

**FATORES QUE IMPULSIONAM UMA CULTURA VOLTADA AO
INTRAEMPREENDEDORISMO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.**

MARINA FRITZ

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

MARIA CRISTINA BOHNENBERGER

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

MAIRA SABRINA MUNCHEN

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

FATORES QUE IMPULSIONAM UMA CULTURA VOLTADA AO INTRAEMPREENDEDORISMO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

O intraempreendedorismo é a inovação que acontece nas organizações (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014) a partir de iniciativas de funcionários que possuem comportamento empreendedor. Esse processo está relacionado com a inovação por meio da implementação de novas ideias e apoio à criatividade (URBANO et al, 2022). Sua consolidação traz uma vantagem competitiva para as organizações, a partir do aumento do seu desempenho (URBAN; WOOD, 2017).

Dentre as características de uma organização voltada ao intraempreendedorismo, citam-se aspectos culturais como: operar nas fronteiras da tecnologia; estimular ideias novas; incentivar tentativa e erro; disponibilizar recursos financeiros e físicos; obter uma abordagem multidisciplinar; observar o horizonte de longo prazo; ter um sistema de recompensas e ter o apoio da gestão (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; DORNELAS, 2020; HUANG et al, 2021). Essas características podem ser descritas como fatores impulsionadores de uma cultura voltada para o intraempreendedorismo (ARABECHE et al., 2022; BLANKA, 2019).

Assim, mais importante do que ter estratégias e recursos, são as habilidades de aplicações nas práticas organizacionais (PFEFFER, 1998), nesse sentido o intraempreendedorismo auxilia no desenvolvimento de um ambiente competitivo e inovador. Desse modo, evidencia-se a importância do desenvolvimento de um ambiente propício para o intraempreendedorismo (CHANDLER; KRAJCSÁK, 2021; HUANG et al, 2021).

A cultura organizacional em si é a capacidade inimitável de uma empresa (ARABECHE et al., 2022; BURNS, 2013). Para Schein (2021), a cultura traz fatores de estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização/integração e se apresenta em três níveis: i) artefatos (processos e estruturas visíveis ao observador, que são difíceis de decifrar); ii) crenças e valores assumidos; e, iii) suposições fundamentais básicas (nível mais profundo de crenças que são dificilmente identificados). Ainda, a cultura organizacional se configura como guia para as soluções dos problemas do grupo (ARABECHE et al., 2022; SCHEIN, 2021).

Para promover o intraempreendedorismo, as organizações precisam voltar às suas atenções ao contexto cultural e aos fatores que podem ser classificados como facilitadores (URBANO; TURRÓ, 2013). Blanka (2019), em sua revisão sistemática sobre intraempreendedorismo, aponta a necessidade de uma investigação a partir da combinação de fatores individuais, comportamentais e organizacionais. Neste estudo, Blanka (2019) revela que o papel dos intraempreendedores é fundamental para o desempenho inovador e evidencia um aumento das pesquisas sobre a temática a partir de vários temas.

Pesquisas atuais têm focado suas atenções em como o intraempreendedorismo pode potencializar aspectos de crescimento, desempenho e desenvolvimento organizacional (GONZÁLEZ-TEJERO; MOLINA, 2022; KIM; PARK, 2022; TOUBASI; AL-HADDAD, 2022; AZIS; AMIR, 2020). Outra temática recorrente na academia está relacionada com as questões de comportamento intraempreendedor. Observa-se uma tendência dos estudos se voltarem aos contextos individuais do intraempreendedorismo (GIANG; DUNG, 2021; KUMAR; PARVEEN 2021; CHANDLER; KRAJCSÁK, 2021; NEESSEN et al., 2017).

Muitos estudos, portanto, trazem questões comportamentais e de desempenho. Poucas são as pesquisas que integram a cultura organizacional e o intraempreendedorismo. O estudo de Blanka (2019), por exemplo, trouxe aspectos relevantes a uma cultura intraempreendedora, porém, o foco da revisão era clarificar os conceitos envolvidos no intraempreendedorismo e não estruturar os fatores de uma cultura organizacional que potencializa aspectos do

intraempreendedorismo. A autora destaca que são necessários estudos para aprofundar a relação entre o intraempreendedorismo e a cultura organizacional (BLANKA, 2019).

A complexidade da construção do intraempreendedorismo é destacada também por Neessen et al. (2017). Nesse estudo, os autores revelaram que o intraempreendedor está em constante relacionamento com o restante da organização e é influenciado por ela. Dessa forma, além das características pessoais e comportamentos individuais, é relevante levar em consideração o relacionamento com a própria cultura da organização (NESSEN et al., 2017).

A presente revisão sistemática da literatura foi guiada com base na seguinte questão de pesquisa: Quais são os principais fatores da cultura organizacional que impulsionam o intraempreendedorismo? Para responder a tal questão, foi elencado o seguinte objetivo: Descrever os fatores de uma cultura organizacional que impulsionam o intraempreendedorismo.

As revisões encontradas na literatura recente são direcionadas ao comportamento intraempreendedor e aos conceitos gerais do intraempreendedorismo. Estudos revelam a necessidade de focar em aspectos organizacionais relacionados ao intraempreendedorismo (CHRISTENSEN, 2005; BLANKA, 2019; NESSEN et al, 2017). Por essa razão, a revisão sistemática da literatura acerca da cultura organizacional e do intraempreendedorismo torna-se relevante tanto para a academia quanto para as organizações que buscam direcionar a sua cultura organizacional para fomentar uma cultura que valorize o comportamento intraempreendedor de seus funcionários (NEESSEN, et al., 2017).

A partir da revisão, espera-se contribuir efetivamente nas organizações, propondo um conjunto de fatores que influenciam em uma cultura que fomenta o intraempreendedorismo. Com isso, as organizações poderão buscar estratégias para a implementação dessas características em seus ambientes. O artigo está estruturado em cinco seções: Após a introdução, segue a fundamentação teórica sobre a temática, incluindo conceitos de intraempreendedorismo e cultura organizacional. A terceira seção descreve os procedimentos utilizados para a realização da revisão sistemática e a quarta seção aborda os resultados da pesquisa. Por fim, a quinta seção, apresenta as considerações finais, com limitações do estudo e sugestões de pesquisa.

