismo nas empresas.

Considerando apenas o primeiro autor de cada trabalho, observou-se que há uma dispersão entre as pesquisas das Universidades às quais os autores são afiliados, não apresentando nenhum padrão de concentração. Outro fator que não apresenta concentração regional é a nacionalidade dos autores, visto que foi observado um maior número de autores de nacionalidade inglesa (4 artigos), seguido da francesa e da australiana (3 artigos cada).

Outro fator comum observado ao analisar os trabalhos selecionados foi a relevância do

Departamento de Recursos Humanos na implementação de práticas que auxiliam a formação de uma cultura empreendedora na empresa, de forma geral. Este fato foi corroborado pela quantidade de estudos presentes na literatura que estabelecem uma relação entre práticas na área de Recursos Humanos e os comportamentos empreendedores de colaboradores e, conseqüentemente, para o estabelecimento de uma cultura intraempreendedora (MENZEL; AALTIO; ULIJN, 2007; RIGTERING; WEITZEL, 2013; IKRAN et al., 2019).

Por fim, observou-se que a maioria dos trabalhos não citava as empresas que participaram dos experimentos e optaram por manter o anonimato. De acordo com a revisão da literatura, esse fator pode ser explicado pelas seguintes hipóteses: (1) o assunto é relativamente novo para o meio acadêmico e para o mercado; (2) muitas práticas internas podem ser consideradas um diferencial competitivo para a empresa e, dessa forma, a ideia é não democratizar essa informação, protegendo o diferencial competitivo de mercado.

#### 4.1 RELAÇÃO DOS TRABALHOS SELECIONADOS

O Quadro 2 apresenta a relação dos artigos selecionados e um breve resumo de cada um deles quanto às práticas que podem impulsionar a cultura intraempreendedora. Os principais objetivos, a metodologia e as contribuições de cada trabalho foram compilados no Quadro 3.



Quadro 2 - Relação dos artigos encontrados no banco de dados *Web of Science*

Nº do artigo	Autor(es)	Título da obra	Ano de publicação	Site	Resumo dos artigos
1	TROCHEZ, D.X.S.; RIOS, G.M.C.; MARTINEZ, W.F.R.	<b>Intrapreneurship in Small Organizations: Case Studies in Small Businesses</b>	2021	<a href="https://doi.org/10.7200/esicm.168.0521.3">https://doi.org/10.7200/esicm.168.0521.3</a>	Este artigo analisou duas empresas da região de Cauca, na Colômbia. Foram realizadas entrevistas com 22 colaboradores dessas empresas. O objetivo foi identificar boas práticas para o desenvolvimento de uma cultura de intraempreendedorismo. O principal resultado foi um <i>roadmap</i> com ações para implementar as práticas que outras empresas poderiam replicar, a fim de impulsionar o intraempreendedorismo em seus contextos.
2	DUNG, L.T.; GIANG, H.T.T.	<b>The effect of international intrapreneurship on firm export performance with driving force of organizational factors</b>	2022	<a href="https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2021-0018">https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2021-0018</a>	Este artigo foi analisado, mas não foi incluído na presente análise pelos seguintes motivos: a) não abordou diretamente práticas de líderes para fomentar o intraempreendedorismo; b) analisou duas empresas focando na <i>performance</i> que as unidades internacionais têm em comparação com as outras.
3	MUAVIA, M.; HUSSAIN, G.; ISMAIL, W.K.W.	<b>Employee's regulatory focus and intrapreneurship: modeling the mediating role of creative self-efficacy and thriving</b>	2022	<a href="https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2021-0301">https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2021-0301</a>	Este artigo foi analisado, mas não foi incluído neste trabalho pelos seguintes motivos: a) não abordou diretamente as práticas de líderes para fomentar o intraempreendedorismo; b) analisou o colaborador sob a ótica individual, não trazendo contribuições relevantes para o objetivo desta dissertação.
4	BENITEZ-AMADO, J.; LLORENS-MONTES, F.J.; PEREZ-AROSTEGUI, M.N.	<b>Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance</b>	2010	<a href="https://doi.org/10.1108/02635571011039025">https://doi.org/10.1108/02635571011039025</a>	Este artigo analisou 39 empresas de 25 setores diferentes da Espanha. 203 colaboradores, majoritariamente executivos, responderam ao questionário enviado pelos autores. O objetivo era relacionar investimentos realizados em tecnologia com o impulsionamento de uma cultura intraempreendedora e consequente aumento de valor da empresa. O principal resultado foi a validação da hipótese que os investimentos são habilitadores para uma cultura intraempreendedora bem como a exemplificação em quais categorias o investimento deve ser realizado.

Nº do artigo	Autor(es)	Título da obra	Ano de publicação	Site	Resumo dos artigos
6	JOHANNES, K.; VOORDIJK, H.; (...); ARANDA-MENA, G.	<b>Implementing organizational change in a digitalizing facilities management organization through stewardship interventions</b>	2022	<a href="https://doi.org/10.1108/JFM-11-2021-0139">https://doi.org/10.1108/JFM-11-2021-0139</a>	Este artigo foi analisado, mas não foi incluído na análise desse trabalho pelos seguintes motivos: a) não abordou diretamente as práticas de líderes para fomentar o intraempreendedorismo; b) focou em mudanças ocorridas na empresa como um todo e não analisou as mudanças na cultura intraempreendedora.
7	GAZI, F.; ATAN, T.; KILIC, M.	<b>The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability</b>	2022	<a href="https://doi.org/10.3390/su14148595">https://doi.org/10.3390/su14148595</a>	Este artigo foi analisado, mas não foi incluído na presente análise pelos seguintes motivos: a) não abordou diretamente as práticas de líderes para fomentar o intraempreendedorismo; b) focou na maturidade das empresas com o objetivo de implementação do método <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).
8	ARNOLD, A.	<b>Being alert: bridging theory and practice in public sector entrepreneurship</b>	2019	<a href="https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2018-0239">https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2018-0239</a>	Este artigo analisou o questionário anual realizado com trabalhadores de órgãos federais dos Estados Unidos da América entre os anos de 2011 e 2017. O objetivo foi relacionar as práticas de gestão que provêm aos colaboradores empoderamento durante suas atividades com a identificação de novas oportunidades em desempenhar tarefas cotidianas ou até mesmo em identificar novos processos. O principal resultado foi a listagem de práticas que gestores podem adicionar ao repertório para potencializar o empoderamento dos colaboradores e consequente intraempreendedorismo.
9	JOAO-ROLAND, I.D.; GRANADOS, M.L.	<b>Social innovation drivers in social enterprises: systematic review.</b>	2020	<a href="https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0396">https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0396</a> .	Por meio de uma revisão sistemática de 54 artigos com foco em Inovação Social, Empresa Social e Gestão, este artigo buscou elencar os modelos de gestão e as ferramentas que estão associados com a criação de inovação em empresas sociais. O principal resultado foi a associação que os autores fizeram entre o modelo de gestão e a cultura intraempreendedora.

