

FATORES ORGANIZACIONAIS DE UMA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

MARINA FRITZ

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

MAIRA SABRINA MUNCHEN

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

MARIA CRISTINA BOHNENBERGER

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

SERJE SCHMIDT

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) - Código de Financiamento 001.

FATORES ORGANIZACIONAIS DE UMA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

1. INTRODUÇÃO

O processo do empreender está relacionado com a capacidade de identificar novas oportunidades e explorá-las, com recursos inovadores (SCHUMPETER, 1997). O empreendedorismo em organizações existentes manifesta-se por meio de dois tipos de movimentos o “Empreendedorismo Corporativo” ou “Orientação Empreendedora”, caracterizado pelas implementações de inovações como estratégia sob a perspectiva da organização e o intraempreendedorismo que se distingue pelo seu enfoque no nível individual (BLANKA, 2019; URBANO *et al.*, 2022). O intraempreendedorismo surge como uma estratégia organizacional para alcançar vantagens competitivas ao utilizar inovações geradas pelos funcionários (BLANCO-GONZÁLEZ-TEJERO, 2022; NEESSEN *et al.*, 2019) que agem de forma proativa, desenvolvem inovações e assumem riscos com foco no desempenho e no crescimento da organização (AMO, 2010; URBANO *et al.*, 2022).

Os estudos recentes relacionados ao intraempreendedorismo têm como foco a análise de sua natureza multinível, abrangendo sua influência nos níveis individual (do funcionário), de equipe e organizacional (NEESSEN *et al.*, 2019). Observa-se que, nos últimos anos, a maioria dos estudos concentrou-se em analisar separadamente as características individuais do funcionário intraempreendedor, ou os fatores organizacionais que o promovem ou os resultados gerados. No âmbito organizacional os principais resultados do intraempreendedorismo impactam no desenvolvimento de novos produtos/inovações (ALMASRIA; AHMAD, 2020; ASHAL *et al.*, 2023; PHU DO; LUU, 2020), o estabelecimento de novos negócios em organizações já existentes (NEESSEN *et al.*, 2019; ASHAL *et al.*, 2023), a renovação estratégica (ASHAL *et al.*, 2023; BLANKA, 2019; PHU DO; LUU, 2020) e o aumento da produtividade e lucratividade (BADOIU; SEGARRA-CIPRÉS; ESCRIG-TENA, 2020; NEESSEN *et al.*, 2019). No nível individual, os resultados podem ser observados no aumento do engajamento (GAWKE; GORGIEVSKI; BAKKER, 2017; PANDEY; GUPTA; HASSAN, 2021), dos níveis de conhecimento (REVUELTO-TABOADA; PORTALANZA-CHAVARRÍA; CEDEÑO-ALEJANDRO, 2023) e da satisfação do funcionário intraempreendedor (APARICIO; TURRO; NOGUERA, 2020).

Para que as organizações estabeleçam um ambiente organizacional propício para o intraempreendedorismo, deve-se levar em consideração a estruturação de uma cultura intraempreendedora. As empresas que desejam criar um ambiente que estimule o intraempreendedorismo devem realizar diagnósticos sobre as suas próprias culturas organizacionais com objetivo de identificar potencialidades e fragilidades (BLANKA, 2019; RIGTERING; WEITZEL, 2013). Nem todas as culturas organizacionais sustentam um ambiente propício para o desenvolvimento do intraempreendedorismo (CHANDLER; KRAJCSÁK, 2021). Para que tenhamos uma cultura intraempreendedora dentro das empresas, faz-se necessário observar questões de ambiente corporativo, como estrutura, cultura, comunicação e recursos (HUANG; LIN; HSIEH, 2021).

Uma cultura que potencializa os valores do intraempreendedorismo permite que o colaborador obtenha uma experiência empreendedora dentro da organização, em um ambiente seguro. Dessa forma, aumenta-se as chances de permanência dele na organização, reduzindo a rotatividade e, conseqüentemente, aumentando a autoeficácia relacionada ao trabalho (BLANKA, 2019). A cultura organizacional deve cooperar para o desenvolvimento das principais características de seus colaboradores intraempreendedores, permitindo a geração de novas ideias, estimulando a tentativa e o erro, refinando seus processos continuamente e operando além do tradicional (HAGEDORN; JAMIESON, 2014).

Os colaboradores que exibem comportamentos intraempreendedores, porém, podem esbarrar nas questões burocráticas ou de inércia organizacional. A superação desses obstáculos é necessária para que o processo de intraempreendedorismo avance na organização. Ou seja, nem todos os funcionários que exibem características empreendedoras irão desenvolver essas habilidades se não possuem um ambiente adequado para isso (RIGTERING; WEITZEL, 2013). O contexto em que o funcionário atua, o ambiente organizacional onde está inserido, é visto como um fator essencial para o desenvolvimento do intraempreendedorismo (HUANG; LIN; HSIEH, 2021; RIGTERING; WEITZEL, 2013).

A partir do exposto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a percepção da existência de fatores organizacionais que promovem uma cultura voltada para o intraempreendedorismo em empresas. Estudos prévios revelam a necessidade de focar em aspectos organizacionais relacionados ao intraempreendedorismo, dando ênfase à cultura intraempreendedora (SKOVVANG CHRISTENSEN, 2005; BLANKA, 2019; NESSEN *et al.*, 2019). Com isso, percebe-se a relevância de estudos voltados às percepções das características de uma cultura intraempreendedora. A partir desse estudo, espera-se contribuir de duas formas: i) inicialmente com as organizações contempladas no estudo, reforçando os fatores que são importantes para uma cultura que fomenta o intraempreendedorismo e ii) verificar se há fatores que fomentam o intraempreendedorismo e que ainda não foram registrados por estudos anteriores.

O método de pesquisa utilizado foi o descritivo, com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de duas empresas de grande porte do setor químico industrial da região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul e uma cooperativa de crédito, do estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

O artigo está estruturado cinco seções. Após a introdução, segue a seção relacionada à fundamentação teórica. A terceira seção descreve o método de pesquisa. A quarta seção apresenta a discussão e análise dos resultados que consiste na explanação dos principais fatores ditos na literatura como essenciais em uma cultura intraempreendedora, relacionando-os com as falas dos entrevistados no presente estudo. Por fim, apresentam-se as considerações finais, sendo evidenciadas as contribuições empíricas encontradas na pesquisa, com sugestões para futuros estudos.