2. INTRAEMPREENDEADORISMO E CULTURA ORGANIZACIONAL

As discussões sobre o intraempreendedorismo tiveram início nos anos 80, com Gifford Pinchot, que publicou uma obra chamada *Intrapreneuring* (1985). Além disso, nessas primeiras argumentações acerca do intraempreendedorismo, demonstrou-se como o empreendedorismo pode ser praticado dentro de empresas consolidadas, destacando o papel do funcionário empreendedor nas organizações, o intraempreendedor (CHANDLER; KRAJCSÁK, 2021).

Nas últimas décadas, o intraempreendedorismo tem ganhado destaque nas obras acadêmicas, principalmente pelo fato de auxiliar o processo de inovação dentro das empresas (BLANKA, 2019). A competitividade e o alto desempenho, objetos de preocupações nas empresas, perpassam pela inovação. As ações intraempreendedoras são vistas como impulsionadoras para o desenvolvimento das inovações organizacionais (URBAN; WOOD, 2017). Diante da ascensão tecnológica e da globalização, as organizações buscam a renovação estratégica e as atitudes intraempreendedoras são consideradas como benéficas (HUANG et al, 2021; BERNARDUS et al, 2022).

Uma ação intraempreendedora está relacionada à criação e modificação de produtos e processos em uma organização já consolidada. Para isso, é preciso uma união entre o sujeito intraempreendedor e uma oportunidade (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014). O intraempreendedorismo, categorizado no nível individual das empresas existentes, é um quesito chave para o desenvolvimento organizacional, sendo influenciado por questões internas

organizacionais e pelo comportamento individual dos envolvidos (FELÍCIO; RODRIGUES; CALDEIRINHA, 2012).

O próprio conceito de intraempreendedorismo é alicerçado no valor humano, uma vez que a manifestação intraempreendedora também está na atitude dos funcionários que exibem comportamentos empreendedores dentro das empresas (PARKER, 2011; BLANKA, 2019). Outrossim, o intraempreendedorismo é multifacetado, ou seja, possui aspectos comportamentais individuais, organizacionais e ambientais (HUANG et al, 2021).

É importante destacar que deve existir uma cultura organizacional apropriada para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, caso contrário a organização encontrará dificuldades para a implementação das ações intraempreendedoras (CHANDLER; KRAJCSÁK, 2021, HUANG et al., 2021). Apesar de uma cultura voltada para o intraempreendedorismo estar direcionada aos fatores internos da organização, os comportamentos dos intraempreendedores dependem também de um ambiente adequado para o seu progresso (CHANDLER; KRAJCSÁK, 2021; BLANKA, 2019)

A criação de um ambiente que estimule o intraempreendedorismo perpassa pela relação entre a cultura organizacional e o próprio intraempreendedorismo. É preciso realizar diagnósticos sobre a cultura existente na empresa, identificando fragilidades e potencialidades, para fortalecer, assim, os fatores que estimulem o intraempreendedorismo naquela organização (RIGTERING; WEITZEL, 2013). Como estratégia, observa-se que, para o desenvolvimento do intraempreendedorismo, deve-se estabelecer uma cultura que fomente aspectos intraempreendedores na empresa (KALAMAKI; MAHMOUD; CHARATI, 2021).

A cultura organizacional é criada a medida em que um grupo aprende e soluciona os seus problemas de adaptação por meio de padrões de suposições básicas compartilhadas. A cultura é a personalidade de um grupo (BURNS, 2013) e, portanto, é um fenômeno dinâmico, desenvolvida através das relações interpessoais e ajustada pelos comportamentos dos indivíduos que fazem parte do grupo (SCHEIN, 2021). A cultura de uma organização é única (SCHEIN, 2021), ou seja, é muito mais desafiador imitar ou entender sobre os sistemas de gerenciamento culturais de uma organização do que copiar suas estratégias ou tecnologia (PFEFFER, 1998).

A partir dos três níveis culturais descritos por Schein (2021) percebe-se que a expressão da cultura está nos artefatos e nas crenças e valores assumidos. Porém, a essência cultural está nas suposições básicas. Para a compreensão da cultura organizacional, portanto, é necessária a investigação das suposições básicas e dos processos pelos quais elas sucedem (SCHEIN, 2021).

O estímulo realizado pelos dois primeiros níveis pode iniciar uma mudança que, em longo prazo, pode gerar impactos nas suposições básicas. Com isso, uma cultura com valores intraempreendedores, por exemplo, pode ser resultante de um conjunto de fatores nos três níveis culturais (HASHIMOTO, 2013; HUANG et al, 2021).

Para que a cultura intraempreendedora se manifeste na organização existem algumas práticas que devem ser estabelecidas nas organizações (BLANKA, 2019; HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014). Dentre os fatores que potencializam o intraempreendedorismo pode-se citar o apoio da gestão, a liberdade no ambiente de trabalho, as recompensas, a comunicação, entre outros (HORNSBY; KURATKO; ZHRAB, 2002). Porém, nem todas as empresas sustentam uma cultura que fornece um ambiente favorável (CHANDLER; KRAJCSÁK, 2021). Para o estabelecimento de uma cultura intraempreendedora, necessita-se atenção para questões internas, de cultura, recursos e comunicação (HUANG et al, 2021).

Hisrich, Peters e Sheperd (2014) abordam sobre a necessidade de a empresa operar nas fronteiras da tecnologia. A empresa deve apoiar novas ideias, estimular a criatividade, com pesquisa e desenvolvimento de inovações (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014). Além disso, os autores citam a experimentação, ou seja, a tentativa e erro, como uma característica importante para a cultura intraempreendedora. Percebe-se aqui que o desenvolvimento de novos

produtos perpassa pelo caminho de erros e acertos até sua finalização. A escassez dessa característica em uma cultura voltada ao empreendedorismo revela que poucos colaboradores desenvolverão características intraempreendedoras (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014; HUANG et al, 2021).

Outro fator importante para uma cultura intraempreendedora é a disponibilidade e o acesso aos recursos. As organizações, por vezes, possuem recursos físicos disponíveis, contudo, existem obstáculos burocráticos para a utilização desses. Com isso, percebe-se a importância da disponibilidade e do acesso aos recursos físicos (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014; NEESSEN et al, 2019; RIGTERING; WEITZEL, 2013).

Os recursos necessários para o fomento do intraempreendedorismo não são apenas determinados por recursos físicos e tecnológicos. Nesse mesmo contexto entra a necessidade de observar a disponibilidade de tempo. A organização deve disponibilizar tempo para que seus colaboradores realizem as ações intraempreendedoras (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014; HUANG et al, 2021; NEESSEN et al, 2019; RIGTERING; WEITZEL, 2013). Além disso, as recompensas também são recursos que também estimulam uma cultura intraempreendedora. O funcionário que exibe comportamento intraempreendedor deve ser recompensado pelo risco, esforço e energia depositados ao projeto que em está envolvido (NEESSEN et al, 2019; HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014; HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002; HUANG, 2021).

