INTRAEMPREENDEDORISMO: FATORES ORGANIZACIONAIS, INDIVIDUAIS E BARREIRAS

ARTIGO DE REVISÃO

SANTANA, Rafael Raymundo de¹, ZOTES, Luis Perez²

SANTANA, Rafael Raymundo de. ZOTES, Luis Perez. **Intraempreendedorismo: fatores organizacionais, individuais e barreiras**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 07, Vol. 02, pp. 114-131. Julho de 2021.

ISSN: 2448-0959, Link de acesso:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>,

DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras

RESUMO

O intraempreendedorismo vem se destacando na literatura recente, embora sua implementação tenha se apresentado de forma desafiadora. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo levantar fatores intraempreendedores organizacionais e individuais, além de possíveis barreiras ao intraempreendedorismo. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura que buscou artigos que relacionassem intraempreendedorismo, o ambiente organizacional e o indivíduo. A partir desse levantamento, onde os objetivos foram alcançados, foi possível concluir que o intraempreendedorismo atua como um processo de evolução do comportamento organizacional, e que este perpassa pelo indivíduo, no caso representado pela figura do intraempreendedor.

¹ Mestrando em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF), especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e bacharel em Administração pela Universidade Estácio de Sá.

² Orientador. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), mestre em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e Graduado em Engenharia Civil pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

Palavras-chave: Empreendedorismo, Intraempreendedorismo, Inovação

1. INTRODUÇÃO

Face ao desafio de apresentar um desempenho sempre melhor para atender as imposições da concorrência, a organização deve ir ao encontro de conhecimentos e práticas que propiciem alcançar seus objetivos. A inovação é reconhecidamente uma fonte para o alcance de melhor desempenho organizacional (GURSOY; GUVEN, 2016). Na medida em que “a inovação é o segredo do desenvolvimento econômico de uma empresa, de uma região ou do próprio país” (HISRICH *et al.*, 2009, p. 169), cabe à empresa incentivar o processo criativo, a busca por novas ideias por meio de um desenvolvimento contínuo de cultura, comportamento e ambiente voltado para a inovação.

Ressalta-se que o empreendedorismo tem relevância substancial no papel de estimular o desenvolvimento da economia (LEE *et al.*, 2016). Essa capacidade de inovar e provocar mudança destacada por Schumpeter, é característica fundamental na construção de um comportamento empreendedor e são essas habilidades que advêm do capital humano (ARIN *et al.*, 2015), a força motriz de uma organização.

Nesse sentido, também é possível empreender dentro de uma organização existente. Torna-se factível a possibilidade de inovar, transformar um negócio existente, um produto ou serviço e um processo organizacional. O intraempreendedorismo é a prática que visa o desenvolvimento de um empreendimento novo dentro de uma organização já estabelecida com intuito de explorar uma nova oportunidade e gerar valor (PARKER, 2011).

O comportamento empreendedor engloba a identificação e exploração de uma oportunidade, a concepção, o desenvolvimento e a evolução inicial de um novo empreendimento (BIRD, *et al.*, 2012). São desafios que em um primeiro momento, aparentam serem inatos, os quais só cabem aos predestinados ao sucesso, e dessa

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

forma desencorajam as pessoas que não possuem tais características. No entanto, entende-se que qualquer pessoa é capaz de desenvolver iniciativa empreendedora (DORNELAS, 2018).

Um ambiente organizacional, orientado para o intraempreendedorismo, tem que ser apropriado para que seus colaboradores possam desempenhar iniciativas empreendedoras, visto que esse comportamento organizacional proporciona suporte para a descoberta de novas oportunidades e para a concepção de novas ideias em todos os níveis da empresa. Dessa forma, os colaboradores são impulsionados a participar e sentem-se reconhecidos por suas contribuições para o processo de crescimento da organização (BOAS; SANTOS, 2014).

O interesse pelo conceito de intraempreendedor vem sendo amplamente reconhecido por pesquisadores e profissionais do mercado (ANTONCIC; HISRICH, 2001), porém há uma corrente que adota um posicionamento crítico apoiado no entendimento que pode haver barreiras corporativas ao intraempreendedorismo (REUTHER *et al.*, 2018). São fatores superáveis frente à destreza, à persistência e à capacidade de adaptação, qualidades inerentes ao intraempreendedor.

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo levantar fatores intraempreendedores organizacionais e individuais, além de possíveis barreiras ao intraempreendedorismo. Para tanto, foi realizada, primeiramente, uma breve contextualização. Posteriormente, foi apresentada uma revisão da literatura que buscou artigos que relacionassem intraempreendedorismo, o ambiente organizacional e o indivíduo. A partir desse levantamento, foi possível identificar os principais fatores intraempreendedores organizacionais e individuais e as principais barreiras em potencial.

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

2. EMPREENDEDORISMO

Ao longo do século XX, alguns conceitos administrativos detinham maior predominância, em função de uma conjuntura sociopolítica, cultural e tecnológica. Na primeira metade do século, a hegemonia conceitual era a da racionalização do trabalho, o movimento das relações humanas e do funcionalismo estrutural. Na segunda metade, destacava-se o movimento dos sistemas abertos, das contingências ambientais. Atualmente, não é possível apontar um domínio conceitual de um movimento em gestão, todavia nota-se que o tema empreendedorismo está em ascensão no mundo corporativo (DORNELAS, 2018).