2. FATORES DE UMA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

Criar um ambiente de trabalho favorável para que os funcionários se sintam encorajados a exercer seu papel perpassa pelas dimensões organizacionais, como por exemplo, estruturas adequadas, áreas de controles, sistemas de gestão de recursos humanos e cultura organizacional que estimula a criatividade e inovação dos funcionários.

A cultura organizacional inclui fatores relacionados estabilidade de estrutura, profundidade, extensão e padronização ou integração. Há uma frase clássica que descreve de forma prática o que é a cultura organizacional: “É o jeito que nós fazemos as coisas por aqui” (DEAL; KENNEDY, 1982, p. 501). Quando algo é cultural, é algo compartilhado, mas também estável, pois representa a identidade de um grupo, e, além disso, sobrevive mesmo que alguns membros deixem o grupo (SCHEIN, 2021). Outrossim, a cultura organizacional estabelece-se, segundo Schein (2021), em 3 níveis. São eles: Artefatos; Crenças e Valores Assumidos; e Suposições Fundamentais Básicas (SCHEIN, 2021).

A cultura de uma empresa é, por definição, algo inimitável (BARNEY, 1986; ARABECHE *et al.*, 2022; BURNS, 2013) e se configura como uma bússola para solucionar os desafios da organização (ARABECHE *et al.*, 2022; SCHEIN, 2021). O aspecto cultural de uma organização está no centro da inovação e vai influenciar ativamente na manifestação ou não do

intraempreendedorismo na empresa em questão (CHANDLER; KRAJCSÁK, 2021; HUANG; LIN; HSIEH, 2021; SANTOS-VIJANDE *et al*, 2022).

Existem fatores organizacionais que são essenciais para desenvolver uma cultura intraempreendedora, como, por exemplo, acesso aos recursos necessários, estímulo às recompensas, comunicação assertiva, apoio à ideias novas, incentivo à tentativa e ao erro, apoio da gerência e a apropriação de uma abordagem interdisciplinar (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2011; BURNS, 2013; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; HUANG; LIN; HSIEH, 2021; SANTOS-VIJANDE *et al*, 2022). Porém, a cultura baseada no intraempreendedorismo é o resultado de uma jornada. Antes de atingir tais expectativas, é necessário implementar alguns fatores organizacionais que auxiliam a mudança do comportamento dos funcionários (BLANKA, 2019; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Outro fator necessário para o ambiente intraempreendedor, é experimentação, com o estímulo à tentativa e ao erro, com assunção a riscos. Essa característica faz-se importante uma vez que os novos processos e produtos passam por um caminho de desenvolvimento, perpassando por erros e acertos. Sem uma cultura voltada à oportunidade de fracassos e correções, poucos serão os colaboradores que desenvolverão as suas características empreendedoras no seu ambiente de trabalho (HORNSBY *et al*, 2013; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; HUANG; LIN; HSIEH, 2021).

Outra característica que recebe destaque na cultura intraempreendedora são os recursos (NEESSEN *et al*, 2019). O tempo e os recursos financeiros são importantes para o desenvolvimento de projetos intraempreendedores (NEESSEN *et al*, 2019; RIGTERING; WEITZEL, 2013). O tempo no contexto intraempreendedor é referido como sendo a disponibilidade de carga horária na jornada de trabalho para a realização de projetos intraempreendedores (HORNSBY *et al*, 2013; GIANG; DUNG, 2021; RAMBAKUS; HOQUE; PROCHE, 2020). As atividades intraempreendedoras exigem flexibilidade, inclusive na disponibilização do tempo (AZIS; AMIR, 2020; BOYLES, 2016).

Além de tempo, para a cultura intraempreendedora é necessário o apoio financeiro e recursos tecnológicos e estruturais (RIGTERING; WEITZEL, 2013; NEESSEN *et al*, 2019). Por vezes, a organização possui o recurso físico, financeiro e tecnológico, porém a disponibilidade e o acesso a eles se estabelecem de forma burocrática. É essencial que as organizações busquem alternativas para que os recursos estejam disponíveis e acessíveis a todos os seus funcionários (KIM; PARK, 2022; GIANG; DUNG, 2021; RAMBAKUS; HOQUE; PROCHE, 2020; RIGTERING; WEITZEL, 2013).

As recompensas também são um fator importante no desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora. Elas são fomentos financeiros, de premiações ou de reconhecimento que as organizações oferecem aos funcionários que exibem comportamentos intraempreendedores (HORNSBY *et al*, 2013). As recompensas desempenham um papel significativo na motivação dos colaboradores e criam um clima propício para o desenvolvimento de uma cultura voltada ao intraempreendedorismo (HORNSBY *et al*, 2013; RAMBAKUS; HOQUE; PROCHE, 2020).

A comunicação também faz parte desse grupo de fatores que promovem o intraempreendedorismo. A comunicação aqui referenciada relaciona-se em como a organização se comunica internamente. Ou seja, a comunicação organizacional refere-se a como a empresa transmite suas metas, deveres e resultados e como essa mensagem flui entre os colaboradores (RAVINA-RIPOLL *et al*, 2023; VERCIC; CORIC; VOKIC, 2021). As habilidades organizacionais de uma comunicação assertiva, portanto, são essenciais para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora (GONZÁLEZ-TEJERO; MOLINA, 2022; KUMAR; PARVEEN, 2021).

Para que as características que potencializam uma cultura intraempreendedora sejam de fato desenvolvidas, faz-se necessário o apoio e a presença constante da gestão (HISRICH;

PETERS; SHEPERD, 2014; NEESSEN *et al.*, 2019; HORNSBY *et al.*, 2013; RIGTERING; WEITZEL, 2013). O papel dos líderes tem importância singular no desenvolvimento do intraempreendedorismo, uma vez que são os atores da facilitação do comportamento intraempreendedor (BLANKA, 2019; NEESSEN *et al.*, 2019; SCHEIN, 2021).