A presença e apoio da gestão também são destaque nos fatores que influenciam o intraempreendedorismo. Sem o apoio e a comunicação explícita dos gestores, o intraempreendedorismo enfrenta dificuldades para a sua implementação nas organizações (HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014; NEESSEN et al, 2019; RIGTERING; WEITZEL, 2013).

Com isso, percebe-se que os recursos, as recompensas e o compromisso da gestão, são facilitadores da implementação de uma cultura intraempreendedora. Outrossim, a partir desses fatores, é necessária a implementação de uma mentalidade intraempreendedora em toda a organização, para que toda a organização apresente os valores intraempreendedores (BLANKA, 2019).

3. MÉTODO

O estudo foi conduzido a partir das diretrizes do check-list e do fluxo do método Prisma (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). O desenvolvimento deste método teve como objetivo auxiliar revisores literários na transparência das revisões, além de sistematizar a metodologia a ser realizada. Com os avanços metodológicos, atualizou-se a diretriz do método no ano de 2020 (PAGE et al, 2021).

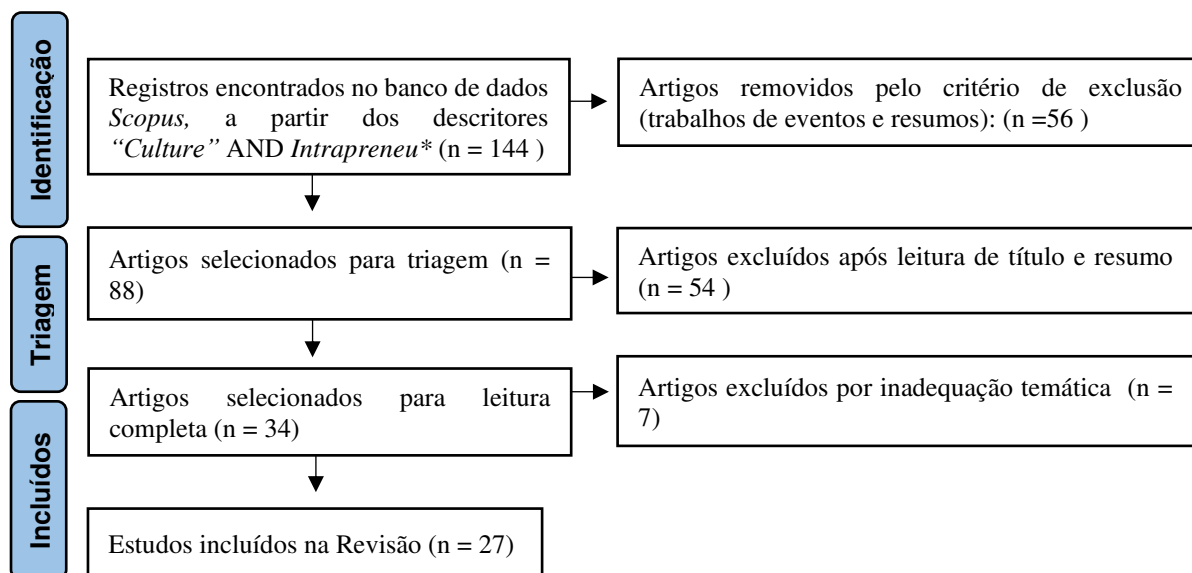
Para a condução do presente estudo, foram utilizados alguns critérios de inclusão e exclusão para a seleção dos artigos. Dentre eles cita-se a inclusão das palavras-chave e limite de busca, sendo aceitos apenas artigos e estudos de revisão, nos idiomas inglês, português e espanhol. Como critérios de exclusão, cita-se a relevância com o tema, excluindo artigos de eventos e resumos.

Para avaliar a relevância com o tema, foi realizada uma leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos encontrados. A partir disso, foram selecionados os mais apropriados para uma leitura na íntegra. Na Figura 1, observa-se o procedimento de identificação dos estudos por meio de banco de dados.

A primeira etapa, consiste na Identificação. Nessa etapa, foi realizada uma pesquisa na base de dados *Scopus* com os descritores ““*Culture*” AND *Intrapreneu*”. A base foi escolhida por ter em seu conteúdo artigos de outras bases indexadas e pela sua robustez e por ser considerada uma das mais importantes dentre os sistemas de classificação de periódicos

(WANG; WALTMANN, 2016). As palavras foram escolhidas a partir do foco de pesquisa, uma vez que esses descritores ampliariam a visão sobre a temática. Nessa primeira busca, a pesquisa resultou em 144 artigos.

Figura 1: Identificação de estudos por meio de banco de dados e registros



Fonte: Pesquisa dos autores (2023)

A partir dos fatores de inclusão, selecionou-se como tipo de documento apenas artigos e artigos de revisão. Excluiu-se, portanto, capítulos de livros, livros, resumos expandidos e trabalhos apresentados em eventos. Dessa forma, o resultado da pesquisa passou para 88 artigos. Esses foram selecionados para leitura de título e resumo, a fim de verificar a adequação com a temática.

Após a leitura dos títulos e resumos, foram excluídos 54 artigos devido à inadequação com a temática. Apesar dos artigos contemplarem os dois temas, não havia uma relação com o objetivo deste estudo. Com isso, 34 artigos foram selecionados para uma leitura aprofundada. No final da etapa de triagem, verificou-se que 7 desses 34 artigos não estavam relacionados com os fatores de uma cultura intraempreendedora. Os estudos excluídos estavam relacionados exclusivamente com aspectos comportamentais individuais, não relacionando esses comportamentos com uma cultura voltada ao intraempreendedorismo. Por fim, utilizados 27 artigos para atingir o objetivo deste estudo.