O empreendedorismo está associado à busca pela mudança e à exploração de uma oportunidade em consequência da instabilidade da uma sociedade. Drucker (1987), corroborando com Schumpeter (1997), entende que o empreendedorismo tem relação com a realização de algo novo, isto é, buscar possibilidades novas, de forma contínua, as quais serão ofertadas em um ambiente de acordo com as mudanças de costumes dos indivíduos.

O referido autor em sua obra ainda observa que, pela maestria na criação, inovação e geração de valor para produtos, processos e serviços, o empreendedor tem tratamento especial, pois a inovação tinha um papel fundamental de impulsionadora na concepção de nova demanda e riqueza. À luz de Schumpeter (1997), o empreendedor era o criador de novas combinações de produção, ou seja, de inovar através do processo de destruição criativa. De acordo com Hisrich *et al.* (2009), ainda não se pode admitir uma definição universal em relação à expressão empreendedorismo.

As organizações, nos últimos anos, têm buscado a renovação com o propósito de sobreviver e evoluir juntamente com a rapidez do desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados, consequentemente com o aumento do nível de exigência dos seus usuários (DORNELAS, 2017). A rapidez por mudança é

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

atualmente um padrão mundial estabelecido em ambientes corporativos, principalmente em relação a produtos e serviços (REUTHER *et al.*, 2018).

Dessa maneira, a pesquisa sobre o empreendedorismo pode não produzir tão somente a resposta para obter sucesso e manter a sobrevivência da organização, mas contribuir para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Portanto, justifica-se a relevância por estabelecer um novo campo de pesquisa com intuito de transformar em realidade os benefícios do empreendedorismo, tais como inovação, agilidade, experimentação, mudança e a sustentabilidade organizacional.

2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO

Recentemente, nota-se na literatura de gestão e no mercado o crescimento do interesse do empreendedorismo em organizações já existentes (DE JONG; WENNEKERS, 2008). Esse fenômeno denominado intraempreendedorismo alcança a notoriedade através da publicação da obra “*Intrapreneuring*”, Pinchot III (1985), na qual o termo intraempreendedor foi cunhado pelo o autor e definido em sentido mais abrangente como empreendedorismo em uma organização existente (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Em virtude da falta de consenso na literatura científica, será adotado neste artigo o entendimento de que intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo possuem a mesma definição, a exemplo de outras pesquisas como as dos autores: Arslanagic-Kalajdzic *et al.* (2019); Chen; Nadkarni (2017); Gawke *et al.* (2018); Haase *et al.* (2015); Moghaddas *et al.* (2020); Moriano *et al.* (2009); Sambo (2018); Toftoy; Chatterjee (2004) e Woo (2018).

De acordo com Chen; Nadkarni (2017), o empreendedorismo corporativo é o somatório de atividades que compreendem as atividades de inovação, empreendimento corporativo e renovação estratégica. São elementos correlatos que se entrelaçam, se apoiam mutuamente e se reforçam, e, dessa maneira, tornam o

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

empreendedorismo corporativo um construto coerente. Ele exerce o papel de principal condutor a fim de guiar as empresas à adaptação ao ambiente externo e obter vantagem competitiva em desempenho.

De acordo com Aceituno-Aceituno *et al.* (2018), o termo intraempreendedorismo possui relação com um processo com o qual um indivíduo está associado à liderança e ao desenvolvimento de atividade empreendedora para a organização. Neessen *et al.* (2019) definem o intraempreendedorismo como sendo um processo de reconhecimento e exploração de oportunidades, no qual funcionários são inovadores, proativos e assumem riscos, com a finalidade de criar novos produtos, processos e serviços para organização, iniciando, dessa forma, uma auto renovação ou empreendendo novos negócios para aumentar a sua competitividade e o desempenho organizacional. Os autores ainda afirmam que o intraempreendedorismo é um construto maior que abrange diferentes construtos menores como a inovação, porém ainda não existe consenso acerca da definição do tema.

O intraempreendedorismo é uma estratégia utilizada com intuito de produzir transformações nas funções e na eficiência das organizações que possuem estruturas de gestão tradicionais. A estratégia pode possibilitar novas perspectivas para as organizações sem a implementação de mudanças vitais, (MOGHADDAS *et al.*, 2020). Os autores complementam, dentro dessa concepção, que em geral o intraempreendedorismo atua como um processo de evolução do comportamento organizacional, que abrange a inovação de produtos ou serviços, propensão aos riscos, proatividade e auto renovação dentro de uma organização já existente.

Segundo Pandey *et al.* (2020), organizações devem ser incentivadas a formular políticas e abordagens com intuito de criar um ambiente de trabalho propício para esses funcionários. “O intraempreendedorismo precisa de uma organização que incentive a inovação e a criatividade” (HAASE *et al.* 2015, p. 910). A inovação é reconhecidamente uma fonte para o alcance de melhor desempenho organizacional

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

(GURSOY; GUVEN, 2016). A criação, bem como a implementação de um programa intraempreendedor conduz à aceitação de surpresas e tendência à adaptação, assim como, pode provocar insegurança e dúvidas em relação ao processo e à real intenção da organização de promover e verdadeiramente utilizar as ideias geradas pelos participantes (PREXL, 2019).