O apoio da gestão é fundamental nas organizações intraempreendedoras (GONZÁLEZ-SERRANO *et al.*, 2023; KIM; PARK, 2022; GONZÁLEZ-TEJERO; KUMAR; PARVEEN, 2021) e os estilos de liderança podem impactar diretamente o comportamento intraempreendedor (AFSAR; BIBI; UMRANI, 2020). A liderança transformacional motiva a inovação e a criatividade, inspira a equipe a adotar a visão da organização e concentra energia para a realização dos objetivos de forma coletiva e encoraja os funcionários a fazerem um esforço extra (FARRUKH; LEE; SHAHZAD, 2019).

Segundo Blanka (2019), o apoio de uma liderança compromissada com o desenvolvimento do intraempreendedorismo facilita o processo intraempreendedor. Além disso, a confiança nos gestores causa uma influência indireta no próprio comportamento intraempreendedor (RIGTERING; WEITZEL, 2013; BLANKA, 2019). Os líderes facilitam o comportamento intraempreendedor quando compartilham o senso de missão da organização, orientam os colaboradores de suas expectativas, despertam os colaboradores para pensar de novas maneiras e conquistam a confiança da equipe (MORIANO *et al.*, 2014).

No Quadro 1 observa-se alguns dos fatores organizacionais que, segundo a literatura, promovem uma cultura organizacional intraempreendedora.

Quadro 1 – Fatores Organizacionais de uma Cultura Intraempreendedora

Fatores organizacionais	Blanka (2019)	Neessen <i>et al.</i> (2019)	Badoiu <i>et al.</i> (2020)	Mahmoud <i>et al.</i> (2022)	Revuelto-Taboada <i>et al.</i> (2023)
Suporte da gestão	x	x	x	x	x
Recompensas	x	x	x		
Autonomia	x	x	x		
Recursos (apoio financeiro, disponibilidade de tempo)	x	x			
Comunicação	x				

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Nesta seção, foram abordados alguns dos fatores organizacionais que promovem uma cultura intraempreendedora, a próxima seção apresenta o método do estudo.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo configura-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa. Foram selecionadas duas empresas de grande porte do setor químico industrial da região do Vale do Rio dos Sinos e uma cooperativa de crédito, do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. As empresas foram selecionadas com base em seu porte – optou-se por empresas de grande porte, por possuir mais de quarenta anos de fundação – para que a cultura organizacional se apresente de maneira mais bem estabelecida, e por serem reconhecidas como inovadoras nos meios de comunicação locais e pelas entidades que pertencem.

Como instrumento, utilizou-se a entrevista com um roteiro com questões pré-estabelecidas, e ao longo do roteiro foram feitas interações entre o participante e entrevistador.

Ela foi realizada com gestores das áreas dos recursos humanos, gestão de produção e/ou projetos estratégicos e diretor executivo das empresas e da cooperativa, para analisar a percepção da existência ou não de valores e fatores organizacionais que influenciam uma cultura voltada para o intraempreendedorismo. Esses cargos foram selecionados pois são a referência dos temas Estratégia, Pessoas e Inovação na cooperativa e nas empresas contempladas. Pelo nível de abrangência física da cooperativa também foram convidados alguns gestores de unidade.

O Quadro 1 apresenta o roteiro de perguntas utilizado para a realização das entrevistas semiestruturadas.

Quadro 2 – Perguntas das Entrevistas

Fator	Questão
Comunicação	Como é realizada a comunicação das metas e dos objetivos da empresa?
	De que forma são comunicados os valores da empresa? Quais são?
	Como a comunicação promove a identificação do funcionário com a empresa? De quem é esta responsabilidade?
Autonomia	Como a autonomia no trabalho é praticada dentro da organização?
	Como a empresa reage quando um funcionário erra em um processo de inovação?
Disponibilidade de tempo	De que forma é organizada a agenda de trabalho dos colaboradores? De que forma a empresa disponibiliza tempo ou para que o funcionário se dedique a novos projetos?
	Quais são os mecanismos que existem para promover a troca de ideias entre os funcionários.
Apoio da Gestão	Como as ideias dadas pelos colaboradores chegam nos níveis de decisão?
	Há uma dotação orçamentária para investir em ideias que são dadas pelos funcionários? De que forma é definido?
Recompensas	Como os colaboradores são recompensados pelas ideias inovadoras?
	Como você percebe “as recompensas” para estímulo ao comportamento inovador e proativo dos colaboradores?

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

As entrevistas foram realizadas na plataforma da Microsoft Teams, com duração aproximada de 45 minutos, com câmera aberta, gravação e transcrição da conversa. A gravação das entrevistas foi autorizada previamente pelos participantes. Os dados foram coletados entre dezembro de 2023 e março de 2024. Os nomes das organizações foram alterados para ALFA, BETA e GAMA para preservar seu anonimato. O total de respondentes foi de cinco na ALFA, três na BETA e dez na GAMA.

Realizadas as entrevistas, foram feitas as transcrições e a análise de conteúdo. A análise de conteúdo refere-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações (entrevistas e observações indiretas feitas) que busca obter indicadores através de procedimentos sistemáticos e de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2015). Ou seja, essa técnica analisa os dados coletados com o principal objetivo de identificar o que está sendo dito a respeito de determinado assunto, e para isso se faz necessária a descodificação do que está sendo comunicado. A técnica de descodificação que foi utilizada na análise qualitativa deste estudo foi a análise de categorias. As categorias utilizadas neste estudo foram as propostas no referencial teórico: comunicação, disponibilidade de tempo, autonomia, recompensas e o apoio da gestão.

Conforme Bardin (2015), a técnica se divide nas etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na primeira etapa ocorre a organização do trabalho, que envolve o primeiro contato do pesquisador com os documentos a serem analisados, a seleção deles e a preparação formal do material. As entrevistas realizadas são transcritas e são

observadas regras de exaustividade, representatividade homogeneidade, pertinência e exclusividade. Na segunda etapa ocorre a exploração do material, isto é, são definidas as dimensões de codificação, classificação e categorização. Por fim, realiza-se o tratamento dos resultados, com o objetivo de aprofundar o entendimento do significado de determinadas afirmações. A ferramenta utilizada para a análise de conteúdo foi o *software* NVivo, versão 12.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os construtos analisados nas entrevistas estão relacionados a alguns dos fatores organizacionais que promovem uma cultura intraempreendedora citados na revisão da literatura: comunicação, disponibilidade de tempo, autonomia, recompensas e o apoio da gestão.