N° do artigo	Autor(es)	Título da obra	Ano de publicação	Site	Resumo dos artigos
11	BAMBER, G.J.; BARTRAM, T.; STANTON, P.	<b>HRM and workplace innovations: formulating research questions</b>	2017	<a href="https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0292">https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0292</a>	Este artigo foi analisado, mas não foi incluído na análise desse trabalho pelos seguintes motivos: a) não abordou diretamente as práticas de líderes para fomentar o intraempreendedorismo; b) analisou o papel da área de Recursos Humanos em fomentar a inovação para a empresa.
12	ESCRIBA-CARDA, N.; REVUELTO-TABOADA, L.; (...); BALBASTRE-BENAVENT, F.	<b>Fostering intrapreneurial behavior through human resource management system</b>	2020	<a href="https://doi.org/10.1108/BJM-07-2019-0254">https://doi.org/10.1108/BJM-07-2019-0254</a>	Este artigo analisou 6 indústrias localizadas na região de Valência, na Espanha. Por meio de uma pesquisa realizada com 297 trabalhadores, buscou relacionar como as práticas de gestão da área de recursos humanos potencializam a cultura intraempreendedora nos colaboradores. O artigo não encontrou uma relação direta entre as práticas de gestão de recursos humanos e a cultura empreendedora na empresa, todavia validou que as práticas de compartilhamento/democratização de informações têm um impacto direto na cultura intraempreendedora.
13	NATIVIDADE, J.D.C.B.S.; FERREIRA, F.A.F.; (...); FERREIRA, J.J.M.	<b>Developing a composite index for intrapreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: A comprehensive dual methodology</b>	2021	<a href="https://doi.org/10.1080/01605682.2020.1730715">https://doi.org/10.1080/01605682.2020.1730715</a> .	Os autores conduziram um painel com um grupo de 7 empreendedores que gerenciavam pequenas e médias empresas em Portugal com o objetivo de encontrar atitudes e processos que impulsionavam práticas intraempreendedoras. Após o painel, os resultados foram consolidados por <i>experts</i> do IAPMEI (Instituto de Apoio as Pequenas e Médias Empresas e a Inovação) de Portugal. O principal resultado foi um <i>framework</i> que ajuda pequenas e médias empresas a estabelecerem um sistema de tomada de decisão que colabora para a existência de uma cultura intraempreendedora.

Nº do artigo	Autor(es)	Título da obra	Ano de publicação	Site	Resumo dos artigos
15	GOEZELJ OMERZEL, D.; ANTONČIČ, B.; RUZZIER, M.	<b>Developing and testing a multi-dimensional knowledge management model on Slovenian SMEs</b>	2011	<a href="https://doi.org/10.1108/17465261111131802">https://doi.org/10.1108/17465261111131802</a>	Este artigo foi analisado, mas não foi incluído na análise desse trabalho pelos seguintes motivos: a) não abordou diretamente as práticas de líderes para fomentar o intraempreendedorismo; b) analisou o impacto que os sistemas de informação têm em relação ao sucesso de pequenas e médias empresas da Eslováquia.
16	HERNANDEZ, M.A.	<b>Unveiling International New Ventures' Success: Employee's Entrepreneurial Behavior</b>	2019	<a href="https://doi.org/10.3390/admsci9030056">https://doi.org/10.3390/admsci9030056</a>	Por meio de um estudo de caso realizado com 7 empresas localizadas em Portugal e na Espanha, o autor analisou como as práticas de recursos humanos contribuem para uma cultura intraempreendedora dentro de unidades internacionais de empresas já estabelecidas. O principal resultado foi a listagem de práticas que a área de Recursos Humanos pode adicionar ao seu repertório, a fim de impulsionar o intraempreendedorismo.
17	NASUTION, H.N.; MAVONDO, F.T.	<b>Organizational capabilities: antecedents and implications for customer value</b>	2008	<a href="https://doi.org/10.1108/03090560810853020">https://doi.org/10.1108/03090560810853020</a>	Este artigo foi analisado, mas não foi incluído na análise desse trabalho pelos seguintes motivos: a) não abordou diretamente as práticas de líderes para fomentar o intraempreendedorismo; b) analisou o impacto que a cultura de uma empresa bem como seus processos internos têm na geração de valor para o cliente final. A pesquisa focou em empresas do setor hoteleiro da Indonésia.
18	BARUAH, B.; WARD, A.	<b>Influential Characteristics of the CEO That Facilitate an Intrapreneurial Climate</b>	2014	<a href="https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000340508600034">https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000340508600034</a>	A partir do desenvolvimento de entrevistas semiestruturadas com 9 CEOs do Reino Unido, este artigo mostrou como os líderes de empresas utilizam a habilidade empreendedora para criar uma cultura de intraempreendedorismo que encoraja os colaboradores a inovarem, gerando oportunidade de crescimento e desenvolvimento para todos.

Nº do artigo	Autor(es)	Título da obra	Ano de publicação	Site	Resumo dos artigos
20	LICHY, J.; MCLEAY, F.	<b>The SME 'styling' of HEI - HR of management of international mobility: motivations, benefits and barriers as drivers of innovation</b>	2021	<a href="https://doi.org/10.1108/ER-02-2020-0042">https://doi.org/10.1108/ER-02-2020-0042</a>	Este artigo foi analisado, mas não foi incluído na análise desse trabalho pelos seguintes motivos: a) não abordou diretamente práticas de líderes para fomentar o intraempreendedorismo; b) analisou os motivadores que fazem com que professores e pesquisadores busquem mobilidade internacional em virtude de baixos investimentos no ensino superior local.
21	FARRUKH, M.; KHAN, M.S.; (...); SHAHZAD, I.A.	<b>Influence of high-performance work systems on intrapreneurial behavior</b>	2021	<a href="https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2020-0086">https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2020-0086</a>	Os autores realizaram uma pesquisa com 33 empresas da Malásia, representantes do setor bancário e de seguros. O objetivo foi analisar como as práticas realizadas pela área de Recursos Humanos (RH) influenciam o comportamento intraempreendedor dos colaboradores. O resultado mostrou uma relevância grande de práticas do RH no impulsionamento de uma cultura empreendedora.
22	MURTHY, C.; PADHI, S.S.; (...); KAPIL, K.	<b>An empirical investigation of the antecedents of value co-creation in B2B IT services outsourcing</b>	2016	<a href="https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2015-0064">https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2015-0064</a>	Este artigo foi analisado, mas não foi incluído na análise desse trabalho pelos seguintes motivos: a) não abordou diretamente práticas de líderes para fomentar o intraempreendedorismo; b) analisou boas práticas estabelecidas entre cliente/fornecedor relacionadas a serviços de terceirização de tecnologia. O foco deste estudo foi analisar como o valor gerado ao cliente pode ser potencializado, estabelecendo um <i>framework</i> de práticas que devem ser seguidas pelo contratado e pela contratante.
23	MAHROUS, A.A.; GENEDY, M.A.	<b>Connecting the dots: The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance</b>	2019	<a href="https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2016-0036">https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2016-0036</a>	Os autores aplicaram um questionário a 120 empresas do Egito, com o objetivo de identificar os fatores internos da organização que influenciam as práticas de intraempreendedorismo, bem como analisaram a interação entre o mercado e a <i>performance</i> de cada uma delas. O principal resultado foi uma listagem de práticas que podem ser replicadas em outros contextos para aumentar o intraempreendedorismo.