Os desafios peculiares em projetos intraempreendedores consistem em identificar oportunidades almejando gerar novas ideias, pesquisar informações, utilizar boas ferramentas e tomar decisões plausíveis (GEORGE *et al.* 2019). "Os processos de reconhecimento de oportunidades, em nível individual, são vitais para o empreendedorismo corporativo" (RIGTERING *et al.*, 2019, p. 224). Dessa forma, esses intraempreendedores estarão mais propensos ao exercício da experimentação (tentativa/erro) que é inerente às atividades supracitadas, caso a organização não considere como fracasso possíveis falhas derivadas do processo de assunção de riscos. Do contrário, poderá provocar insegurança em funcionários dispostos a empreender (DORNELAS, 2017).

Entende-se que para potencializar a colaboração do intraempreendedor, na geração de novas ideias e para maior desenvolvimento de criatividade, devem ser concebidos espaços físicos, canais de comunicação e oportunidades dentro da organização. Os laboratórios de inovação são modelos de espaços de grande imersão voltados para experimentação e criatividade, por exemplo (BOYLES, 2016). São espaços colaborativos que possibilitam, por meio da inovação, a resolução de problemas complexos da organização (NETO *et al.*, 2020).

Conforme Edú Valsania *et al.* (2016, p. 131), a atividade intraempreendedora possui uma relação positiva com o crescimento organizacional. Os autores ressaltam que o desenvolvimento organizacional está atrelado à sua evolução, e para tal fim, é fundamental o engajamento dos membros da organização. O comportamento intraempreendedor é descrito como comportamento dos colaboradores que inovam e vão em busca de oportunidades de negócios que possam gerar benefícios

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

organizacionais sem a necessidade de solicitação formal (EDÚ VALSANIA *et al.*, 2016).

Os autores Pandey *et al.* (2020) abordam o intraempreendedorismo por meio do comportamento empreendedor aplicado dentro da organização ao qual engloba cinco componentes: autonomia, inovação, assunção aos riscos, proatividade e agressividade competitiva. No tocante à autonomia, esta é a liberdade para tomar decisões. A inovação é referente à capacidade de aplicar novas ideias e desenvolver novos produtos e serviços. A proatividade aponta para destreza em antecipar necessidades e desafios futuros. E por fim, a agressividade competitiva que está relacionada à proatividade em desafiar concorrentes de negócios relevantes para a sustentabilidade (PANDEY *et al.*, 2020).

Edú Valsania *et al.* (2016, p. 132), apontam estudos que demonstram que esse comportamento harmoniza de forma positiva com desempenho e eficácia organizacional, além de ser fonte de recurso sustentável para o desenvolvimento de vantagem competitiva em longo prazo, contribuindo para aprendizagem da organização e propiciando diferenciação e crescimento.

Dentro de uma organização, funcionários que empreendem são considerados notáveis incentivadores de inovação e renovação estratégica, (LAPOLLI; GOMES, 2017). Indivíduos empreendedores têm como característica serem inconformados até encontrar a solução para um problema. Essas pessoas estão constantemente à procura de problemas e desafios que apontam para necessidades não atendidas, porém com a perspectiva de uma oportunidade com o propósito de gerar um novo valor ao usuário do produto ou serviço, (RIVERA, 2017).

Naturalmente, funcionários que possuem comportamento empreendedor são caçadores de problemas, melhor dizendo, são indivíduos que buscam problemas que muitas vezes são deixados de lado dentro da organização, deficiências internas ou em relação ao mercado concorrente que podem se tornar oportunidades, por

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

exemplo, (BOYLES, 2016). Existem situações que são configuradas como sobrevivência no setor, ou de renovação estratégica.

De acordo com Gawke *et al.* (2017), assumindo um comportamento intraempreendedor, funcionários podem alcançar o crescimento pessoal no que diz respeito à maximização dos recursos pessoais como autoeficácia, otimismo e resiliência. Além disso, os autores concluem que o aumento de recursos pessoais influencia positivamente, elevando o nível de engajamento no trabalho, sobretudo ao longo do tempo.

Para Prexl (2019), ao empreender dentro de uma organização, é possível abarcar pequenas iniciativas potenciais para encarar mudanças e desafios e descobrir, construir e testar novas ideias de maneira rápida. Pois entende-se que para o alcance de mudanças organizacionais maiores são necessárias pequenas mudanças (HEINZE; WEBER, 2016; NEESSEN *et al.*, 2019).

2.2 BARREIRAS AO INTRAEMPREENDEADORISMO

Com base na abordagem da teoria dos sistemas, Reuther *et al.* (2018) identificaram possíveis obstáculos que podem afetar as atividades intraempreendedoras, problemas concretos que podem estar nos processos organizacionais relativos a práticas intraempreendedoras envolvendo atividades internas e externas ao ambiente organizacional. Reuther *et al.* (2018) apontam a situação de mercado (o ambiente externo), pois em tempos de crise a gestão pode retrain os recursos a serem despendidos em atividades que não estão relacionadas com o negócio operacional. Em contrapartida, são esses momentos em que a organização deve recorrer à inovação para reverter um quadro que se apresenta desfavorável.