O perfil dos entrevistados foi bem diversificado. A maioria dos entrevistados da empresa Alfa e Beta eram do sexo masculino, enquanto na Gama, eram mulheres, conforme pode ser visualizado o quadro 3:

Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados - Sexo

	Alfa	Beta	Gama
SEXO	Frequência		
Masculino	4	3	8
Feminino	1	0	2
TOTAL	5	3	10

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Quanto aos cargos, os entrevistados da empresa alfa ocupavam cargos de: Gestão de Projetos, Gestão de Pessoas, CEO / Presidente, Gestão de Produção, Gestão de Marketing. Já na empresa Beta, os cargos dos entrevistados eram: Gestão de Operações, CEO / Presidente, Gestão Industrial. Por fim, da Gama, os entrevistados tinham cargos de Gestão de Pessoas, Gerentes de Agências, Gerentes de Negócios Estratégicos, Operacionais e Diretor.

4.1 Comunicação

A comunicação é um dos fatores influenciam o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora. O estudo de Gochmann *et al* (2022) apresenta aspectos relacionados à importância de uma comunicação clara e assertiva nas empresas. Os autores revelam a relevância do alinhamento entre a comunicação da visão do líder e da organização, com objetivo de melhorar a liderança e o desempenho da equipe. Percebe-se, portanto, a necessidade da comunicação da visão e dos valores da organização para as equipes (GOCHMANN *et al*, 2022).

Os entrevistados indicam que existem caminhos distintos para a comunicação dentro das empresas, dependendo dos setores e áreas que são discutidas. [...] a gente tem metas para todos os setores que você possa imaginar (...). Mas cada setor, cada indivíduo também tem suas metas pessoais, das quais elas são comunicadas para você realizar o seu plano ao longo do ano. (E 1 – ALFA) outro entrevistado complementa [...] *promove muitas campanhas internas pra que os próprios funcionários façam, surgiram ideias, surgiram a projetos, surgiram algo que possa melhorar, com o intuito de melhorar* (E 5 – GAMA)

A comunicação clara e objetiva, abordando as metas e valores da empresa, é importante para proporcionar um ambiente adequado para o desenvolvimento da inovação (GOCHMANN *et al*, 2022; RAVINA-RIPOLL *et al*, 2023). A comunicação em organizações voltadas ao intraempreendedorismo tende a ser realizada de forma mais aberta (BOYLES, 2016; BARUAH; WARD, 2014). A comunicação vinda por parte das atitudes das lideranças também foi algo observado nas falas da empresa Beta, principalmente relacionado às estruturas físicas

da organização, como pode-se observar na fala do Entrevistado 6: *Nenhum líder aqui tem sala fechada, uma mesa individualizada com uma secretária na porta.*

Outros estudos reforçam a importância de uma comunicação clara e assertiva por parte das lideranças, reforçando a importância desse construto (BARUAH; WARD, 2014; BOYLES, 2016; GOCHMANN *et al*, 2022; RAVINA-RIPOLL *et al*, 2023). Existem outras estratégias de comunicação em organizações voltadas ao intraempreendedorismo, como eventos e reuniões, que possibilitam o desenvolvimento de uma comunicação assertiva, influenciando o ambiente intraempreendedor.

Os entrevistados das empresas do setor químico, diferentemente do que acontece na cooperativa de crédito, abordaram a forte cultura familiar dentro de suas organizações. Essa cultura familiar gera um sentimento de pertencimento nos funcionários, aproximando os líderes dos liderados. Algumas falas, porém, refletem a necessidade de descentralização e aumento de autonomia, o que muitas vezes não é visualizado em uma cultura exclusivamente familiar (BOYLES, 2016; BARUAH; WARD, 2014). Os entrevistados 6 e 2 indicam isto da seguinte forma: *É muito forte hoje a questão da família.* (E 6 – BETA); *A empresa surgiu no porão da casa do meu avô, que foi nosso fundador, então ali não tinha hierarquia.* (E 2 – ALFA).

Prexl (2019) destaca a importância de criar um ambiente interno que incentive e apoie a iniciativa empreendedora dos funcionários, gerando motivação e senso de pertencimento. As organizações podem se beneficiar cultivar uma cultura que promova a experimentação, a tomada de riscos calculados e a colaboração entre equipes, trazendo senso de pertencimento para com a organização (PREXL, 2019). Observa-se isso nas falas: *Se os CPFs dentro do CNPJ não tiverem motivados, não tiverem engajados, você não entrega o resultado (...). Todos precisam estar engajados, na mesma página.* (E 1 – ALFA). *Grande ponto da comunicação é que, se ela é bem conduzida, a gente consegue um maior engajamento nos desafios, no que estão sendo propostos.* (E 8 – BETA).

Para estimular a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, o intraempreendedorismo, algumas práticas podem auxiliar, como, por exemplo, a alocação de recursos em projetos inovadores, a criação de programas de suporte para funcionários com ideias promissoras e a celebração do fracasso como parte do processo de aprendizagem. Isso pode criar um ambiente que valoriza e recompensa o intraempreendedorismo (PREXL, 2019). A partir das falas observadas, pode-se visualizar a influência de uma comunicação assertiva e aberta dentro de organizações contempladas no estudo.

4.2 Disponibilidade de Tempo

O tempo também é um recurso que está influenciando a cultura intraempreendedora. Ele está relacionado com a disponibilidade de horas durante o trabalho para dedicação a projetos intraempreendedores. Em outros estudos, observa-se a influência desse tempo em relação ao ambiente intraempreendedor (AZIS; AMIR, 2020; HORNSBY *et al*, 2013; GIANG; DUNG, 2021; RAMBAKUS; HOQUE; PROCHES, 2020).

Ter tempo para o ócio criativo ou até mesmo para inovações incrementais é uma forma de incentivar os funcionários das organizações (LOPES *et al.*, 2013). O tempo, junto de outros fatores organizacionais é considerado um facilitador do intraempreendedorismo nas organizações (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014; TURRO; ALVAREZ; URBANO, 2016). Nas falas dos colaboradores, a disponibilidade de tempo, nas organizações estudadas, também está vinculada com as questões de liberdade e autonomia, como por exemplo: *A gente dá até essa liberdade para que o funcionário tenha essa capacidade para inovar.* (E 1 – ALFA).