Quadro 3 - Resumo dos trabalhos analisados

Título / Ano	Principal Objetivo	Metodologia	Contribuições
<b>Intrapreneurship in Small Organization: Case Studies in Small Businesses, 2021.</b>	- Quais as iniciativas ou práticas necessárias para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora em pequenas empresas?	- Estudo de caso; - Análise qualitativa de dados secundários; - Análise quantitativa de dados primários (Pesquisa com 2 empresas de médio porte da Colômbia).	- <i>Roadmap</i> com boas práticas que outras empresas podem usar para impulsionar o intraempreendedorismo.
<b>Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance, 2010.</b>	- Analisar o relacionamento entre infraestrutura de tecnologia e práticas gerenciais com o desenvolvimento de intraempreendedorismo e consequente <i>performance</i> da empresa.	- Análise quantitativa de dados primários (Pesquisa com 203 empresas da Espanha).	- Sugestões de setores para investimento em infraestrutura de tecnologia bem como treinamentos e processos. Esses investimentos irão suportar a cultura de inovação que tem como base a cultura intraempreendedora.
<b>Best practices for internal startups: Experiences from practitioners in Finland, 2016.</b>	- Quais as melhores práticas utilizadas por <i>startups</i> internas?	- Estudo de Caso (Pesquisa com 4 empresas da Finlândia).	- Listagem de novas boas práticas que podem ser replicadas em outros contextos.
<b>Being alert: bridging theory and practices in public sector entrepreneurship, 2019.</b>	- Como a liderança pode empoderar os colaboradores potencializando a identificação de novas oportunidades?	- Análise quantitativa de dados secundários de trabalhadores de órgãos federais dos Estados Unidos da América.	- Boas práticas de como as empresas podem empoderar seus colaboradores impulsionando a satisfação pessoal e, consequentemente, a cultura.
<b>Social innovation drivers in social enterprises: Systematic review, 2020.</b>	- Quais os processos, ferramentas e estilos de gestão que estão associados com inovação social em pequenas e médias empresas?	- Revisão sistemática de 54 artigos com as seguintes palavras-chave: inovação social, empresa social e gestão	- Listagem das principais ações que gestores/colaboradores podem ter em prol de uma cultura de inovação. - Divisão de papéis e de responsabilidade na implementação de uma cultura de inovação: variáveis externas e internas da empresa e fatores de gestão.
<b>Fostering intrapreneurial behavior through human resource management system, 2020.</b>	- Qual o efeito de práticas e modelos de gestão da área de Recursos Humanos no comportamento intraempreendedor? - Qual a relevância do compartilhamento de informações no comportamento intraempreendedor?	- Análise quantitativa de dados primários (Pesquisa com 297 colaboradores de 6 indústrias da Espanha).	- Sugestão de práticas que o Departamento de Recursos Humanos e os líderes podem ter a fim de potencializar o intraempreendedorismo.

<b>Título / Ano</b>	<b>- Principal Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Contribuições</b>
<b>The effect of internal corporate social responsibility practices on pharmaceutical firm's performance through employee intrapreneurial behavior, 2020.</b>	- Investigar o efeito que práticas de responsabilidade social realizadas pela empresa exercem na cultura intraempreendedora dos colaboradores.	- Análise quantitativa (Pesquisa realizada com 607 colaboradores de empresas farmacêuticas do Vietnam).	- Lista de práticas sociais que a empresa utiliza e o respectivo impacto positivo que ela causa nos colaboradores e, consequentemente, na cultura intraempreendedora.
<b>Unveiling International New Venture's Success: Employee's Entrepreneurial Behavior, 2019.</b>	- Como as práticas do Departamento de Recursos Humanos potencializam comportamentos intraempreendedores nos colaboradores?	- Análise quantitativa de dados primários (Pesquisa realizada com 7 empresas de Portugal e da Espanha).	- Listagem de boas práticas que o Departamento de Recursos Humanos pode implementar.
<b>Influential characteristics of the CEO that facilitate an intrapreneurial climate, 2014.</b>	- Identificar características existentes no CEO que contribuem para um ambiente propício para o surgimento de uma cultura intraempreendedora	- Análise qualitativa (Pesquisa realizada com 9 CEOs do Reino Unido).	- Listagem de características que o CEO tem e que colaboram para potencializar o intraempreendedorismo nas empresas.
<b>Influence of high-performance work systems on intrapreneurial behavior, 2021.</b>	- Como os processos estabelecidos pelo Departamento de Recursos Humanos impactam as práticas de intraempreendedorismo na empresa?	- Análise quantitativa (Pesquisa realizada com 33 empresas da Malásia).	- Listagem de práticas que o Departamento de Recursos Humanos pode executar, a fim de potencializar a cultura intraempreendedora na empresa.
<b>Connecting the dots: The relationship among intra-organization environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance, 2019.</b>	- Identificar fatores internos que afetam a cultura intraempreendedora e, posteriormente, como esta impacta a <i>performance</i> da empresa.	- Análise quantitativa (Pesquisa realizada com 120 empresas do Egito).	- Lista de estratégias e de ações práticas que a empresa pode aplicar em prol do desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 4.2 CATEGORIZAÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS

A listagem apresentada no Quadro 3 mostra como cada artigo contribuiu para atingir os objetivos propostos. Diversas práticas foram identificadas e relacionadas com o impulsionamento da cultura empreendedora dentro da empresa. Ao analisá-las, em alguns momentos, não ficava claro de quem era a responsabilidade de executá-las ou até mesmo quem seria responsabilizado ou teria responsabilidade sobre o sucesso ou o insucesso das mesmas. Em alguns momentos, a responsabilidade era do Líder do Departamento, em outros, era do CEO (*Chief Executive Officer*) ou do Departamento de Recursos Humanos ou dos parceiros ou de outras entidades envolvidas.

Diante do desafio de ter clareza quanto ao papel e à responsabilidade pela implementação das práticas, bem como para facilitar que os procedimentos fossem implementados em outros contextos, decidiu-se utilizar a categorização sugerida por Natividade et al. (2021), com o intuito de criar um guia de implementação mais simples, com papéis e responsabilidades melhores estabelecidos.

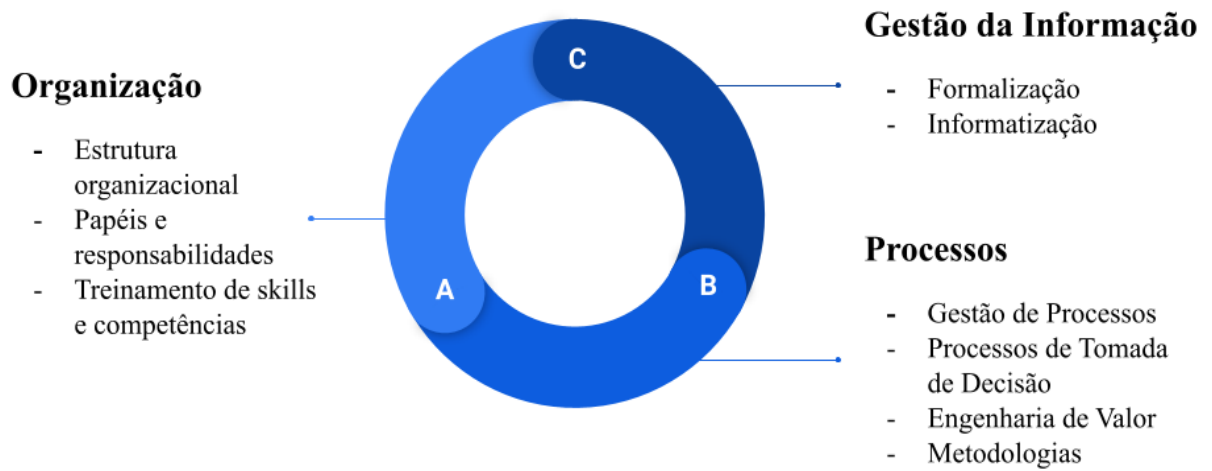
Ao analisar a literatura, uma variedade de estudos propõe a taxonomia das melhores práticas em grupos, como: estratégia, pesquisa, processos, cultura corporativa e outros (BARCZAK; KAHN, 2012; METIKURKE; SHEKAR, 2011; SHUM; LIN, 2007).

Natividade et al. (2021) propuseram esta taxonomia baseados em estudo literário e em um grupo focal com especialistas (Figura 4). A categorização das práticas foi realizada em três dimensões (A, B e C) e em nove categorias, a saber:

- (A) Organização:** (1) Estrutura Organizacional; (2) papéis e responsabilidades; (3) treinamento de *skills* e competências;
- (B) Processos:** (4) processo de gestão; (5) engenharia de valor; (6) processos de tomada de decisão; (7) metodologias; e
- (C) Gestão da informação:** (8) formalização; e (9) informatização.



Figura 4 - Diagrama de taxonomia



Fonte: Elaborada pelo autor (2023), adaptado de Natividade et al. (2021).

No Quadro 4, foi apresentada a relação e a categorização de todas as práticas, de acordo com a taxonomia apresentada na Figura 4.