A atitude dos funcionários é outro fator identificado por Reuther *et al.* (2018). Compreende-se que o intraempreendedorismo segue um curso de baixo para cima e, segundo De Jong; Wennekers (2008), atrelado à proatividade dos funcionários em

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

busca do aperfeiçoamento de procedimentos ou de produtos e serviços. De acordo com Baruah; Ward (2014), a cultura organizacional de resistência às mudanças, bem como a relutância à experimentação de novas ideias são fatores que podem desencorajar o espírito entusiasmado dos inovadores. Por sua vez, Boyles (2016) sinaliza que a mudança de uma cultura organizacional, pautada em crenças e valores assentados, muitas vezes não possui ligação com a inovação, e sim com a insistência de líderes em manter algo que vem funcionando há muito tempo. Para Reuther *et al.* (2018), os valores e objetivos, assim como ambientes podem ser barreiras com grande influência em relação ao intraempreendedorismo.

É notório que para o melhor desempenho das atividades intraempreendedoras é necessário o reforço com o apoio dos tomadores de decisão e o suporte da gerência. Por isso, os processos gerenciais em geral e o apoio da gestão podem constituir barreiras ao intraempreendedorismo (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; REUTHER *et al.*, 2018). A inovação possui forte relação com a quebra de regras antigas para implementação de novas propostas. A tolerância à quebra de regras também pode ser um componente influente no intraempreendedorismo (HISRICH, 1990; PLONSKI, 2017 REUTHER *et al.*, 2018).

Um novo empreendimento dentro de uma organização pode não ter um bom desempenho, e diversos motivos podem levar a essa dificuldade, tais como: a manutenção do comprometimento da organização, a ausência de liberdade para tomar decisões autônomas e ambiente restritivo. Porém, o ímpeto do intraempreendedor em gerar valor e solucionar problemas é elemento de suma importância para superar tais dificuldades. Cabe ressaltar que as barreiras ao intraempreendedorismo não são intransponíveis e que podem significar aprendizado, crescimento, desenvolvimento e transformação de um ambiente e de uma cultura organizacional (HISRICH *et al.*, 2009).

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

3. METODOLOGIA

Para atingir o objetivo final proposto neste artigo, foi realizado um levantamento dos fatores intraempreendedores organizacionais e individuais, bem como investigadas as barreiras ao intraempreendedorismo citadas na literatura. O intraempreendedorismo decorre de ações individuais ou coletivas com o objetivo de promover transformação para atingir os objetivos organizacionais. Logo, a utilização da abordagem qualitativa-exploratória neste estudo permite ampliar o conhecimento sobre a temática.

Quanto ao procedimento, a pesquisa como bibliográfica possibilita fundamentar de forma teórico-metodológica este trabalho. A utilização da pesquisa bibliográfica teve como objetivo propiciar ao investigador a abrangência de uma gama de fenômenos com maior amplitude (GIL, 2002, p.45). Os resultados advindos dessa coleta de dados foram fundamentais para a elaboração dos quadros 1, 2 e 3. A pesquisa abrangeu um levantamento da literatura em três bases de dados: *Scopus (Elsevier)*, *Web of Science (Thomson Reuters Scientific)* e *Scielo*.

4. RESULTADOS

Nesta pesquisa foram levantados fatores intraempreendedores organizacionais e individuais e barreiras ao intraempreendedorismo mais recorrentes na literatura recente. Os resultados advindos dessa coleta de dados foram fundamentais para a elaboração dos quadros 1, 2 e 3. Os quadros apresentam os fatores e barreiras, suas respectivas descrições e as referências investigadas na literatura.

Quadro 1 - Fatores Organizacionais: Características organizacionais para o indivíduo empreender dentro da organização

Fatores Organizacionais	Descrição	Referências
-------------------------	-----------	-------------

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

Inovação	O intraempreendedorismo como um processo de inovação dentro das grandes organizações ao qual deve ser incentivada pela organização.	Baruah; Ward (2014); Boas; Santos (2014); Gursoy; Guven, (2016); Haase <i>et al.</i> (2015); Smith <i>et al.</i> (2016); Chan <i>et al.</i> (2017); Chen; Nadkarni (2017); Lapolli; Gomes (2017); Prexl (2019); Moghaddas <i>et al.</i> (2020)
Renovação estratégia	Busca-se a melhoria de desempenho ou a sobrevivência por meio de adaptações em estratégias já existentes.	Chen; Nadkarni (2017); Lapolli; Gomes (2017); Neessen Et Al., (2019); Prexl, (2019); Moghaddas <i>et al.</i> (2020)
Autonomia	A autonomia é a liberdade para tomar decisões. As ações empreendedoras exigem certo nível de risco, portanto ao perceber que a organização tolera falhas, há uma concessão de liberdade de decisão e desprendimento de supervisão excessiva, possibilitando a delegação de autoridade e responsabilidade a gerentes e funcionários em nível inferior.	Kuratko <i>et al.</i> (2014); Smith <i>et al.</i> (2016); Ceptureanu <i>et al.</i> (2017); Pandey <i>et al.</i> (2020)