A disponibilidade de tempo também se mostrou muito vinculada com as questões de inovação. Nas falas dos Entrevistados 1 e 2 da empresa Alfa surgiu o comentário acerca de eventos e reuniões voltados à inovação nesse contexto de disponibilidade de tempo para

intraempreender, tais como. *A gente tem reuniões de inovação.* (E 1 – ALFA). *Eventos abertos.* (E 2 – ALFA). [...] *criar um ambiente realmente propício a pensar um pouco mais fora da caixa.* (E 2 – ALFA). Na cooperativa todos os Entrevistados responderam que a cooperativa não disponibiliza tempo para ações de intraempreendedorismo na jornada de trabalho, principalmente nas agências, mas que existem imersões em finais de semana e projetos específicos de inovação. Entretanto, durante a atividade de trabalho não há disponibilidade de tempo para fazer a inovação: *Um tempo específico, não* (E 8 – GAMA). *Quando a gente olha para as agências, então é praticamente zero, não tem tempo* (E 10- GAMA)

Com isso, observa-se uma tendência das organizações contempladas a relacionar o tempo destinado a pensar em inovação com uma cultura intraempreendedora. A inovação aparece como sendo fator de destaque também em outros estudos (ANDIAPPAN, ANIH, 2022; BARUAH, WARD, 2014; CHANDLER, KRAJCSÁK, 2021; KANKISINGI, DHLIWAYO, 2021).

Os entrevistados foram questionados com relação a suas percepções de como a organização incentiva a inovação. Um dos entrevistados destacou: [...] *eu penso que a gama incentiva a inovação, é um dos pilares da cooperativa hoje a inovação, está inclusive no nosso mapa estratégico, então isso é disseminado para todos os colaboradores (...)*” (E 4 - GAMA) e outro complementou: *A gama, ela tem várias iniciativas de inovação [...] elas acontecem mais fora através de incentivos de hubs.*” (E 6 - GAMA)

A escassez de disponibilidade de tempo, porém, não significa falta de comportamento inovador (CABANA; NAREA; ORREGO, 2018; NAKSUNG; PIANSOONGNERN, 2020). Funcionários com disposição para inovar, agir de forma proativa e assumir riscos, o farão independente da disponibilidade de tempo (NIEMANN; MAI; DICKEL, 2022).

4.3 Autonomia

A Autonomia é um construto que está relacionado com as questões de experimentação, tolerância ao erro e aceitação da falha (HORNSBY *et al*, 2013; HISRICH; PETERS; SHEPERD, 2014; HUANG; LIN; HSIEH, 2021). O desenvolvimento de comportamentos intraempreendedores está ligado à oportunidade de experimentar e falhas e à tolerância ao erro (HORNSBY *et al*, 2013; SINHA; SRIVASTAVA, 2010).

Dentro do contexto da empresa Alfa e Gama, os entrevistados revelaram que, no cotidiano da organização, existe uma forte cultura voltada à autonomia e à liberdade. Dentre as falas dos participantes, aparece uma expressão repetida sobre a circunstância de que a empresa trabalha em um conceito de “contexto e confiança”, conforme destacam: *A Alfa hoje trabalha num formato que ela procura dar o máximo de autonomia para os subordinados.* (E 1 – ALFA). [...] *trabalhar muito no conceito de contexto e confiança, não tanto no comando e controle.* (E 2 – ALFA). E por fim, [...] *autonomia ela também vai sendo conquistada com a confiança* (E 4 - GAMA).

A confiança entre líderes e liderados e entre a empresa e seus colaboradores é relevante ao relacionar aos aspectos de comunicação, liberdade e autonomia e apoio da gestão (GAERTNER, 2015). Gaertner (2015) apresenta meios de aplicar aspectos de confiança dentro das organizações, possibilitando um ambiente propício para o intraempreendedorismo, onde os funcionários se sentem encorajados a buscar novas ideias, assumir riscos e colaborar com colegas em diferentes partes do mundo. Como podemos visualizar nas respostas do entrevistado 2 da empresa Gama: *A gente tem autonomia na agência pra deliberar sobre determinada operação [...] a gente trabalha muito com confiança.*” (E 2 - GAMA)

Outro ponto relevante ao abordar acerca da liberdade e da autonomia é a questão da organização das agendas de trabalho. Ao abordar as questões de agendas de trabalho, observa-se que, apesar da especificação dos cargos e tarefas serem bem estipulados, o contexto de liberdade na administração do tempo e das tarefas. Conforme destacam os entrevistados 1 e 3

da empresa Alfa: *As agendas de todos são muito tomadas, mas todo funcionário tem a liberdade do tipo “eu tenho a tarefa A e a tarefa B para fazer. Eu hoje entendo que essa tarefa A é mais importante. Então, eu não vou fazer a B agora, vou focar na A.* (E 1 – ALFA). *Então eles têm autonomia de executar o que eles acham que é certo executar.* (E 3 – ALFA).

Outra questão abordada ao tratar de autonomia e liberdade foi a relação da organização com os erros. Foi questionado como a empresa reage diante de possíveis erros por parte dos colaboradores. Com relação à empresa Alfa, em inúmeras falas, reforçou-se a relação entre o erro e os aprendizados vivenciados a partir dele, como se verifica: *Tá mais no sentido da gente ter um aprendizado do porquê aquele problema aconteceu e gerarmos um plano de ação, gerar procedimentos para evitar que ocorra futuramente, treinar, capacitar as pessoas sobre aquele problema.* (E 1 – ALFA); *O erro é um grande aprendizado, desde que a gente entenda o que é que falhou e porque falhou.* (E 2 – ALFA) e; *É muito mais nessa linha: Errar faz parte, comuniquem logo, comuniquem a todos para que a gente tome a decisão mais rápida para conseguir corrigir essa falha e diminuir o impacto para a empresa.* (E 4 – ALFA).

Na empresa Beta, o erro também foi relacionado com os aprendizados. Outrossim, os Es revelaram a necessidade de se errar nos processos de inovação, dizendo: *você pode errar, porque nós estamos o tempo todo inventando coisas, melhorando o processo, melhorando o atendimento, desenvolvendo produtos.* (E 7 – BETA). *Os erros eles fazem parte do processo de inovação.* (E 8 – BETA).