Quadro 4 - Listagem de práticas de acordo com a taxonomia

Autor	Título	Ano	Atitudes
TROCHEZ, D.X.S.; RIOS, G.M.C.; MARTINEZ, W.F.R.	<b>Intrapreneur-ship in Small Organizations: Case Studies in Small Businesses</b>	2021	<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento em Empreendedorismo;</li> <li>- Avaliação e alinhamento da satisfação com o trabalho atual e perspectiva futura;</li> <li>- Avaliação dos <i>skills</i> necessários para as responsabilidades atuais;</li> <li>- Gestão por indicadores para verificar se os treinamentos oferecidos estão atingindo os resultados esperados;</li> <li>- Líder como provedor de segurança psicológica para os liderados;</li> <li>- Habilidade do líder em delegar atividades;</li> <li>- Definição de papéis e de responsabilidades para implementar práticas de intraempreendedorismo.</li> </ul> <p><b>Gestão da Informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação de parcerias locais e internacionais.</li> </ul> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concessão de autonomia suficiente para executar as atividades, para liderar projetos e para identificar novas oportunidades.</li> </ul>
BENITEZ-AMADO, J.; LLORENS-MONTES, F.J.; PEREZ-AROSTEGUI, M.N.	<b>Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance</b>	2010	<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em treinamentos.</li> </ul> <p><b>Gestão da Informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em ferramentas de Tecnologia de Informação.</li> </ul> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de processos para armazenar e para compartilhar informações.</li> </ul>

Autor	Título	Ano	Atitudes
KOIVULAHTI-OJALA, M.; MARIJARVI, J.	<b>Best practices for internal startups: Experiences from practitioners in Finland</b>	2016	<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arquitetura de organização;</li> <li>- Definição de papéis e de responsabilidades;</li> <li>- Evitar trabalhar em vários projetos simultâneos;</li> <li>- Evitar burocracia;</li> <li>- Envolvimento da Alta liderança;</li> <li>- Treinamentos para toda a corporação.</li> </ul> <p><b>Gestão da Informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferramentas de colaboração para gestão/criação de informação.</li> </ul> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo claro de tomada de decisão e de empoderamento;</li> <li>- Processo de aprendizado com as falhas.</li> <li>- Utilização de ferramentas de <i>accountability</i>, por exemplo, KPI (<i>Key Performance Indicator</i>).</li> </ul>
ARNOLD, A.	<b>Being alert: bridging theory and practice in public sector entrepreneurship</b>	2019	<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em treinamentos.</li> </ul> <p><b>Gestão da Informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em ferramentas de Tecnologia de Informação.</li> </ul> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de processos para armazenar e para compartilhar informações.</li> </ul>
JOAO-ROLAND, I.D.; GRANADOS, M.L.	<b>Social innovation drivers in social enterprises: Systematic review</b>	2020	<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de papéis e de responsabilidades em prol do empoderamento;</li> <li>- Criação de parcerias, por exemplo: <i>Open innovation</i>, público-privada, voluntários;</li> <li>- Clareza dos objetivos da organização - <i>Business Model</i>;</li> <li>- <i>Skills</i> e competências do Líder.</li> </ul> <p><b>Gestão da Informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fácil acesso a treinamentos e à informação;</li> <li>- Potencialização da usabilidade das ferramentas;</li> <li>- Combinação de conhecimento interno e externo;</li> </ul>

Autor	Título	Ano	Atitudes
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilização de plataformas <i>e-learning</i>;</li> <li>- Sessões de aprendizado entre a companhia;</li> <li>- Compartilhamento de lições aprendidas.</li> </ul> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos de colaboração que impulsionam melhorias;</li> <li>- Criação de espaços físicos e virtuais para dialogar;</li> <li>- Processos para uma estrutura menos centralizada;</li> <li>- Processo de interação com o cliente final;</li> <li>- Processo de <i>accountability</i>;</li> <li>- Processo de gestão de risco.</li> </ul>
<p>ESCRIBA-CARDA, N.; REVUELTO-TABOADA, L.; (...); BALBASTRE-BENAVENT, F.</p>	<p><b>Fostering intrapreneurial behavior through human resource management system</b></p>	<p>2020</p>	<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em treinamentos e em desenvolvimento;</li> <li>- Criação de motivações internas - Crescimento e Participação;</li> <li>- Criação de motivações externas - Recompensas financeiras e sociais.</li> </ul> <p><b>Gestão da Informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em ferramentas de Tecnologia de Informação para trabalho em equipe;</li> <li>- Ferramentas de comunicação.</li> </ul> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento de processos para compartilhamento de informações;</li> <li>- Processos de <i>accountability</i> para monitorar o nível em que as informações estão sendo compartilhadas.</li> </ul>
<p>NATIVIDA-DE, J.D.C.B.S.; FERREIRA, F.A.F.; (...); FERREIRA, J.J.M.</p>	<p><b>Developing a composite index for intrapreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: A comprehensive dual methodology</b></p>	<p>2021</p>	<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza dos objetivos da organização;</li> <li>- Definição de papéis e de responsabilidades em prol do empoderamento;</li> <li>- Sentimento de pertencimento;</li> <li>- Segurança psicológica;</li> <li>- Celebração de pequenos avanços;</li> <li>- Empoderamento individual;</li> <li>- Investimento em treinamento e em desenvolvimento;</li> <li>- Sessões de mentoria;</li> <li>- Sentimento de contribuição para com a empresa;</li> <li>- Criação de parcerias com agentes externos, por exemplo, Universidades;</li> </ul>

Autor	Título	Ano	Atitudes
			<p>- Balanceamento entre trabalho e lazer.</p> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de processos para armazenar e para compartilhar informações;</li> <li>- Processos para estimular o trabalho em equipe.</li> </ul>
LUU, D.T.	<p><b>The effect of internal corporate social responsibility practices on pharmaceutical firm's performance through employee intrapreneurial behaviour</b></p>	2020	<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementação de políticas e de práticas de responsabilidade social;</li> <li>- Investimento em treinamentos e em desenvolvimento;</li> <li>- Diálogo da empresa com a sociedade;</li> <li>- Políticas e práticas para impulsionar a segurança e a saúde no trabalho.</li> </ul>
HERNAN-DEZ, M.A.	<p><b>Unveiling International New Ventures' Success: Employee's Entrepreneurial Behavior</b></p>	2019	<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em treinamentos e em desenvolvimento;</li> <li>- Processos de recompensa claros;</li> <li>- Estrutura clara para o desenvolvimento de carreira;</li> <li>- Definição de papéis e de responsabilidades em prol do empoderamento;</li> <li>- Estrutura horizontalizada.</li> </ul> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos de <i>job rotation</i>;</li> <li>- Implantação de processos para recompensa financeira e social;</li> <li>- Processos para estimular o trabalho em equipe.</li> </ul>
BARUAH, B.; WARD, A.	<p><b>Influential characteristics of the CEO that facilitate an intrapreneurial climate</b></p>		<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Características específicas do CEO: carisma, credibilidade, analítico, boa comunicação, intuição, <i>open mindedness</i>, adaptabilidade, tomador de risco e visionário.</li> </ul> <p><b>Gestão da Informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação clara realizada pela alta liderança.</li> </ul> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos de empoderamento e de confiança para os colaboradores.</li> </ul>