Para a análise de dados dos artigos selecionados, optou-se pela análise de conteúdo. Os dados foram categorizados com o auxílio do Microsoft Excel. Os artigos foram divididos em três dimensões: comportamentos, recursos e estrutura. Os comportamentos estão relacionados às normas e posturas que a organização possui em relação ao intraempreendedorismo. Tais comportamentos organizacionais podem influenciar no comportamento individual dos intraempreendedores. Os recursos estão associados aos recursos físicos (ambiente físico e fatores tecnológicos) e aos recursos financeiros, como a disponibilização de recompensas. Por fim, a estrutura está relacionada a aspectos mais amplos de funcionamento da organização.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A cultura intraempreendedora é abordada de diferentes maneiras pelos pesquisadores. Diante da ampla discussão sobre a temática, os artigos incluídos nesta revisão foram divididos

em três dimensões que influenciam uma cultura voltada para o intraempreendedorismo. Os comportamentos foram classificados como atitudes e ações da organização que fomentam o aparecimento dessas características individuais nos colaboradores. Já os recursos são os artefatos necessários para que o intraempreendedorismo aconteça. Por fim, a estrutura consiste em aspectos internos à organização que influenciam a manifestação do intraempreendedorismo.

Além dessas três categorizações, observa-se a influência de outros fatores indiretos que também podem estar relacionados ao intraempreendedorismo, como, por exemplo, a felicidade e a satisfação no trabalho. Esses podem proporcionar mudanças no comportamento dos intraempreendedores e facilitar o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, uma vez que influenciam como preditores do intraempreendedorismo nos funcionários (RAVINA-RIPOLL et al, 2023; WYK; ADONISI, 2014; ANTONIC; ANTONIC; 2011).

Outro fator indireto está relacionado à inovação. Alguns estudos trazem as atividades inovadoras como resultado de uma cultura voltada ao intraempreendedorismo (KIM; PARK, 2022. GIANG; DUNG, 2021; WALMRATH et al, 2015; SRIVASTAVA; SRIVASTAVA, 2010).

4.1 Comportamentos

O intraempreendedorismo pode ser relacionado como uma estratégia para atingir o desempenho inovador organizacional (ANDIAPPAN; ANIH, 2022). É importante observar, porém, que um dos fatores para o desenvolvimento do intraempreendedorismo ser efetivo está relacionado aos comportamentos dos funcionários da empresa. Dessa maneira, percebe-se que atitudes dos intraempreendedores podem refletir em uma construção de características de uma cultura intraempreendedora (GING; DUNG, 2021; MARQUES; VALENTE; LAGES, 2017).

A implementação do intraempreendedorismo em uma organização requer compreensão e aceitação por parte dos colaboradores. As iniciativas devem ser apoiadas no desenvolvimento de uma mentalidade e de comportamentos voltados para uma cultura empreendedora (AZIS; AMIR, 2020). Ao se apropriar de ideias intraempreendedoras dentro de uma organização, os funcionários se tornam modelos uns para os outros (PREXL, 2019).

Nesse sentido, Ging e Dung (2021) revelam que alguns comportamentos dos intraempreendedores podem se traduzir em comportamentos de nível organizacionais, como a tolerância à experimentação, a tomada de riscos e o fomento de autonomia e de proatividade. Além disso, condições internas das organizações caracterizam-se como uma dimensão que catalisa o comportamento intraempreendedor (MARQUES; VALENTE; LAGES, 2017).

A aceitação de riscos em uma organização é um dos fatores internos que afetam a manifestação do intraempreendedorismo (KIM; PARK, 2022). Srivastava e Srivastava (2010) revelaram que os colaboradores de organizações intraempreendedoras recebem apoio à experimentação e à possibilidade de falha, aceitando os riscos inerentes a esse processo. O incentivo ao risco e aceitação ao erro são fatores que retiram parte do medo de insucesso dos funcionários (SRIVASTAVA; SRIVASTAVA, 2010).

Além da aceitação de riscos e do fomento da autonomia e proatividade, observa-se a tendência das organizações que possuem uma cultura que fomenta o intraempreendedorismo em proporcionar um sentimento de autoeficácia em seus colaboradores. A crença de possuir habilidades necessárias para se tornar um sujeito intraempreendedor e de obter sucesso com essa característica são fatores que influenciam o desenvolvimento do intraempreendedorismo (GONZÁLEZ-SERRANO et al, 2023). Percebe-se, assim, que a confiança de se ter conhecimento e habilidades necessárias para dar andamento em projetos intraempreendedores potencializa o intraempreendedorismo (TURRO; LOPEZ; URBANO, 2013).

Assim, pode-se afirmar que os comportamentos individuais que são validados pela cultura organizacional podem se transformar em um ativo que promove ou inibe o comportamento intraempreendedor dos funcionários. Sem deixar de mencionar que, por vezes,

o comportamento dos funcionários também impacta na formação da cultura organização. E, neste sentido, a dimensão individual pode influenciar na dimensão organizacional e o inverso também pode acontecer.

4.2 Recursos

Os fatores comportamentais são relevantes na construção de uma cultura voltada ao intraempreendedorismo. Além desses, porém, observa-se a necessidade da criação e fomento de recursos voltados às práticas intraempreendedoras nas organizações (NESSEN et al., 2017). Ao analisar os dados da revisão sistemática constata-se que os recursos necessários para o desenvolvimento de uma cultura voltada ao intraempreendedorismo podem ser divididos em: recursos físicos e tecnológicos, tempo e recompensas.

O tempo como recurso refere-se a disponibilidade de horas dentro da jornada de trabalho para a realização de projetos intraempreendedores. A alocação de tempo livre dentro do ambiente de trabalho com foco no desenvolvimento de ações intraempreendedoras está (GIANG; DUNG, 2021; RAMBAKUS; HOQUE; PROCHEs, 2020). Isso, pois, as atividades intraempreendedoras exigem flexibilidade, inclusive na disponibilização do tempo (AZIS; AMIR, 2020; BOYLES, 2016).

Os recursos físicos e tecnológicos devem estar disponíveis para os colaboradores da organização. Para o desenvolvimento de projetos intraempreendedores, além de tempo, acaba sendo necessário o apoio financeiro. O início do ciclo intraempreendedor depende de tais recursos (KIM; PARK, 2022; RIGTERING; WEITZEL, 2013;). Por vezes, a organização possui o recurso físico, financeiro e tecnológico, porém a disponibilidade e o acesso se estabelecem de forma burocrática. Com isso, é essencial que as organizações busquem alternativas para que os recursos estejam disponíveis e acessíveis a seus colaboradores (KIM; PARK, 2022; GIANG; DUNG, 2021; RAMBAKUS; HOQUE; PROCHEs, 2020; RIGTERING; WEITZEL, 2013).