Na empresa Gama o erro também é abordado como um processo do aprendizado. Nas entrevistas, os colaboradores destacam que existe uma forte cultura de aprendizagem conforme destacam: *O que a gente tem que fazer é: erramos, vamos aprender rápido com esse erro, mas a gente vai errar. E a cultura de aprendizagem é isso, saber que a gente vai errar, mas aí aprender rápido e muda rápido para mim, é isso.* (E 1 - GAMA); *Erros inéditos são tolerados, são bem-vindos[...].* (E 10 - GAMA).

Assim, percebe-se que a liberdade e autonomia nas organizações estudadas tem sido um processo ainda não finalizado. Os entrevistados demonstram apreço pelo caminho de uma gestão mais descentralizadora e revelam entender sobre a importância da liberdade e da autonomia. Além disso, os erros, para as empresas estudadas, são vistos como passos inerentes ao processo de inovar. Essa informação revela uma proximidade com o aspecto de liberdade e autonomia, abordado nesse subcapítulo.

4.4 Recompensas

As recompensas são recursos utilizados no desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora (KUMAR; PARVEEN, 2021). Elas são ditas como auxílios financeiros, premiações ou reconhecimento formal que as organizações cedem aos funcionários pelos comportamentos intraempreendedores (HORNSBY *et al*, 2013).

No presente estudo, as recompensas não foi algo observado na cultura das empresas. Pode-se visualizar esse contexto nas três empresas: *A gente já teve no passado um programa de ideias bem estruturado, inclusive com premiação, e a gente terminou abrindo mão um pouco disso, porque ele estava ficando um pouco comercial demais.* (E 2 – ALFA). *A gente tem investimentos nessa área, mas não tem um orçamento específico para isso.* (E 2 – ALFA). *Não existe uma remuneração específica para essa ação.* (E 6– BETA). *[...] não tem um orçamento definido, tá* (E 7 - GAMA).

No contexto da cooperativa, a entrevista buscou entender de que forma as recompensas ocorrem e qual o ponto de vista dos entrevistados com relação ao “recompensar” um colaborador com comportamento inovador e proativo. Todos os entrevistados trouxeram em suas falas que a cooperativa não possui sistema de recompensas financeiras para projetos de inovação, segue destaque para o E1 e E4.. *Recompensa em dinheiro não tem, prêmio não tem.*

(E 1 - GAMA) e [...] hoje na cooperativa não existe nenhuma recompensa financeira, por exemplo, não existe recompensa financeira, não existe uma premiação ou um aumento de salário devido a isto [...] (E 4 - GAMA)

Taleb *et al* (2023), destacam a importância da liderança no aspecto de reconhecimento, tanto para o reconhecimento de oportunidades quanto para o reconhecimento de colaboradores com perfil intraempreendedor. Caso o colaborador tenha uma ideia inovadora de que se consolide, pode ocorrer um reconhecimento perante a organização. Nas entrevistas é possível identificar que as empresas estimulam a participação dos colaboradores nos projetos de inovação, e que a recompensa ocorre como um reconhecimento a partir dos *feedbacks* e de acordo com as fases de desenvolvimento em que o colaborador está. Conforme destacado pelos entrevistados: *Em casos muito específicos, existe um reconhecimento na reunião geral, que é mensal e presencial, onde se leva alguns casos mais esporádicos de um trabalho.* (E 4 – ALFA); *Reconhecimentos ou um agradecimento de uma forma mais genérica.* (E 8– BETA); *O que a gente tem é reconhecimento dentro do feedback. [...] Há tem um evento [...] ou uma feira, e vamos levar essas pessoas que tem essa pegada da inovação”. Isso já aconteceu lá atrás, tá?* (E 1 - GAMA); [...] *eu vejo que a cooperativa reconhece como inovador, principalmente porque até o momento a gente é avaliado, ousadia criativa é uma das nossas competências que avaliam o nosso desempenho.* (E 2 - GAMA)

As falas dos colaboradores das organizações demonstram a falta da estruturação de programas de recompensas para os funcionários. Percebe-se, porém, que, segundo a literatura, o reconhecimento e as recompensas ocupam um papel de destaque no comportamento intraempreendedor e, conseqüentemente, na cultura intraempreendedora (HORNSBY *et al*, 2013; KANKISINGI; DHLIWAYO 2022; RAMBAKUS; HOQUE; PROCHE, 2020).

Os relatos dos Es da GAMA confirmam que não existe recompensa financeira para os colaboradores que apresentam comportamento intraempreendedor. As recompensas na GAMA são realizadas a partir de reconhecimento no período do feedback semestral, e quando o colaborador atende com integralidade suas atribuições e contribui com o coletivo pode receber um reconhecimento salarial ou ser promovido de cargo. Nas empresas ALFA e BETA o reconhecimento ocorre de forma informal, não havendo também um programa de recompensas estruturado.

4.5 Apoio da Gestão

O apoio da gestão enquanto fator organizacional que influencia o intraempreendedorismo, está relacionado ao quanto os cargos do nível de gestão incentivam e facilitam o comportamento intraempreendedor, ou seja, até que ponto os projetos de inovação das organizações são facilitados pelas lideranças (HORNSBY *et al.*, 2013; BADOIU; SEGARRA-CIPRÉS; ESCRIG-TENA, 2020).

O papel da liderança e o seu respectivo suporte ao intraempreendedorismo têm relevância, visto que os líderes são colaboradores que facilitam o comportamento intraempreendedor (BLANKA, 2019; NEESSEN *et al*, 2019; SCHEIN, 2021). Além disso, para que as outras características de uma cultura intraempreendedora sejam aprimoradas, é necessário o apoio e suporte de uma gestão apropriada (HISRIC; PETERS; SHEPERD, 2014; NEESSEN *et al*, 2019; HORNSBY *et al*, 2013; RIGTERING; WEITZEL, 2013). No presente estudo, com os relatos dos entrevistados, percebe-se a forte influência das lideranças nos comportamentos intraempreendedores dos colaboradores: *A gente busca resgatar um pouco dessa questão para dar oportunidade para escutar o chão de fábrica, sem filtros!* (E 2 – ALFA) e *Eu tenho um relacionamento muito tranquilo aqui com a equipe, eles podem entrar e discutir qualquer assunto de trabalho, pra gente debater e realmente fazer um brainstorming rápido!* (E 4 – ALFA).