Autor	Título	Ano	Atitudes
FARRUKH, M.; KHAN, M.S.; (...); SHAHZAD, I.A.	<b>Influence of high-performance work systems on intrapreneurial behavior</b>	2021	<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em treinamentos e em desenvolvimento;</li> <li>- Segurança no trabalho.</li> </ul> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos de empoderamento e de confiança para os colaboradores;</li> <li>- Processo para tomada de decisão compartilhado.</li> </ul>
MAHROUS, A.A.; GENEDY, M.A.	<b>Connecting the dots: The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance</b>	2019	<p><b>Organização</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em treinamentos e em desenvolvimento: Empreendedorismo, Análise de Riscos, <i>Creative Thinking</i> e <i>Problem Solving</i>;</li> <li>- Estrutura horizontal.</li> </ul> <p><b>Gestão da Informação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimento em sistemas de inteligência que coletam dados externos disseminando conhecimento a fim de guiar novos desenvolvimentos de produtos.</li> </ul> <p><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos de gestão: planejamento, controle, mensuração e monitoramento.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

#### 4.2.1 Organização – Dimensão 1 do modelo

A primeira dimensão do modelo - Organização - diz respeito a todas as pessoas envolvidas nas atividades diárias da empresa. Nestas categorias, foram citadas e recomendadas 16 práticas. As categorias e as respectivas práticas foram:

1. Estrutura Organizacional - 11 práticas:
  - a. Plano de Carreira;
  - b. Evitar que os colaboradores sejam expostos a diversos projetos simultaneamente;
  - c. Evitar burocracia;
  - d. Envolvimento da alta liderança;
  - e. Criação de espaços físicos e virtuais para dialogar;
  - f. Ciclos de reconhecimento e méritos;
  - g. Dar clareza dos objetivos da organização;
  - h. Criação de uma rede de mentoria;
  - i. Balanceamento entre trabalho e lazer;
  - j. Implementação de políticas e práticas de responsabilidade social;
  - k. Políticas e práticas para impulsionar a segurança física, psicológica e saúde no trabalho.
2. Papéis e Responsabilidades - 1 prática:
  - a. Definição clara de papéis e de responsabilidades.
3. Treinamento de *skills* (habilidades) e Competências - 4 práticas:
  - a. Treinamento em Empreendedorismo;
  - b. Treinamento em *skills* relacionadas às responsabilidades atuais;
  - c. Disponibilização de plataformas *e-learning*;
  - d. Gestão por indicadores para verificar a efetividade dos treinamentos.

Em Organização, as iniciativas mais citadas na maioria dos trabalhos foram: investimentos em treinamentos para todos os níveis da empresa; estabelecimento de uma arquitetura organizacional com papéis e responsabilidades bem definidos; e necessidade de evitar burocracias.

#### 4.2.2 Processos – Dimensão 2 do modelo

A segunda dimensão do modelo - Processos - relaciona todo o processo de geração de valor da empresa. Nestas categorias, foram citadas e recomendadas 10 práticas. As categorias e as respectivas práticas foram:

1. Gestão de Processos - 3 práticas:
  - a. Plano de Desenvolvimento Individual;
  - b. Processos de *job rotation*;
  - c. Ciclos de *feedback*.
2. Processos de Tomada de Decisão - 2 práticas:
  - a. Empoderamento dos colaboradores focando na descentralização de poder;
  - b. Diminuição dos níveis para tomada de decisão.
3. Engenharia de Valor - 1 prática:
  - a. Processos de *accountability* para os times, por exemplo KPI ou Okrs.
4. Metodologias - 4 práticas:
  - a. Processos de gestão de risco;
  - b. Processos de colaboração entre áreas impulsionando a melhoria de processos;
  - c. Processo de aprendizado com as falhas;
  - d. Processos de interação com o cliente final.

Em processos, a iniciativa mais citada nos trabalhos foi o empoderamento dos colaboradores, focando na descentralização e na agilidade nas tomadas de decisão.

#### 4.2.3 Gestão da Informação – Dimensão 3 do modelo

A terceira dimensão do modelo - Gestão da Informação - foi composta por duas áreas e englobou todo o processo de gestão e de criação de conhecimento da empresa. Nestas categorias, foram citadas e recomendadas 5 práticas. As categorias e as respectivas práticas foram:

1. Criação de Conhecimento - 2 práticas:
  - a. Parcerias locais e internacionais. Combinação de conhecimento interno e externo;
  - b. Contato direto com clientes por meio de metodologias para captar informações.



2. Informatização - 3 práticas:
  - a. Utilização de dados externos para guiar o desenvolvimento de novos produtos;
  - b. Ferramentas de comunicação assíncrona;
  - c. Ferramentas de trabalho colaborativo.

Em Gestão da Informação, focou-se no estabelecimento de Sistemas de Informação, que provém a facilidade e a agilidade em comunicação dentro da empresa, bem como no armazenamento e na distribuição dessa informação, tendo consequências positivas para diversas outras dimensões como: maior agilidade em processos decisórios, empoderamento dos colaboradores, democratização da informação e outras.

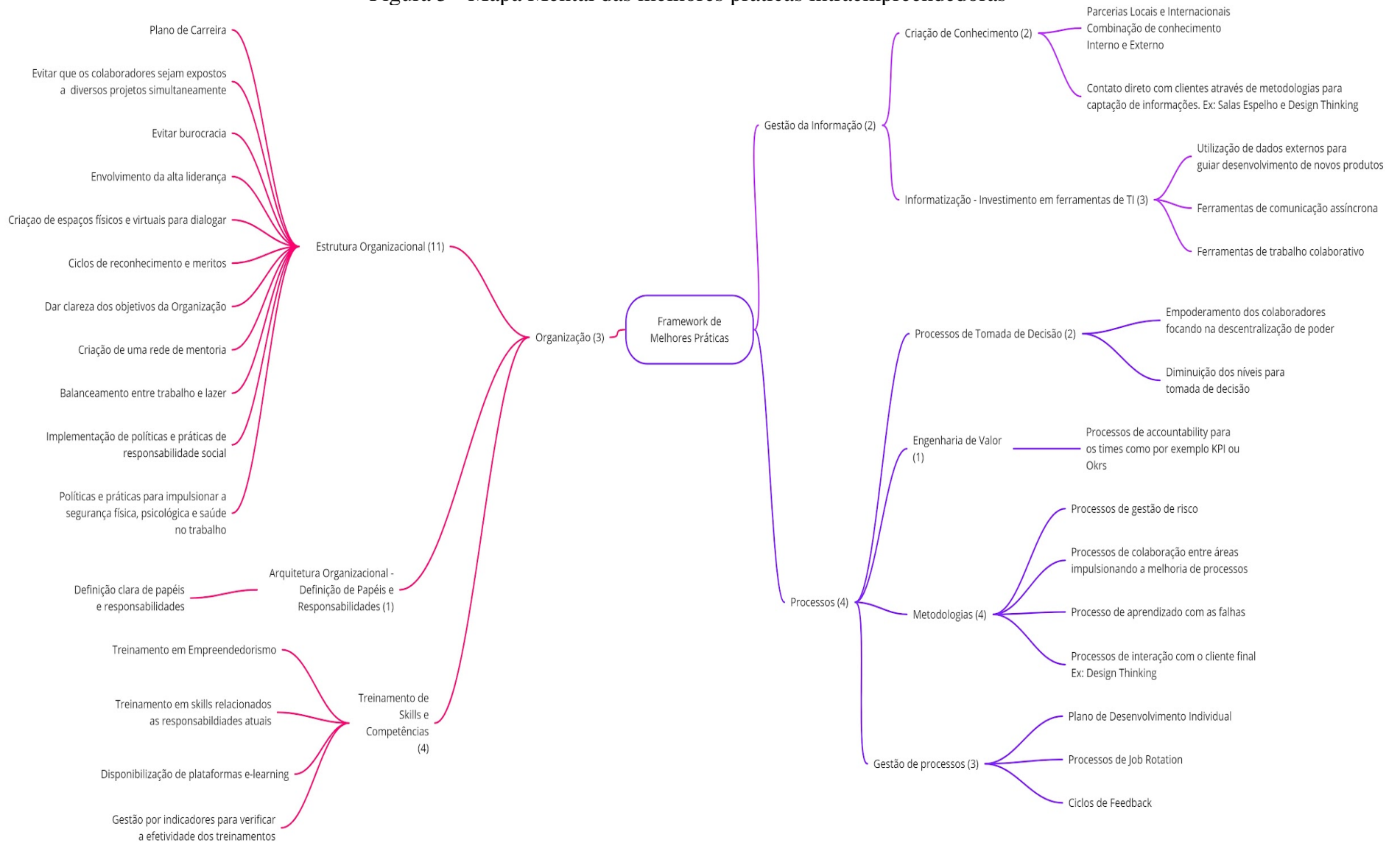
#### 4.3 MAPA MENTAL E *FRAMEWORK* DE MELHORES PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS

Por fim, com o intuito de eliminar duplicidades, normalizar práticas similares e criar uma visão mais objetiva, criou-se o Mapa Mental das melhores práticas intraempreendedoras (Figura 5) e o *Framework* das melhores práticas intraempreendedoras (Figuras 6, 7 e 8).