As recompensas encontram-se no construto dos recursos uma vez que são fomentos financeiros, de premiações ou de reconhecimento que as organizações disponibilizam para os funcionários que exibem comportamentos intraempreendedores nas empresas. De acordo com Kumar e Parveen, (2021) as recompensas são características organizacionais que estão relacionadas com o comportamento intraempreendedor. A grandeza dos desafios e dos riscos de projetos intraempreendedores é conhecida, dessa forma os intraempreendedores esperam receber recompensas que os diferem dos funcionários que não estão envolvidos nessas ações (AZIS; AMIR, 2020). O reconhecimento e as recompensas desempenham um papel significativo na motivação dos colaboradores e criam um clima propício para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora (RAMBAKUS; HOQUE; PROCHEs, 2020).

A estratégia de estabelecer uma cultura voltada ao intraempreendedorismo para enfrentar as pressões ambientais e permanecer no mercado de forma competitiva perpassa pela dinâmica de promover o capital humano por meio de ações intraempreendedoras. Dessa forma, observa-se que a disponibilidade de recursos desempenha um crítico papel no desenvolvimento do intraempreendedorismo (GIANG; DUNG, 2021).

4.3 Estrutura

Algumas características internas da organização estão dispostas como influentes no desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora. Dentre esses fatores, podemos observar a influência das equipes multidisciplinares. A organização deve fortalecer o trabalho em equipe e fomentar o compartilhamento de ideias, conhecimentos e motivações para prospectar ações intraempreendedoras (RAMBAKUS; HOQUE; PROCHEs, 2020). Intraempreendedores

podem se beneficiar trabalhando com colegas, trocando informações e aprimorando conteúdos (PREXL; 2019).

Outro fator relevante voltado ao intraempreendedorismo refere-se à comunicação interna, ou seja, em como a organização comunica suas metas, deveres e resultados para os colaboradores. Ravina-Ripoll et al (2023) realizaram um estudo cujos resultados apontam que a comunicação é fundamental para o desenvolvimento da felicidade no trabalho e do intraempreendedorismo nas organizações (RAVINA-RIPOLL et al, 2023).

Portanto, habilidades organizacionais como comunicação assertiva e pensamento crítico e criativo são essenciais para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora (GONZÁLEZ-TEJERO; MOLINA, 2022; KUMAR; PARVEEN, 2021). Em organizações tradicionais e centralizadoras, a comunicação, por vezes, acaba sendo difícil, uma vez que os funcionários tendem a lutar para expressar suas opiniões. Já em organizações intraempreendedoras, a comunicação tende a ser aberta e acessível (BOYLES, 2016; BARUAH; WARD, 2014).

González-Tejero e Molina (2022) destacam que o treinamento de funcionários nas organizações também é um componente diferenciado e que gera de valor nas organizações intraempreendedoras. Isso pois, o treinamento de competências e habilidades permitirá ao colaborador desenvolver atividades intraempreendedoras e potencializar a comunicação interna entre outros funcionários (GONZÁLEZ-TEJERO; MOLINA, 2022). Outras pesquisas corroboram com essa afirmação, revelando o papel essencial dos treinamentos e mentorias no desenvolvimento do intraempreendedorismo (RAMBAKUS; HOQUE; PROCHES, 2020; TURRO; LOPEZ; URBANO, 2013; EDRALIN, 2010; MENZEL; AALTIQB; ULIJN, 2007).

Para Turro, Lopez e Urbano (2013) o conhecimento sobre conceitos de empreendedorismo e experiências anteriores afetam as ações intraempreendedoras. Ou seja, o conhecimento, as habilidades e a experiência influenciam o intraempreendedorismo (TURRO; LOPEZ, URBANO, 2013). As empresas intraempreendedoras, portanto, devem incentivar e treinar as competências de seus colaboradores para promover uma mentalidade e cultura empreendedora. Para isso, necessita-se um investimento significativo e contínuo no capital humano (EDRALIN, 2010).

Em termos de estrutura interna das organizações, outro fator fundamental e, um dos mais citados na literatura, é o apoio da gestão. A liderança é um elemento fundamental para enfrentar o dinamismo do futuro (GONZÁLEZ-TEJERO; MOLINA, 2022), e o sucesso do intraempreendedorismo exige uma abordagem descentralizada e cooperativa de autoridade (AZIS; AMIR, 2020). Estudos apontam que o apoio da gestão em relação aos projetos intraempreendedoras e a mudança de cultura organizacional é essencial para o sucesso do intraempreendedorismo (GONZÁLEZ-SERRANO et al, 2023; CHANDLER; KRAJCSÁK, 2021; KUMAR; PARVEEN, 2021; WYK; ADONISI, 2014).

O apoio de uma gestão compromissada com o desenvolvimento do intraempreendedorismo, é, de acordo com Blanka (2019), um facilitador do processo intraempreendedor. Nesse sentido, o estímulo da liderança para atitudes e comportamentos intraempreendedores auxilia no processo intraempreendedor (GONZÁLEZ-TEJERO; MOLINA, 2022). Além disso, a confiança nos gestores causa uma influência indireta no próprio comportamento intraempreendedor (RIGTERING; WEITZEL, 2013; BLANKA, 2019).

Aceitar ideias intraempreendedoras, contudo, não é uma tarefa fácil para os líderes. Existem tensões entre os líderes e os intraempreendedores que devem ser minimizadas para que o intraempreendedorismo possa se manifestar nas organizações (BOYLES, 2016). Além disso, reduzindo tais tensões aumenta a possibilidade de retenção desses talentos (GHURA, 2017). Para Azis e Amir (2020), dentre os principais fatores que impulsionam o

intraempreendedorismo estão o suporte da alta gestão, a flexibilidade de tempo e o gerenciamento nos relacionamentos entre colegas na organização.

No Quadro 1 pode-se observar os fatores apresentados que impulsionam o intraempreendedorismo de acordo com os autores encontrados.