Outra questão apontada nas entrevistas como relevante no suporte da liderança são as áreas físicas. Na empresa Beta, os principais líderes não mantêm salas fechadas, mas ilhas de trabalho abertas e circulam entre os demais colaboradores, o E8 destaca que a empresa possui *Áreas com menos barreiras físicas*. (E 8 – BETA).

O gestor tem o papel de incentivar os funcionários na geração de ideias, mas também é o responsável por compartilhar o conhecimento, confiar no trabalho dos funcionários e lhes dar autonomia para que executem suas atividades. Na resposta do E 10 da empresa GAMA foi possível perceber o entendimento da importância do papel da liderança no incentivo do comportamento intraempreendedor, com relação a abertura para receber as ideias:

A liderança tem que ter um papel muito importante nisso. É claro que a cooperativa pode e deve ter ferramentas e políticas que incentivem a inovação. E o intraempreendedorismo é fato, tem que ter, mas a gente também sabe de que a média gerência ela é um fator fundamental para estimular mais ou menos por isso que agora o próximo passo nosso e até falei, na liderança é instrumentalizar a nossa liderança para que ela consiga fazer o primeiro acolhimento. (E 10 - GAMA)

O apoio da gestão para com os colaboradores, portanto, é um valor essencial e visto como uma necessidade para o desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor. Apesar disso, observa-se que, por vezes, alguns líderes ainda mantêm posturas mais centralizadoras. Assim como no aspecto de Autonomia, é necessário desenvolver características de uma gestão mais aberta para desenvolver nos funcionários alguns comportamentos intraempreendedores. Ambas as organizações, de forma geral, dispõem de uma liderança que incentiva a inovação, mas não foi identificado um orçamento financeiro específico para tal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo analisou alguns fatores organizacionais que promovem uma cultura intraempreendedora em duas organizações tradicionais e numa cooperativa de crédito. Os resultados sugerem que ambas possuem alguns fatores semelhantes, como por exemplo, a pouca disponibilidade de tempo relacionada com projetos de inovação, e fatores que divergem como por exemplo, relacionados com as recompensas. Todas as organizações contempladas no estudo estimulam a autonomia num contexto de confiança, reforçam a importância do apoio da gestão e de uma liderança alinhadas com os direcionadores estratégicos da empresa.

Ao analisar os fatores que compõem uma cultura voltada ao intraempreendedorismo, a pesquisa destaca aspectos de comunicação, como canais de comunicação abertos, reuniões informais, momentos em que são abordadas as metas e valores da empresa para todos os colaboradores, entre outros. Além disso, Autonomia na organização também compõe um fator de relevância na cultura intraempreendedora, abordando aspectos de erro e aprendizado, de desenvolvimento de novas ideias e de treinamentos. Por fim, o apoio da gestão configura outro importante construto relacionado ao intraempreendedorismo e está vinculado com aspectos de uma liderança mais aberta e descentralizada. Nas questões envolvendo recompensas pelo comportamento intraempreendedor, nas três organizações, os entrevistados abordaram a falta de programas estruturados para o prestígio de seus intraempreendedores. O reconhecimento é feito de maneira mais informal. Assim como Recompensas, a Disponibilidade de Tempo também não esteve em destaque nas falas. Apesar de não haver momentos exclusivos para os intraempreendedores desenvolverem suas ideias inovadoras, nas três organizações os relatos apontam para tempo para reuniões sobre aspectos de inovação ou eventos fora da jornada de trabalho.

Como contribuições para o contexto empírico, os exemplos e ações abordadas pelos entrevistados podem auxiliar outras organizações, com exemplos de iniciativas que promovem

o intraempreendedorismo. Outras organizações podem se inspirar nessas ações estratégicas e iniciar seus movimentos de transformação cultural para uma cultura também voltada ao intraempreendedorismo. Para o contexto acadêmico, a principal contribuição está em relacionar num mesmo estudo organizações com modelos de negócios distintos, e demonstrar que ambas possuem semelhanças e divergências, mas se apresentam com traços de uma cultura intraempreendedora.

Uma das limitações deste estudo é que ele está baseado num estudo de três empresas, o que limita a generalização dos resultados sobre os fatores organizacionais que promovem uma cultura intraempreendedora. Para pesquisas futuras, sugere-se replicar as perguntas realizadas neste estudo em outros contextos organizacionais. Além disso, realizar uma pesquisa com abordagem quantitativa para verificar se as percepções deste estudo realmente se confirmam nestas organizações a partir do ponto de vista dos funcionários. Outra sugestão de pesquisa seria analisar além dos fatores organizacionais, quais características do funcionário se manifestam numa cultura intraempreendedora.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFSAR, B.; BIBI, A.; UMRANI, W. A. Ethical leadership and service innovative behaviour of hotel employees: the role of organisational identification and proactive personality. **International Journal of Management Practice**, v. 13, n. 5, p. 503-520, 2020.

ALMASRIA, O.; AHMAD, A. Intrapreneurial behaviors and innovative performance: the moderating role of employees' characteristics in commercial banks. **Accounting**, v. 6, n. 6, p. 1007-1020, 2020.

AMO, B. W. Corporate entrepreneurship and intrapreneurship related to innovation behaviour among employees. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 2, n. 2, p. 144-158, 2010.

ANDIAPPAN, Meena; ANIH, Joshua. Seven Ways to Inspire Innovation in the Health Technology Industry. **Biomed Instrum Technol**, [s.l.], v. 56, n. 1, p. 1-7, 2022. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8979079/#:~:text=We%20present%20seven%20interventions%20at,and%20inspire%20innovation%20among%20employees..> Acesso em: 20 ago.

APARICIO, S.; TURRO, A.; NOGUERA, M. Entrepreneurship and intrapreneurship in social, sustainable, and economic development: opportunities and challenges for future research. **Sustainability**, v. 12, n. 21, p. 8958, 2020.

ARABECHE, Zina *et al.* Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Business Performance in SMEs: Evidence from Emerging Economy. **Sustainability**, [s.l.], v. 14, n. 9, p. 1-20, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5160> Acesso em: 20 ago. 2023.