Optou-se por utilizar um mapa mental para representar as informações em uma única página. Visando ilustrar o conteúdo apresentado neste mapa, utilizou-se o *framework*, dada a interatividade, a versatilidade e a simplicidade da ferramenta em representar informações complexas (FERREIRA et al., 2012).

O *framework* proposto a seguir contém as mesmas informações do mapa mental. No entanto, ele foi desenvolvido com o intuito de prover uma oportunidade para líderes e para as empresas identificarem e avaliarem as iniciativas que estão sendo implementadas em cada dimensão.

Figura 5 - Mapa Mental das melhores práticas intraempreendedoras



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Figura 6 - *Framework* das melhores práticas intraempreendedoras - Dimensão Organização



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Figura 7 - *Framework* das melhores práticas intraempreendedoras - Dimensão Gestão da Informação

Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Figura 8 - *Framework* das melhores práticas intraempreendedoras - Dimensão Processos



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS



### 5.1 LIMITAÇÕES

Apesar de esta dissertação apresentar certas fragilidades, acredita-se que os objetivos propostos foram atingidos, considerando-se a quantidade de artigos levantados, bem como a amostra total de dados secundários obtidos por meio da análise dos mesmos. Dentre as limitações, é possível mencionar o fato de o levantamento ter considerado apenas o banco de dados *Web of Science*.

Outra limitação foi a utilização dos termos de busca apenas em língua inglesa o que, consequentemente, levou ao resultado de trabalhos neste idioma e, por isso, podem ter sofrido certo viés, da mesma forma que a diversidade da origem dos autores demonstrou uma grande dispersão territorial. A variedade de pesquisas e a dispersão territorial ao mesmo tempo que foi rica, com dados da América do Sul, América do Norte, Ásia e Europa, possibilitando a análise de maior volumetria de trabalhos, ela também excluiu trabalhos na língua mãe e uma investigação regional, os quais poderiam ter sido realizados.

Ademais, os dados coletados permitiram constatar que o sigilo das empresas também acabou dificultando a análise e se tornando uma limitação não só para esta pesquisa, assim como para quaisquer outras que venham a ser realizadas sobre práticas que fomentem o intraempreendedorismo.

### 5.2 RECOMENDAÇÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

Os trabalhos analisados demonstraram a consequência que algumas práticas causam sobre a cultura e o comportamento dos colaboradores. Sendo assim, o presente trabalho pode ser utilizado como ponto de partida para outros por ter consolidado o conhecimento estabelecido sobre o tema, realizado por meio da RSL. No entanto, apesar dos benefícios, algumas dúvidas ainda permanecem, levantando questões interessantes a serem investigadas em novas pesquisas, a saber:

1. Como conceder autonomia e empoderamento para os liderados em estruturas com diversas camadas hierárquicas?
2. O desenvolvimento de uma cultura empreendedora é objetivo da empresa? Como é possível medir em qual fase de maturidade a cultura está?
3. Como cada dimensão da taxonomia pode ser explorada desenvolvendo um modelo passo a passo que líderes podem implementar em seus contextos para fomentar a cultura de empreendedorismo corporativo?
4. Muitos artigos citam burocracia como um grande ofensor para o estabelecimento de uma cultura intraempreendedora. Assim, como pode ser mensurado o nível de burocracia que uma empresa/departamento tem com o intuito de propor melhorias processuais?

Foi possível ainda constatar que o pensamento acadêmico ainda deposita muita importância no Departamento de Recursos Humanos, como fator mais relevante para a transformação da companhia como um todo e, muitas vezes, como agente principal dessa mudança. Este foco demonstra uma oportunidade para que futuras pesquisas venham a explorar como essa responsabilidade pode ser descentralizada indo ao encontro de uma das práticas mais citadas, que diz respeito ao empoderamento e à descentralização de poder que a empresa deve fomentar em busca de uma cultura intraempreendedora.

As pesquisas sobre o tema seguem muito recentes e, como visto, observa-se diversas limitações corporativas em acessar as informações, com o intuito de estabelecer um conhecimento que pode ser replicado. Foi possível constatar que há muita dificuldade por parte das empresas e dos colaboradores em quantificar e até mesmo em mensurar a maturidade da cultura corporativa relacionada com o intraempreendedorismo, abrindo assim, oportunidades para explorar essa temática.

Além disso, como mencionado, o fato de a busca ter sido realizada somente por termos em língua inglesa, e de ter havido grande dispersão territorial dada a origem dos autores analisados, abre-se oportunidade para que, em futuras pesquisas, este tema venha a ser analisado regionalmente, no idioma local.

Esta dissertação focou no líder como principal agente responsável pela implementação das práticas, todavia, por meio da análise dos casos, ficou clara a dependência de outros fatores, em maior ou menor grau, como a comunidade na qual a empresa está inserida; o modelo de negócio; os parceiros corporativos; o suporte político; a sinergia entre os departamentos internos da empresa e outros, deixando entrever que uma análise desses outros agentes/fatores



tem potencial para ser tema de futuras pesquisas.

Enfim, o próprio fato de o intraempreendedorismo ser um tema muito recente, já abre caminhos para futuras pesquisas na área.

### 5.3 CONTRIBUIÇÕES

Esta dissertação teve como principal objetivo entender como as lideranças empreendedoras, por meio de práticas, podem viabilizar e catalisar uma cultura intraempreendedora dentro da empresa. Para tanto, foi fundamental elaborar uma listagem de boas práticas que podem ser implementadas pelos líderes em uma empresa, com o intuito de estimular a cultura intraempreendedora.

Com este objetivo norteador, primeiramente, elencou-se os principais conceitos relacionados ao empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo e à liderança corporativa, bem como a inter-relação entre eles. A análise de ambos os conceitos foi realizada com o intuito de criar uma base sólida de conhecimento. Foram mapeados e catalogados 23 artigos, no entanto, foram analisados apenas doze, os quais envolviam as práticas executadas por líderes corporativos.

Foram consolidadas trinta e uma práticas, divididas em 9 categorias e em três dimensões, com o intuito de facilitar a identificação e posterior adoção de cada uma delas. A partir do levantamento destas práticas, o papel do líder corporativo pode ser evidenciado e ele pode ser colocado como um agente relevante para fomentar uma cultura intraempreendedora no contexto das empresas em que atuam.

As principais contribuições desta dissertação foram o Mapa Mental (Figura 5) e o *Framework* de Práticas Intraempreendedoras (Figuras 6, 7 e 8), que consolidaram todas as dimensões, categorias, e práticas, as quais, inclusive, foram resumidas no Quadro 3.

Para além da elaboração deste Mapa mental, do *Framework* e da listagem das principais práticas que os líderes podem implantar, contidos nesta dissertação, desde o início do Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA-USP), o autor já vinha sinalizando que almejava realizar um trabalho que tivesse aplicação prática, contribuindo com a comunidade acadêmica e com a sociedade em geral. Tendo isso em mente, o autor busca resumir o conteúdo desta dissertação e disponibilizá-lo por meio de um *e-book* gratuito.