Aprendizagem Organizacional	Para alcançar mudanças organizacionais maiores são necessárias pequenas mudanças. Com isso é indispensável a permissão de falhas, que são inerentes ao processo de inovação e consequentemente.	Edú Valsania <i>et al.</i> (2016); Heinze; Weber (2016); Smith <i>et al.</i> (2016); Neessen <i>et al.</i> (2019)
Comprometimento gerencial (Suporte)	O suporte gerencial deve ser fornecido ao intraempreendedor, especialmente em fase de exploração de uma oportunidade, de maneira que possa ser despendido o tempo necessário para convencimento do escalão em financiar a inovação.	Kuratko <i>et al.</i> (2014); Smith <i>et al.</i> (2016); Puech; Durand (2017)
Geração de ideias	Um ambiente organizacional orientado para o intraempreendedorismo vem a ser apropriado para que seus colaboradores possam desempenhar iniciativas empreendedoras, visto que esse comportamento organizacional proporciona suporte para a descoberta de novas oportunidades e para a concepção de novas ideias.	Boas; Santos (2014); Boyles (2016); George <i>et al.</i> (2019); Prexl (2019)
Ambiente	Um ambiente favorável deve ser criado para que o funcionário admita um comportamento diferente, uma atmosfera estimulante à proposição de inovação.	Boas; Santos (2014); Smith <i>et al.</i> (2016)

Apoio da alta administração	O apoio da alta administração, de modo a facilitar e promover o comportamento empreendedor englobando o reforço de ideias inovadoras e o abastecimento de recursos necessários para que os funcionários possam agir de forma empreendedora.	Kuratko <i>et al.</i> (2014); Smith <i>et al.</i> (2016)
Comportamento Organizacional	O intraempreendedorismo atua como um processo de evolução do comportamento organizacional, que abrange a inovação de produtos ou serviços, propensão aos riscos, proatividade e auto renovação dentro de uma organização já existente.	Boas; Santos (2014); Moghaddas <i>et al.</i> (2020)
Disponibilidade de tempo	Refere-se à percepção da flexibilidade na jornada de trabalho a fim de que os indivíduos e grupos possuam tempo extra para buscar inovações, de maneira que possam atingir os objetivos organizacionais de curto e longo prazo	Kuratko <i>et al.</i> (2014); Puech; Durand (2017)

Fonte: Elaborado pelos autores

Os fatores organizacionais são características organizacionais que propiciam o indivíduo empreender dentro da organização. Nota-se que como ponto central para prática do intraempreendedorismo, a inovação é o fator mais citado (GURSOY; GUVEN, 2016). Cabe também destacar a renovação estratégica, por desempenhar uma função de transformação, adaptação e de sobrevivência organizacional. Além

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

da autonomia que permite a assunção de um certo nível de risco ao experimentar novas soluções e consequentemente gerando aprendizagem organizacional.

Os fatores mais citados na literatura corroboram com o arcabouço teórico da pesquisa que aponta o intraempreendedorismo como um somatório de atividades que compreendem as atividades de inovação, empreendimento corporativo e renovação estratégica. A fim de conduzir a organização à adaptação ao ambiente externo e obter vantagem competitiva em desempenho (CHEN; NADKARNI, 2017). A prática também perpassa pela permissão de falhas que propiciam à organização um grande aprendizado (HEINZE; WEBER, 2016; NEESSEN *et al.*, 2019).

Quadro 2 - Fatores Individuais: Características individuais para o indivíduo empreender dentro da organização

Fatores Individuais	Descrição	Referências
Inovador	A inovação é referente à capacidade de aplicar novas ideias e desenvolver novos produtos e serviços.	Arin <i>et al.</i> (2015); Boyles (2016); Edú Valsania <i>et al.</i> (2016); Marques <i>et al.</i> (2016); Ceptureanu <i>et al.</i> (2017); Rivera (2017); Neessen <i>et al.</i> (2019); Pandey <i>et al.</i> (2020)
Identifica oportunidades	Identificar oportunidades almejando gerar novas ideias, pesquisar informações, utilizar boas ferramentas e tomar decisões plausíveis. Desse modo, atendendo alguma necessidade e convertendo em benefícios para organização.	Edú Valsania <i>et al.</i> (2016); Rivera (2017); Ceptureanu <i>et al.</i> (2017); An <i>et al.</i> , (2018); George <i>et al.</i> (2019); Neessen <i>et al.</i> , (2019); Rigtering