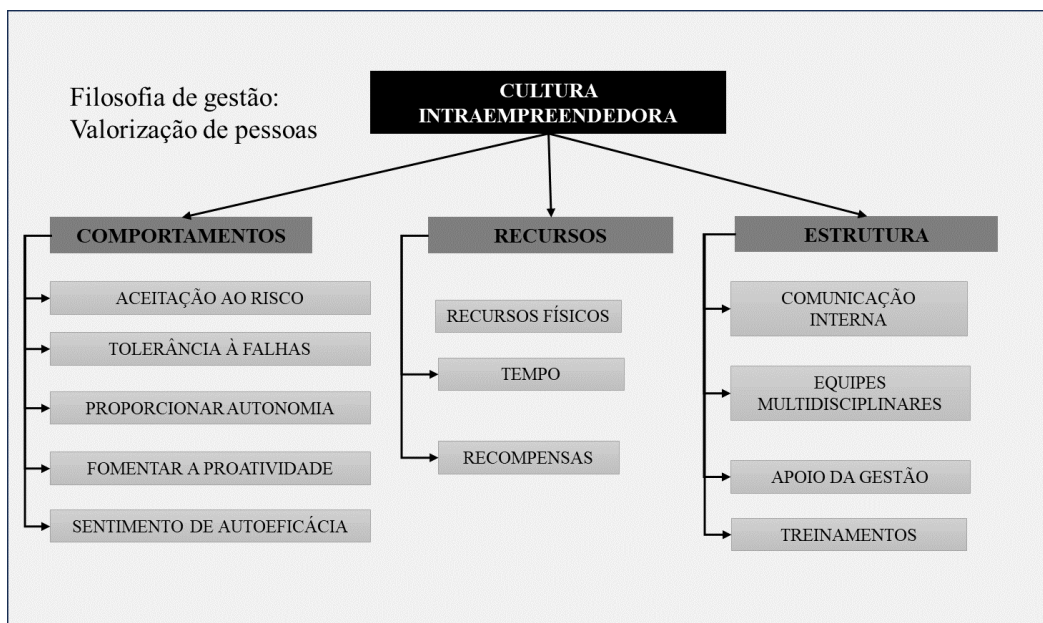
Quadro 1 – Dimensões e fatores organizacionais que impulsionam o intraempreendedorismo

DIM.	Fatores	Autores
Comportamento	Tolerar a falha e aceitar os erros	Kim; Park (2022); González-Tejero; Molina (2022); Andiappan; Anih (2022); Giang; Dung (2021); Azis; Amir (2020); Rambakus; Hoque; Proches (2020); Marques; Valente; Lages (2017); Boyles (2016); Walmrath Et Al (2015); Baruah; Ward (2014); Srivastava; Srivastava (2010); Menzel; Aaltiob; Ulijn (2007); Manimala; Jose; Thomas (2006); Christensen (2005); Rodriguez-Pomeda Et Al (2003)
	Proporcionar o sentimento de autoeficácia	González-Serrano Et Al (2023); Turro; Lopez; Urbano (2013)
	Promover autonomia e fomentar a proatividade	González-Tejero; Molina (2022); Giang; Dung (2021); Marques; Valente; Lages (2017); Ghura (2017); Antonic; Antonic (2010); Edralin (2010); Rodriguez-Pomeda Et Al (2003).
Recursos	Recurso de tempo	González-Tejero; Molina (2022); Azis; Amir (2020); Rambakus; Hoque; Proches (2020); Prexl (2019) Wyk; Adonisi (2014); Antonic; Antonic (2010); Benitez-Amado; Llorens-Montes; Perez-Arostegui (2010); Christensen (2005); Rodriguez-Pomeda Et Al (2003).
	Recursos físicos e tecnológicos	Kim; Park (2022); Giang; Dung (2021); Rambakus; Hoque; Proches (2020); Benitez-Amado; Llorens-Montes; Perez-Arostegui (2010); Menzel; Aaltiob; Ulijn (2007); Christensen (2005).
	Recompensas	Kim; Park (2022); González-Tejero; Molina (2022); Kumar; Parveen (2021); Azis; Amir (2020); Rambakus; Hoque; Proches (2020); Antonic; Antonic (2010); Srivastava; Srivastava (2010); Edralin (2010); Menzel; Aaltiob; Ulijn (2007); Manimala; Jose; Thomas (2006); Christensen (2005).
Estrutura	Equipes multidisciplinares	Rambakus; Hoque; Proches (2020); Prexl (2019).
	Comunicação interna	Ravina-Ripoll (2023); González-Tejero; Molina (2022); Kumar; Parveen (2021); Rambakus; Hoque; Proches (2020); Prexl (2019); Boyles (2016); Baruah; Ward (2014); Srivastava; Srivastava (2010); Menzel; Aaltiob; Ulijn (2007); Manimala; Jose; Thomas (2006); Christensen (2005).
	Apoio da Gestão	González-Serrano Et Al (2023); Kim; Park (2022); González-Tejero; Molina (2022); Andiappan; Anih (2022); Giang; Dung (2021); Kumar; Parveen (2021); Chandler; Krajcsák (2021); Azis; Amir (2020) Rambakus; Hoque; Proches (2020); Djastuti Et Al (2020); Prexl (2019); Marques; Valente; Lages (2017); Ghura (2017); Boyles (2016); Baruah; Ward (2014); Wyk; Adonisi (2014); Benitez-Amado; Llorens-Montes; Perez-Arostegui (2010); Menzel; Aaltiob; Ulijn (2007); Manimala; Jose; Thomas (2006); Christensen (2005).
	Treinamentos	González-Tejero; Molina (2022); Rambakus; Hoque; Proches (2020); Turro; Lopez; Urbano (2013); Edralin (2010); Menzel; Aaltio; Ulijn (2007).

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A revisão sistemática indicou que as principais dimensões organizacionais que potencializam uma cultura voltada para o intraempreendedorismo são: comportamentais (ligados às atitudes da própria organização que fomentam o aparecimento dessas características nos funcionários), relacionados a recursos (físicos e tecnológicos, disponibilidade de tempo e fomento e aderência de recompensas), ligados a estrutura (aspectos internos que auxiliam na manifestação do intraempreendedorismo). A Figura 2 apresenta as principais dimensões e os fatores que as compõem.

Figura 2: Fatores da cultura intraempreendedora



Fonte: Pesquisa dos autores (2023)

É possível relacionar estas dimensões e os fatores com os níveis organizacionais propostos por Schein (2021). Os artefatos consistem nos principais fatores que potencializam o intraempreendedorismo, sendo visualizados nos recursos e estrutura. Percebe-se, por exemplo, os recursos como uma forte categoria de artefatos, uma vez que são visíveis.

Os comportamentos e a estrutura também podem estar relacionados com os artefatos, visto que, por exemplo, o apoio da gestão em projetos intraempreendedores é perceptível na cultura da empresa. Outros aspectos de comportamentos e estrutura podem ser caracterizados com crenças e valores assumidos, visto que são inerentes à organização e tem uma forte influência por parte das lideranças. Nesse sentido, citam-se os aspectos comportamentais do fomento de autonomia e proatividade, a promoção do sentimento de autoeficácia e a tolerância por erros.