Assim sendo, decorrente deste trabalho, foi criado o domínio <http://www.emprendernaempresa.com.br>, para que esta página na *web* fosse indexada aos

mecanismos de buscas e facilmente pudesse ser encontrada por qualquer pessoa via *Google*, *Bing* e outros buscadores. O *e-book* será hospedado neste *website* para *download* por qualquer pessoa que tenha interesse nos resultados obtidos com o presente estudo (Figura 9).

Figura 9 - Imagem do *website* <https://www.empREENDERnaempresa.com.br/> criado pelo autor



Fonte: Elaborada pelo autor (2023).

Além disso, a divulgação do referido material também ocorrerá via grupos de *WhatsApp* relacionados com a temática, assim como via redes sociais. A opção por esta estratégia foi com a intenção de democratizar o acesso à informação, bem como atingir o maior número de pessoas que tenham interesse no tema.

Em suma, esta dissertação organizou e consolidou o conhecimento existente sobre 'liderança' e como esse agente pode impulsionar a cultura intraempreendedora por meio de práticas inter-organizacionais. O Mapa Mental e o *Framework* desenvolvidos podem ser utilizados por empresas para analisarem e planejarem um *roadmap* (passo a passo) para a construção de um ambiente mais propício para os intraempreendedores.

Cabe destacar que a motivação para realizar este trabalho nasceu de uma insatisfação pessoal em relação à burocracia encontrada em grandes empresas, que dificulta a satisfação e a realização pessoal de colaboradores que anseiam em se tornar empreendedores corporativos.

Entendeu-se, portanto, que a presente dissertação abre novas frentes de pesquisa na área, ao listar e categorizar de forma inédita práticas que podem ser replicadas em outras empresas. Assim, espera-se que tal estudo venha a ser referência para interessados no tema de

Intraempreendedorismo relacionado a práticas de gestão executadas por líderes. Esta contribuição é relevante, uma vez que o tema vem crescendo e ganhando maior notoriedade acadêmica, constatado pela crescente volumetria de estudos nos últimos anos.

No entanto, além destas contribuições, a presente dissertação deu luz ao tema intraempreendedorismo e à relevância do líder corporativo para catalisar uma cultura empreendedora no contexto das empresas. Espera-se, deste modo, que esse trabalho venha a contribuir com a sociedade para criar culturas corporativas mais preparadas para a inclusão de empreendedores.



## REFERÊNCIAS

- AMARAL, M. **6 fundamentos básicos do empreendedor**, 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/6-fundamentos-basicos-do-empreendedor>. Acesso em: 10 nov. 2022.
- ARNOLD, A. Being alert: bridging theory and practice in public sector entrepreneurship, **International Journal of Public Sector Management**, v. 32, n. 7, p. 706-720, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2018-0239>.
- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **Annual Review of Psychology**, 60, p. 421-449, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- BAMBER, G.J.; BARTRAM, T.; AND STANTON, P. HRM and workplace innovations: formulating research questions. **Personnel Review**, v. 46, n.7, p. 1216-1227, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0292>.
- BAMMENS, Y. P. M. (2016). Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. **Journal of Product Innovation Management**, 33, p. 244–259, 2016.
- BARCZAK, G.; KAHN, K.B. Identifying New Product Development Best Practice. **Business Horizons**, 55, p. 293–305, 2012.
- BARUAH, B.; WARD, A. **Influential Characteristics of the CEO That Facilitate an Intrapreneurial Climate**, 2014. Disponível em: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000340508600034>.
- BASS, B. M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? **American Psychological Association**, 52, p. 130–139, 1997.
- BENITEZ-AMADO, J.; LLORENS-MONTES, F.J.; PEREZ-AROSTEGUI, M.N. Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 4, p. 550-566, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02635571011039025>.
- BJØRNSKOV, C.; FOSS, N. How Strategic Entrepreneurship and the Institutional Context Drive Economic Growth. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 7(1), p. 50–69, 2013.
- BURGELMAN, R.A. Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study. **Management Science**, 29 (12), p. 1349-1364, 1983.
- CHIAVENATO, I. Advances and challenges in human resource management in the new millennium. **Public Personnel Management**, 30(1), p. 17– 26, 2001.
- CHRISMAN, J. J. The influence of outside-generated knowledge resources on venture creation. **Journal of Small Business Management**, 37, p. 42–58, 1999.

- CHRISTENSEN, C. M. **O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.
- COLLINS, C.J.; SMITH, K.G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of Management Journal**, 49, p. 544–560, 2006.
- COUNSELL, C. Formulating questions and locating primary studies for inclusion in systematic reviews. **Annals of Internal Medicine**, 127, p. 380-387, 1997.
- DALTON, D. R.; DAILY, C. M.; ELLSTRAND, A. E.; JOHNSON, J. L. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. **Strategic Management Journal**, 19(3), p. 269–290, 1998.
- DEPREZ, J.; LEROY, H.; EUWEMA, M. Three Chronological Steps Towards Encouraging Intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp Case. **Business Horizons**, 61 (1), p. 135–145, 2018.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DRUCKER, P. F. **The Practice of Management.** Abingdon-on-Thames: Routledge, 2012.
- DRUCKER, P. F. *Toward the next economics.* Estados Unidos: Drucker Library, 2010.
- DRUCKER, P. F. **Managing in the Next Society.** Truman Talley Books: New York, USA: St. Martin's Press, 2002.
- DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles.** London: Heinemann, 1994.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor – Entrepreneurship: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, P. F. Management: The Problems of Success. **Academy of Management Perspectives**, vol. 1, n. 1, 1987. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275874>.
- DUNG, L.T.; GIANG, H.T.T. The effect of international intrapreneurship on firm export performance with driving force of organizational factors. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 11, p. 2185-2204, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2021-0018>.
- ESCRIBA-CARDA, N.; REVUELTO-TABOADA, L.; CANET-GINER, M.T.; BALBASTRE-BENAVENT, F. Fostering intrapreneurial behavior through human resource management system. **Baltic Journal of Management**, v. 15, n. 3, p. 355-373, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2019-0254>.
- FARRUKH, M.; KHAN, M.S.; RAZA, A.; SHAHZAD, I.A. Influence of high-performance work systems on intrapreneurial behavior. **Journal of Science and Technology Policy Management**, v. 12, n. 4, p. 609-626, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSTPM-05-2020-0086>.

- FERREIRA, F.; SPAHR, R.; SANTOS, S.; RODRIGUES, P. A multiple criteria framework to evaluate bank branch potential attractiveness. **International Journal of Strategic Property Management**, 16(3), p. 254–276, 2012.
- FRANCO, M.; PICETI, P. Family dynamics and gender perspective influencing copreneurship practices A qualitative analysis in the Brazilian context. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 1, p. 14-33, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2017-0431>.
- GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. *Logeion*: **Filosofia da Informação**, 6(1), p. 57–73, 2019.
- GAZI, F.; ATAN, T.; KILIC, M. The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability, **Sustainability**, 14, 8595, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14148595>.
- GOEZELJ OMERZEL, D.; ANTONČIČ, B.; RUZZIER, M. **Developing and testing a multi-dimensional knowledge management model on Slovenian SMEs**. **Baltic Journal of Management**, v. 6, n. 2, p. 179-204, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17465261111131802>.
- GRAEN, G.B.; UHL-BIEN, M. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **Leadersh The Leadership Quarterly**, 6, p. 219–247, 1995.
- HEINZE, K. L.; WEBER, K. Toward organizational pluralism: institutional intrapreneurship in integrative medicine. **Organization Science**, 27, p. 157–172, 2016.
- HERNANDEZ, M.A. Unveiling International New Ventures' Success: Employee's Entrepreneurial Behavior. **Administrative Science**, 9, 56, p. 1-32, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/admsci9030056>.
- HISRICH, R. D.; PETERS M. P.; SHEPHERD D. A. **Empreendedorismo**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, 17(3), p. 253–273, 2002.
- HOWELL, J. M.; HIGGINS, C. A. Champions of change: Identifying, understanding, and supporting champions of technological innovations. **Organizational Dynamics**, 19(1), p. 40–55, 1990.
- HUGHES, D. J.; LEE, A.; TIAN, A. W.; NEWMAN, A.; LEGOOD, A. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. **The Leadership Quarterly**, 29(5), p. 549– 569, 2018.
- IKRAM, M.; ZHOU, P.; SHAH; S.A.A.; LIU, G.Q. Do environmental management systems help improve corporate sustainable development? Evidence from manufacturing companies in Pakistan. **Journal of Cleaner Production**, p. 628–641, 2019.
- JOAO-ROLAND, I.D.S.; GRANADOS, M.L. Social innovation drivers in social enterprises: systematic review. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 27, n. 5, p. 775-795, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0396>.