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

		<i>et al.</i> (2019)
Assume riscos	A atividade intraempreendedora envolve risco, pois a fim de atingir o objetivo organizacional é indispensável a permissão de falhas.	Heinze; Weber (2016); Marques <i>et al.</i> (2016) ; Rivera (2017) Neessen <i>et al.</i> , (2019); Moghaddas <i>et al.</i> (2020); Pandey <i>et al.</i> (2020)
Comportamento intraempreendedor	Comportamento dos colaboradores que inovam e vão em busca de oportunidades de negócios que possam gerar benefícios organizacionais sem a necessidade de solicitação formal.	Boyles (2016); Edú Valsania <i>et al.</i> (2016); Gawke <i>et al.</i> (2017); Pandey; <i>et al.</i> (2020)
Engajamento	A atividade intraempreendedora possui uma relação positiva com o crescimento organizacional que, por sua vez, contribui para o engajamento dos membros da organização.	Edú Valsania <i>et al.</i> (2016); Gawke <i>et al.</i> (2017); Reuther <i>et al.</i> (2018); Prexl (2019)
Proatividade	A proatividade aponta para destreza em antecipar necessidades e desafios futuros.	Chan <i>et al.</i> (2017); Neessen <i>et al.</i> (2019); Pandey <i>et al.</i> (2020); Moghaddas <i>et al.</i> (2020)
Criatividade	A identificação de uma oportunidade inovadora decorre de atos criativos dos integrantes da organização.	Marques <i>et al.</i> (2016); Puech; Durand (2017)
Flexível	Capacidade de articulação e adaptabilidade.	Rivera (2017)

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

Explora oportunidades	A exploração de oportunidades é uma base comum para as ações de empreendedores no setor público.	Hayter <i>et al.</i> (2018); Neessen <i>et al.</i> (2019)
Gera valor	Os indivíduos empreendedores têm como característica ficarem inconformados até encontrar a solução para um problema. Essas pessoas estão constantemente à procura de problemas e desafios que apontam para necessidades não atendidas, porém com a perspectiva de uma oportunidade com o propósito de gerar um novo valor ao usuário do produto ou serviço.	Edú Valsania <i>et al.</i> (2016); Rivera (2017)

Fonte: Elaborado pelos autores

Os fatores individuais estão associados a características individuais para o indivíduo empreender dentro da organização. E a inovação é ratificada na figura do inovador como fator mais citado em nível individual, por estar ligada à aplicação de novas ideias e desenvolvimento de novos produtos e serviços (PANDEY *et al.*, 2020). Ainda entre os fatores individuais, ressalta-se o fator – identifica oportunidades – que possibilita o atendimento de alguma necessidade e a conversão em benefícios organizacionais (GEORGE *et al.*, 2019).

Dessa forma, também cabe o destaque para o comportamento intraempreendedor e o engajamento que possuem uma relação positiva para o desenvolvimento organizacional (EDÚ VALSANIA *et al.*, 2016). Entende-se que o crescimento pessoal pode ser alcançado através do comportamento intraempreendedor, bem como o aprimoramento de valências existentes no funcionário (GAWKE *et al.*, 2017).

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

Quadro 3 – Barreiras: Possíveis obstáculos que podem afetar as atividades intraempreendedoras

Barreiras	Descrição	Referências
Apoio da alta gestão	O apoio da alta gestão fornece mecanismos facilitadores e oferta um ambiente que viabilize a prática, além de implementar ferramentas que possam apreender a inovação. Caso contrário podem constituir uma barreira ao intraempreendedorismo.	Kuratko; Hornsby; Covin (2014); Kearney; Meynhardt (2016); Smith; Rees; Murray (2016); Reuther; Borodzicz; Schumann (2018)
Cultura organizacional	A cultura organizacional de resistência às mudanças, bem como a relutância à experimentação de novas ideias são fatores que podem desencorajar o espírito entusiasmado dos inovadores. Essa cultura também pode estar ligada à insistência de líderes em manter algo que vem funcionando há muito tempo.	Baruah; Ward (2014); Boyles (2016); Reuther; Borodzicz; Schumann (2018)
Suporte Gerencial	Desprendimento de supervisão excessiva, possibilitando a delegação de autoridade e responsabilidade a gerentes e funcionários em nível inferior.	Kuratko; Hornsby; Covin (2014); Kearney; Meynhardt (2016); Smith; Rees; Murray (2016)
Conhecimento	É comum se deparar com algum tipo de resistência às atividades empreendedoras	Frâncu, (2014); Reuther; Borodzicz;

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

	por parte dos funcionários em instituições públicas. Essa resistência pode se dar por ausência de educação e treinamento.	Schumann (2018)
Tolerância à quebra de regras	A inovação possui forte relação com a quebra de regras antigas para implementação de novas propostas. O que pode gerar resistência.	Plonski (2017); Reuther; Borodzicz; Schumann (2018)
Ambiente externo	Em tempos de crise a gestão pode retrain os recursos a serem despendidos em atividades que não estão relacionadas com o negócio operacional.	Reuther; Borodzicz; Schumann (2018)
Atitude dos funcionários	Não serão todos os funcionários que se tornarão, de uma hora para outra, intraempreendedores. As pessoas podem não se enquadrar no perfil empreendedor.	Reuther; Borodzicz; Schumann (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores

Na pesquisa foi possível identificar alguns potenciais obstáculos que podem afetar as atividades intraempreendedoras. Dentre os mais citados na literatura, o apoio da alta administração quando não percebido pelo funcionário pode provocar desencorajamento deste em contribuir com ideias inovadoras. Corroborando com os estudos iniciados por Pinchot III (1985), a integração de toda organização em relação ao entendimento e a efetiva execução do empreendedorismo é fundamental. Desse modo, a cultura organizacional de resistência às mudanças pode ser uma barreira potencial ao intraempreendedorismo. Além do suporte gerencial, pois uma supervisão demasiada pode causar inibição no funcionário em inovar (KURATKO *et al.*, 2014).