De forma palpável são reconhecidos os artefatos e crenças e valores assumidos em uma organização voltada à cultura intraempreendedora. As suposições fundamentais básicas, nível mais profundo da cultura, pode ser identificada como um plano de fundo para esses fatores. É nesse terceiro nível que permanece a análise aprofundada da cultura organizacional, fonte de valores e ações. As suposições básicas são tão inerentes à organização e tão assumidas como verdadeiras, que o colaborador que não as assume é negado (SCHEIN, 2021).

A partir dos fatores analisados como artefatos e crenças e valores assumidos, observa-se que, com comportamentos direcionados à valorização do capital humano, somados ao fomento de recursos que visem o aumento de satisfação do colaborador e a uma estrutura

organizacional adequada, possibilita-se a formação de uma cultura intraempreendedora. Nesse sentido, identifica-se que a valorização do ser humano nas organizações é uma característica presente nas suposições básicas de uma cultura intraempreendedora. Além disso, o reconhecimento do capital humano é um alicerce do próprio conceito de intraempreendedorismo.

O gerenciamento adequado de pessoas é fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento das empresas. A gestão de recursos humanos deve ir além do tratamento pessoal de forma ética e justa, o foco deve estar também ligado a retenção de talentos e a criação de um ambiente que propicie o intraempreendedorismo. O investimento em pessoas pode resultar em maior produtividade, satisfação no trabalho e lealdade por parte dos colaboradores (PFEFFER, 1998). O desenvolvimento dos fatores que impulsionam o intraempreendedorismo somados a valorização das pessoas, portanto, auxilia na evolução de uma cultura intraempreendedora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intraempreendedorismo é uma maneira de abordar os desafios atuais e deve ser estimulado em toda a organização, impulsionando o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora. Dessa maneira, ocorre a redução da incerteza e os colaboradores são impulsionados ao compromisso corporativo de inovação (PREXL, 2019; BARUAH; WARD, 2014).

O presente estudo teve como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura para descrever os fatores de uma cultura organizacional que impulsionam o intraempreendedorismo. Foram elencadas três dimensões que impulsionam o intraempreendedorismo: comportamentos, recursos e estrutura. A partir destas dimensões os fatores que foram encontrados nos artigos contemplados na revisão sistemática foram categorizados. Com isso, o objetivo do estudo foi alcançado.

Destaca-se que é uma revisão que possui limitações, uma vez que ela foi realizada em apenas uma base de dados, a Scopus. Futuras pesquisas devem contemplar outras bases de dados para avaliar outros trabalhos que não foram inseridos no presente estudo.

As organizações devem se esforçar para identificar e nutrir os fatores apontados como impulsionadores de uma cultura intraempreendedora (WYK; ADONISI, 2012). Para isso, sugere-se que futuras pesquisas sejam realizadas com o objetivo de analisar quais desses fatores organizacionais de fato potencializam o intraempreendedorismo nas suas práticas laborais. Além disso, observa-se a necessidade de avaliar a percepção do intraempreendedorismo em organizações que já se intitulam como sendo inovadoras, a fim de analisar os níveis organizacionais naquela empresa.

REFERÊNCIAS

ANDIAPPAN, Meena; ANIH, Joshua. Seven Ways to Inspire Innovation in the Health Technology Industry. **Biomed Instrum Technol**, v. 56, n. 1, p. 1-7, 2022. doi: 10.2345/0899-8205-56.1.1

ANTONCIC, Jasna Auer; ANTONCIC, Bostjan. Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 4, p. 589-607, 2011. DOI 10.1108/02635571111133560

ARABECHE, Zina et al. Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Business Performance in SMEs: Evidence from Emerging Economy. **Sustainability**, v. 14, n. 9, p. 1-20, 2022. <https://doi.org/10.3390/su14095160>

AZIS, Pusfitalisya; AMIR, Muhammad Taufiq. Examining the Intrapreneurship Drivers and Strategy: Case Study of Property Services in Indonesia. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 12, p. 169-179, 2020. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.169

BARUAH, Bidyut; WARD, Anthony. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **Int Entrep Manag J**, v. 11, p. 811–822, 2014. DOI 10.1007/s11365-014-0318-3

BENITEZ-AMADO, Jose; LLORENS-MONTES, Francisco Javier; PEREZ-AROSTEGUI, Maria Nieves. Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 4, p. 550-566, 2010. DOI 10.1108/02635571011039025

BERNARDUS, Denny et al. Star intrapreneurs: characteristics of Indonesian corporate entrepreneurs. **Heliyon**, v. 9, 2022. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12700>

BLANKA, Christine. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 5, p. 919-961, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0277-0>

BOYLER, Jan Lauren. The Isolation of Innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. **Digital Journalism**, v. 2, n. 4, p. 229-246, 2016. DOI: 10.1080/21670811.2015.1022193

BURNS, Paul. **Corporate Entrepreneurship: innovation and strategy in large organizations**. New York: Palgrave Macmillan, 2013. 499 p.

CHANDLER, Nick; KRAJCSÁK, Zoltán. Intrapreneurial Fit and Misfit: Enterprising Behavior, Preferred Organizational and Open Innovation Culture. **J. Open Innov. Technol. Mark. Complex**, v. 7, n. 1, p. 1-16, 2021. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010061>

CHRISTENSEN, Karina Skovvang. Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company. **European Journal of Innovation Management**, v.8, n. 3, p. 305-322, 2005. DOI 10.1108/14601060510610171

DJASTUTI, I. et al. Diagnosis of Intrapreneurship-Based Professionalism to Bridging the Culture Gap Innovation Approach. **Utopía y Praxis Latinoamericana**, v. 25, n. 6, p. 50-61, 2020. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27964115005>

DORNELAS, José. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. São Paulo: Empreende, 2020. 159 p.

EDRALIN, Divina. Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. **DLSU Business & Economics Review**, v. 2, n. 19, p. 25-41, 2010. DOI:10.3860/ber.v19i2.1471

FELÍCIO, José A.; RODRIGUES, Ricardo; CALDEIRINHA, Vitor R. The effect of intrapreneurship on corporate performance. **Management Decision**, v. 50, n. 10, p. 1717-1738, 2012. DOI:10.1108/00251741211279567

GIANG, Huynh Thi Thuy; DUNG, Luu Tien. Transformational leadership and non-family employee intrapreneurial behaviour in family-owned firms: the mediating role of adaptive culture and psychological empowerment. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 42, n. 8, p. 1185-1205, 2021. DOI 10.1108/LODJ-03-2021-0116

GONZÁLEZ-SERRANO, María Huertas et al. How to foster intrapreneurial intentions of sport science students? A cross-cultural symmetric and asymmetric approach. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 36, n.1, 2023. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2180059>

GONZÁLEZ-TEJERO, Cristina Blanco; MOLINA, Cayetano Medina. Training, corporate culture and organizational work models for the development of corporate entrepreneurship in SMEs. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. 16, n.1, p. 168-188, 2022. DOI 10.1108/JEC-12-2021-0178

GHURA, Amarpreet Singh. A Qualitative Exploration of the Challenges Organizations Face while Working with Generation Z Intrapreneurs. **Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies**, v. 2, n. 3, p. 105-114, 2017. DOI: 10.1177/2393957517711306

HASHIMOTO, Marcos; BORGES, Cândido. **Empreendedorismo: Plano de negócio em 40 lições**. São Paulo, SP: Saraiva, 2020. 272 p.