- JOHANNES, K.; VOORDIJK, H.; WAKKEE, I.; ARANDA-MENA, G. Implementing organizational change in a digitalizing facilities management organization through stewardship interventions. **Journal of Facilities Management**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JFM-11-2021-0139>.
- JOHNSON D. What is innovation and entrepreneurship? Lessons for large organizations. *Industrial and Commercial Training*, v. 33, n. 4, p. 135–140, 2001.
- JONES, B. F.; OLKEN, B. A. Do leaders matter? National leadership and growth since world war II. **Quarterly Journal of Economics**, 120, p. 835–864, 2005.
- KITCHENHAM, B. **Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering**. Durham: UK: EBSE Technical Report, 2007.
- KOIVULAHTI-OJALA, M.; MARIJARVI, J. **Best Practices for Internal Startups: Experiences from Practitioners in Finland**, 2016. Disponível em: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000389514100049>.
- KURATKO, D. F. Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review. In: ZOLTAN, J.; AUDRETSCH, David B. **Handbook of Entrepreneurship Research**, 2010, p. 129-163. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/226299929\\_Corporate\\_Entrepreneurship\\_An\\_Introduction\\_and\\_Research\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/226299929_Corporate_Entrepreneurship_An_Introduction_and_Research_Review).
- KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; COVIN, J. G., HORNSBY, J. S. A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29(6), p. 699–716, 2005.
- LICHY, J.; MCLEAY, F. The SME 'styling' of HEI - HR of management of international mobility: motivations, benefits and barriers as drivers of innovation. **Employee Relations**, v. 43, n. 2, p. 571-588, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2020-0042>.
- LUU, D.T. The effect of internal corporate social responsibility practices on pharmaceutical firm's performance through employee intrapreneurial behavior. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 7, p. 1375-1400, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2020-0072>.
- MAHROUS, A.A.; AND GENEDY, M.A. Connecting the dots: The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 11, n. 1, p. 2-21, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2016-0036>.
- MASSENSINI, R. L. Inclusão digital: sob a ótica da cidadania plena. **DataGramZero**, v. 12, n. 2, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/7359>.
- MAZZON, José Afonso. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12133/tde-10032023-095351/publico/DrJoseAfonsoManzon.pdf>. Acesso em: dez. 2022.
- MENZEL, H. C.; AALTIO, I.; ULIJN, J. M. On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. **Technovation**, 27(12), p. 732–743, 2007.



- METIKURKE, S.; SHEKAR, A. An empirical study of important dimensions of new product development practices in small and medium enterprises in New Zealand. **International Journal of Industrial Engineering**, 18(2), p. 83–91, 2011.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, p. 770–791, 1983.
- MOGHIMI, S.M.; ALAMBEIGI, A. Organizational learning as the requirement of forming entrepreneurship in environmental non-governmental organizations (NGOs) in Iran. **International Journal of Environmental Research**, 6, p. 409–416, 2012.
- MORIANO, J. A.; MOLERO, F.; MANGIN, J. P. L. Liderazgo auténtico: Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. **Psicothema**, 23, p. 336–341, 2011.
- MUAVIA, M.; HUSSAIN, G.; ISMAIL, W.K.W. Employee's regulatory focus and intrapreneurship: modeling the mediating role of creative self-efficacy and thriving. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2021-0301>.
- MURTHY, C.; PADHI, S.S.; (...); KAPIL, K. An empirical investigation of the antecedents of value co-creation in B2B IT services outsourcing. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 484-506, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2015-0064>.
- NASUTION, H.N.; MAVONDO, F.T. Organizational capabilities: antecedents and implications for customer value. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 3/4, p. 477-501, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090560810853020>.
- NATIVIDADE, João D.C.B.S.; FERREIRA, Fernando A.F.; ZOPOUNIDIS, Constantín; PEREIRA, Leandro F.; CIPI, Amali; Developing a composite index for intrapreneurial orientation in small and medium-sized enterprises: A comprehensive dual methodology. **Journal of the Operational Research Society**, 72 (7), p. 1674-1687, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01605682.2020.1730715>.
- OXFORD. **Oxford English Dictionary**, 2023. Disponível em: <https://www.oed.com>.
- PHILLIPS, W.; LEE, H.; GHOBADIAN, A.; O'REGAN, N.; JAMES, P. Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. **Group & Organization Management**, 40 (3), p. 428-461, 2015.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.
- PINCHOT, G. **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**, 1985. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1496196](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496196).
- RIES, Eric. **The lean startup**. 9 ed., NY: Crown Business, 2011.
- RIES, Eric. **The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth**. 1 ed., NY: Crown Business, 2017.

- RIGTERING, J. C.; WEITZEL, U. Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. **International. Entrepreneurship and Management Journal**, 9, p. 337–360, 2013.
- ROSING, K.; M. FRESE, M.; BAUSCH. A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. **The Leadership Quarterly**, 22 (5) p. 956-974, 2011.
- SHUM, P.; LIN, G. A world class new product development best practices model. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 7, p. 1609-1629, 2007.
- SLEVIN D. P.; COVIN J. G. Juggling entrepreneurial style and organizational structure – how to get your act together. **Sloan Management Review**, winter, p. 43– 53, 1990.
- SUDDABY, R.; ELSBACH, K.D.; GREENWOOD, R.; MEYER, J.W.; ZILBER, T.B. Organizations and Their Institutional Environment: Brining Meaning, Values, and Culture Back in: Introduction to the Special Research Forum. **Academy of Management Journal**, 53 (6), p. 1234–40, 2010.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, 141, p. 207–222, 2003.
- TROCHEZ, D.X.S.; RIOS, G.M.C.; MARTINEZ, W.F.R. **Intrapreneurship in Small Organizations: Case Studies in Small Businesses**, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.7200/esicm.168.0521.3>.
- TUMMERS, L. G.; KNIES, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. **Public Administration Review**, 73(6), p. 859–868, 2013.
- VELA, E.G.; MERCADER, V.; ARANGO, E.; CORRALES, M.R. Empowerment and support of senior management in promoting happiness at work. **Corporate Governance an International Review**, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CG-05-2021-0200>.
- WANG, C. L.; CHUGH, H. Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges. **International. Journal of Management Reviews**, 16, p. 24–61, 2014.
- WUNDERER, R. Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5/6, 2001.
- ZAHRA, S. A. Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 3, p. 225- 247, mai. 1995.
- ZAHRA, S.A.; WRIGHT, M. Entrepreneurship’s next act. **Academy of Management Perspectives**, 25 (4) p. 67-83, 2011.
- ZHU, G.; WOLFF, S. B.; HALL, D.; HERAS, M. L.; GUTIERREZ, B.; KRAM, K. Too much or too little? A study of the impact of career complexity on executive adaptability. **Career Development. International**, 18, p. 457–483, 2013.