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

A partir da análise dos quadros, é possível inferir que para implementação do intraempreendedorismo faz-se necessário, de acordo com as pesquisas realizadas, observar diversos fatores dentro do contexto organizacional e individual. E ainda, é importante verificar potenciais barreiras ao intraempreendedorismo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intraempreendedorismo é uma estratégia utilizada com intuito de produzir transformações nas funções e na eficiência das organizações que possuem estruturas de gestão tradicionais. A estratégia pode possibilitar novas perspectivas para as organizações sem a implementação de mudanças vitais (MOGHADDAS *et al.*, 2020). Em geral o intraempreendedorismo atua como um processo de evolução do comportamento organizacional, que abrange a inovação de produtos ou serviços, propensão aos riscos, proatividade e autorrenovação dentro de uma organização já existente.

É importante ressaltar que o comportamento organizacional perpassa pelo indivíduo, no caso representado pela figura do intraempreendedor. E neste contexto, este estudo teve por objetivo levantar fatores intraempreendedores organizacionais e individuais, além de possíveis barreiras ao intraempreendedorismo, a fim de traçar um panorama acerca do tema proposto.

A natureza exploratória da pesquisa estabelece a oportunidade para futuras pesquisas e os autores sugerem uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, aplicando os resultados desta pesquisa no campo, especialmente na administração pública, com o intuito de medir a percepção dos funcionários em um ambiente peculiar, com pouca publicação.

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

REFERÊNCIAS

ACEITUNO-ACEITUNO, P. *et al.* ***Entrepreneurship, intrapreneurship and scientific mobility: The Spanish case.*** PLoS ONE, v. 13, nº 9, 1 set. 2018.

AN, W. *et al.* ***How Bricolage Drives Corporate Entrepreneurship: The Roles of Opportunity Identification and Learning Orientation.*** *Journal of Product Innovation Management*. v. 35, nº. 1, p. 49–65, 2018.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. ***Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation.*** *Journal of Business Venturing*, v. 16, nº 5, p. 495–527, 2001.

ARIN, K. P. *et al.* ***Revisiting the Determinants of Entrepreneurship: A Bayesian Approach.*** *Journal of Management*, v. 41, nº.2, pp. 607–631, 2015.

ARSLANAGIC-KALAJDZIC, M. *et al.* ***Uncertainty Avoidance and Intrapreneurship: A Four-Level Investigation.*** *Journal of Macromarketing*, v. 39, nº. 4, p. 431–446, 20 dez. 2019.

BARUAH, B.; WARD, A. ***Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy.*** *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 11, nº. 4, pp. 811–822, 2014.

BIRD, B. *et al.* ***Editor's introduction; Entrepreneurs' behavior: Elucidation and measurement.*** *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 36, nº 5, pp. 889–913, 2012.

BOAS, E. P. V.; SANTOS, S. A. DOS. ***Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil.*** *Revista de Administração*, v. 49, nº 2, pp. 399–414, 2014.

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

BOYLES, J. L. ***The Isolation of Innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship.*** *Digital Journalism*, v. 4, nº 2, pp. 229–246, 2016.

CEPTUREANU, E. G.; et al. ***Relationship between entropy, corporate entrepreneurship, and organizational capabilities in Romanian medium sized enterprises.*** *Entropy*, v. 19, nº 8, 2017.

CHAN, K. Y. et al. ***Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees' entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations.*** *Frontiers in Psychology*, v. 8, n.º novembro, 2017.

CHEN, J.; NADKARNI, S. ***It's about Time! CEOs' Temporal Dispositions, Temporal Leadership, and Corporate Entrepreneurship.*** *Administrative Science Quarterly*, v. 62, nº 1, p. 31–66, 30 de março de 2017.

DE JONG, J. P.; WENNEKERS, S. ***Intrapreneurship Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour.*** Zoetermeer: [s.n.], 2008.

DORNELAS, J. C. A. ***Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa.*** 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

DORNELAS, J. C. A. ***Empreendedorismo, transformando ideias em negócios.*** 7ª ed. São Paulo: Empreende, 2018.

DRUCKER, P. ***Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.*** 3ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1987.

EDÚ VALSANIA, S. et al. ***Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment.*** *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 12, nº 1, pp. 131–152, 7 março. 2016.

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

FRANCO, J. O. B.; GOUVÊA, J. B. **A cronologia dos estudos sobre o empreendedorismo**. REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 5, nº 3, pp. 144, 29 set. 2016.

FRÂNCU, L. G. **The effects of bureaucracy over the business environment from Romania**. *Theoretical and Applied Economics*, v. 21, nº 2, pp. 115–125, 2014.

GAWKE, J. C. et al. **Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach**. *Journal of Vocational Behavior*, v. 100, pp. 88–100, 1 jun. 2017.

GAWKE, J. C. et al. **Personal costs, and benefits of employee intrapreneurship: Disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship**. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 23, nº 4, pp. 508–519, 1 out. 2018.