HISRICH, Robert D., PETERS, Michael P., SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014. 456 p.

HORNSBY, Jeffrey. S.; KURATKO, Donald. F.; ZHRAB, Shaker. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 253-273, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)

HUANG, Lan-Ying et al. Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges, **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 1-14, 2021. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.731990

KALAMAKI, Fatemeh R.; MAHMOUD, Ghahraman; CHARATI, Jamshid Y. A Model for Organizational Entrepreneurship with Organizational Culture Approach in Iran's Teaching Hospitals. **Ethiop J Health Sci**, v. 31, n.2, p. 419-428, 2021. DOI: 10.4314/ejhs.v31i2.25

KIM, Jiyeon; PARK, Min Jae. Influence of Entrepreneurship Manifestation Factor on Organisational Innovation: The Role of Corporate Entrepreneurship and Imperative Innovation Culture. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 31, n. 3, p. 514-545, 2022. DOI: 10.1177/09713557221135558

KUMAR, Sunayana; PARVEEN, Rakhshanda. Assessing the factors of employees' intrapreneurial behaviour: an Indian context. **World Journal of Entrepreneurship**,

Management and Sustainable Development, v. 17, n. 4, p. 804-821, 2021. DOI 10.1108/WJEMSD-12-2020-0160

MAHMOUD, Mahmoud Ahmad; AHMAD, Shuhymee bin; POESPOWIDJOJO, Donny Abdul Latief. Validation of the psychological safety, psychological empowerment, intrapreneurial behaviour and individual performance measurements. **RAUSP Management Journal**, v. 57, n. 3, p. 219-234, 2022. DOI 10.1108/RAUSP-11-2020-0252

MANIMALA, Mathew J.; JOSE, P D.; THOMAS, K Raju. Organizational Constraints on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *Vikalpa*, v. 31, n. 1, p. 49-60, 2006. <https://doi.org/10.1177/02560909200601>

MARQUES, Carla S.; VALENTE, Sandra; LAGES, Marisa. The influence of personal and organisational factors on entrepreneurship intention: An application in the health care sector. **J. Nurs Manag.**, v. 6, n. 26, p. 696-706, 2018. doi: 10.1111/jonm.12604

MENZEL, Hanns C.; AALTIO, Iiris; ULIJIN, Jan M. On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. **Technovation**, v. 27, n. 12, p. 732-743, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.004>

NEESSEN, Petra C. M et al. The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, p. 545-571, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>

PAGE, Matthew J. et al. PRISMA 2020 explanation and elaboration: updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. **Research Methods & Reporting**, v. 372, n. 71, p. 1-36, 2021.

PARKER, Simon C. Intrapreneurship or entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 19-34, 2011. doi:10.1016/j.jbusvent.2009.07.003

PFEFFER, Jeffrey. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PINCHOT, Gifford III. **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**. New York: Harper & Row Publishers, 1985.

PREXL, K. M. The intrapreneurship reactor: how to enable a start-up culture in corporations. **Elektrotechnik & Informationstechnik**, v. 3, n. 143, p. 234-240, 2019. <https://doi.org/10.1007/s00502-019-0727-7>

RAMBAKUS, Zyven; HOQUE, Muhammad; PROCHES, Cecile N. Gerwel. Evaluating the extent of intrapreneurship in a sugar producing company in KwaZulu-Natal, South Africa. **Cogent Business & Management**, v. 1, n. 7, 2020. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1736848>

RAVINA-RIPOLL, Rafael et al. Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 28, n. 2, 2023. DOI 10.1108/CCIJ-03-2022-0037

RIGTERING, J. P. C.; WEITZEL, Utz. Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 337-360, 2013. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>

RODRIGUEZ-POMEDA, Jesús et al. The figure of the intrapreneur in driving innovation and initiative for the firm's transformation. **Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 3, n. 4, p. 349-357, 2003. DOI: 10.1504/IJEIM.2003.003290

SCHEIN, Edgar. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2021. 413 p.

SRIVASTAVA, Nidhi; SRIVASTAVA, Shalini. Culture-Intrapreneurship relationship: Reward as a Moderator. *Management and Labour Studies*, v. 35, n. 2, p. 249-263, 2010. <https://doi.org/10.1177/0258042X100350020>

TOUBASI, Samah; AL-HADDAD, Shafiq. The impact of intrapreneurship on operators' performance of Jordanian Telecom organizations. **Problems and Perspectives in Management**, v. 20, n. 2, p. 551,563, 2022. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.45](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.45)

TURRO, Andreu; LÓPEZ, Laura; URBANO, David. Intrapreneurship conditioning factors from a resource-based theory. **European J. International Management**, v. 7, n. 3, p 315-332, 2013. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2013.054328>

URBAN, Boris; WOOD, Eric. The innovating firm as corporate entrepreneurship. **European Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 4, p. 534-556, 2017. DOI 10.1108/EJIM-10-2016-0100

URBANO, David; TURRÓ, Andreu. Conditioning factors for corporate entrepreneurship: an in(ex)ternal approach. **Int Entrep Manag J**, v. 9, n. 3, 2013. DOI 10.1007/s11365-013-0261-8

URBANO, David et al. Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. **Small Bus Econ**, v. 59, p. 1541-1565, 2022. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>

WANG, Qi; WALTMAN, Ludo. Large-scale analysis of the accuracy of the journal classification systems of Web of Science and Scopus. **Journal of informetrics**, v. 10, n. 2, p. 347-364, 2016.

WYK, Rene van; ADONISI, Mandla. Antecedents of corporate entrepreneurship. *S.Afr.J.Bus.Manage*, v. 3, n. 43, p. 65-78, 2012. DOI:10.4102/sajbm.v43i3.475