GEORGE, A. C. et al. **Characterizing and Diagnosing Complex Professional Competencies—An Example of Intrapreneurship**. *Educational Measurement: Issues and Practice*, v. 38, nº 2, pp. 89–100, 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GURSOY, A.; GUVEN, B. **Effect of Innovative Culture on Intrapreneurship**. *International Journal of business and social science*, v. 7, nº 1, p. 152–162, 2016.

HAASE, H. et al. **Organizational learning, and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts**. *Leadership and Organization Development Journal*, v. 36, nº 8, 2015.

HAYTER, C. S. et al. **Public-sector entrepreneurship**. *Oxford Review of Economic Policy*, v. 34, nº 4, pp. 676–694, 2018.

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

HEINZE, K. L.; WEBER, K. ***Toward organizational pluralism: Institutional intrapreneurship in integrative medicine.*** *Organization Science*, v. 27, nº 1, pp. 157–172, 2016.

HISRICH, R. D. ***Entrepreneurship/intrapreneurship.*** *American Psychologist*, v. 45, nº 2, pp. 209–222, 1990.

HISRICH, R. D. et al. ***Empreendedorismo.*** 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KEARNEY, C.; MEYNHARDT, T. ***Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes.*** *International Public Management Journal*, v. 19, nº 4, pp. 543–572, 2016.

KURATKO, D. F. et al. ***Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship.*** *Business Horizons*, v. 57, nº 1, pp. 37–47, 2014.

LAPOLLI, É. M.; GOMES, R. K. ***Práticas intraempreendedoras na gestão pública: Um estudo de caso na Embrapa.*** *Estudos Avançados*, v. 31, nº 90, pp. 127–142, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142017000200127&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 15/04/2021.

LEE, C. et al. ***Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model.*** *Tourism Management*, v. 53, pp. 215–228, 2016.

MARQUES, S. B. V. et al. ***Intraempreendedorismo no setor público: Estudo de caso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).*** *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, v. 5, nº 1, p. 26, 18 ago. 2016.

MOGHADDAS, S. Z. et al. ***Organizational empowerment: A vital step toward intrapreneurship.*** *Journal of Librarianship and Information Science*, v. 52, nº 2, pp. 529–540, 6 jun. 2020.

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

MORIANO, J. A. et al. **Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”**. *Anales de Psicología*, v. 25, nº 2, p. 277–287, 2009.

NEESSEN, P. C. M. et al. **The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda**. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 15, nº 2, pp. 545–571, 2019.

NETO, A. P. et al. **Diretrizes de Educação em Empreendedorismo no Setor Público: a Perspectiva das Escolas de Governo**. *Contabilidade Gestão e Governança*, v. 23, nº 3, p. 405, 2020.

PANDEY, J. et al. **Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital**. *Management Decision*, 9 Jul. 2020.

PARKER, S. C. **Intrapreneurship, or entrepreneurship?** *Journal of Business Venturing*, v. 26, nº 1, pp. 19–34, 2011.

PLONSKI, G. A. **Inovação em transformação**. *Estudos Avançados*, v. 31, nº 90, pp. 7–21, maio 2017.

PREXL, K. M. **The intrapreneurship reactor: how to enable a start-up culture in corporations**. *Elektrotechnik und Informationstechnik*, v. 136, nº 3, pp. 234–240, 2019.

PUECH, L.; DURAND, T. **Classification of time spent in the intrapreneurial process**. *Creativity and Innovation Management*, v. 26, nº 2, pp. 142–151, jun. 2017.

REUTHER, K. et al. **Intrapreneurship employees’ attitude and the appropriate working environment**. In: R. Jardim-Goncalves, J. P. et. al. 2017 *International Conference on Engineering, Technology, and Innovation ICE/ITMC 2017*. Proceedings, v. 2018- January, p. 271–283, 2018.

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

REUTHER, K.; *et al.* **Identifying Barriers to Intrapreneurship**. 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology, and Innovation (ICE/ITMC), IEEE, jun. 2018. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8436373/>

RIGTERING, J. P. C. *et al.* **Increasing quantity without compromising quality: How managerial framing affects intrapreneurship**. *Journal of Business Venturing*, v. 34, nº 2, pp. 224–241, 1 março. 2019.

RIVERA, M. J. **Leveraging innovation & intrapreneurship as a source for organizational growth International**. *Journal of Innovation Science Emerald Group Publishing Ltd.*, 2017.

SAMBO, W. **A Conceptual Study of an Intrapreneurship Ecosystem at South African Universities**. *Problemy Zarzadzania*, v. 2018, nº 73, pp. 192–215, 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico - Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro E O ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SMITH, L. *et al.* **Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study**. *Tourism Management*, v. 56, 2016.

TOFTOY, C. N.; CHATTERJEE, J. **The intrapreneurial revolution: Now is the time for action**. *School of Business & Public Management*, 2004. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.624.1556&rep=rep1&type=pdf>.

WOO, H. R. **Personality traits and intrapreneurship: the mediating effect of career adaptability**. *Career Development International*, v. 23, nº 2, pp. 145–162, 2018.

Enviado: Maio, 2021.

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>

MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO CONHECIMENTO

ISSN: 2448-0959 <https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

Aprovado: Julho, 2021.

RC: 90557

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>