ASHAL, N.; CROWTHER, D.; ALBADRI, F. Intrapreneurship: a competent method toward organizations' sustainability. In: CROWTHER, D.; SEIFI, S. (Eds.). **Preparing for a sustainable future**. Singapore: Springer Nature Singapore, 2023. p. 27-45.

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**, [s.l.], v. 7, n. 12, p. 169-179, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/346976061_Examining_the_Intrapreneurship_Drivers_and_Strategy_Case_Study_of_Property_Services_in_Indonesia. Acesso em: 26 mar. 2023.

BADOIU, G. A.; SEGARRA-CIPRÉS, M.; ESCRIG-TENA, A. B. Personal and organizational background of corporate entrepreneurs: new technology-based firm evidence. **Tec Empresarial**, v. 14, n. 2, p. 18-31, 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Coimbra: Edições 70, 2015. 288 p.

BARNEY, Jay B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **The Academy of Management Review**, [s.l.], v. 11, n.3, p. 656-665, 1986. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258317>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BARUAH, Bidyut; WARD, Anthony. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **Int Entrep Manag J**, [s.l.], v. 11, p. 811–822, 2014. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-014-0318-3>. Acesso em: 03 mar. 2024.

BLANKA, Christine. An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. **Rev Manag Sci**, [s.l.], v.13, p. 919-961, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-018-0277-0>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BOYLES, Jan Lauren. The Isolation of Innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. **Digital Journalism**, [s.l.], v. 2, n. 4, p. 229-246, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21670811.2015.1022193>. Acesso em: 03 mar. 2024.

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

CABANA, S. R.; NAREA, H. J.; ORREGO, R. D. Determinant factors of intrapreneurial behavior in Small and Medium Size Enterprises (SMEs) of the Coquimbo region in Chile. **Información Tecnológica**, La Serena, v. 29, n. 4, p. 167-178, 2018.

CHANDLER, Nick; KRAJCSÁK, Zoltán. Intrapreneurial Fit and Misfit: enterprising behavior, preferred organizational and open innovation culture. **J. Open Innov. Technol. Mark. Complex**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 1-16, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/1/61>. Acesso em: 20 ago. 2023.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. New York: Perseus, 1982.

FARRUKH, M.; LEE, J. W. C.; SHAHZAD, I. A. Intrapreneurial behavior in higher education institutes of Pakistan: the role of leadership styles and psychological empowerment. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2019.

GAERTNER, Mark A. Applying trust mediums to nurture global intrapreneurship. **International Journal of Business and Globalisation (IJBG)**, [s. l.], v. 14, n. 1, 2015. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBG.2015.066095>. Acesso em: 03 mar. 2024.

GAWKE, Jason C. *et al.* Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS), **European Management Journal**, [S. l.], v. 37, p. 806-817, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237319300301>. Acesso em: 20 ago. 2023.

GIANG, Huynh Thi Thuy; DUNG, Luu Tien. The effect of internal corporate social responsibility practices on firm performance: the mediating role of employee intrapreneurial behaviour. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 4, p. 1035-1061, 2022.

GOCHMANN, Viktoria *et al.* The boundaries of vision communication: the effects of vision-task goal-alignment on leaders' effectiveness. **Journal of Applied Social Psychology**, [S. l.], v. 52, n. 5, p. 263-276, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jasp.12855>. Acesso em: 03 mar. 2024.

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**, [S. l.], v. 36, n.1, 2023. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2023.2180059>. Acesso em: 03 mar. 2024

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**, [s. l.], v. 16, n.1, p. 168-188, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEC-12-2021-0178/full/html>. Acesso em: 20 ago. 2023.

HAGEDORN, Rod A.; JAMIESON, David W. Intrapreneurial sensemaking: the case of a reenvisioned school of professional studies. **Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management**, [s. l.], v. 18, n. 5/6, p. 425-437, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/275579678_Intrapreneurial_sensemaking_The_case_of_a_reenvisioned_school_of_professional_studies. Acesso em: 20 ago. 2023.

HERNÁNDEZ-PERLINES, F.; ARIZA-MONTES, A.; BLANCO-GONZÁLEZ-TEJERO, C. Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. **Journal of Business Research**, v. 153, p. 428-444, 2022.

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

HORNSBY, Jeffrey. S. *et al.* Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship. **J Prod Innov Manag**, [s. l.], v. 5, n. 30, p. 937–955, 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jpim.12038>. Acesso em: 20 ago. 2023.

HUANG, Lan-Ying; LIN, Shu-Min Yang; HSIEH, Ying-Jiun. Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges, **Frontiers in Psychology**, [s. l.], v. 12, p. 1-14, 2021. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.731990/full>. Acesso em: 20 ago. 2023.

KANKISINGI, Gustave Mungeni; DHLIWAYO, Shepherd. Rewards and Innovation Performance in Manufacturing Small and Medium Enterprises (SMEs). **Sustainability**, [s. l.], v. 14, n. 1737, p. 1-19, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1737>. Acesso em: 03 mar. 2024.

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**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 514–545, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/09713557221135558?journalCode=joea>. Acesso em: 20 ago. 2023.

KUMAR, Sunayana; PARVEEN, Rakhshanda. Assessing the factors of employees' intrapreneurial behaviour: an Indian context. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 804-821, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351795757_Assessing_the_factors_of_employees_intrapreneurial_behaviour_an_Indian_context. Acesso em: 03 mar. 2024.

LOPES, S.; GASPAR, F.; HARTMAN, A.; SILVA, F.; REIS, D. Avaliação do nível da cultura intraempreendedora: estudo de caso entre seis empresas portuguesas e seis empresas brasileiras. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 12, n. 1, p. 52-68, 2013.

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**, [s. l.], v. 6, n. 26, p. 696-706, 2018. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29504177/>. Acesso em: 03 mar. 2024.

MORIANO, J. A.; MOLERO, F.; TOPA, G.; MANGIN, J. P. L. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship.

International Entrepreneurship and Management Journal, v. 10, p. 103-119, jul./ago. 2014.

MORRIS, Michael H.; KURATKO, Donald F.; COVIN, Jeffrey G. **Corporate Entrepreneurship & Innovation**. USA: South-Western Cengage Learning, 2011. 471 p.

NAKSUNG, R.; PIANSOONGNERN, O. Why do employees behave entrepreneurially? A case of Thailand. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 10, p. 129-139, 2020.

NEESSEN, Petra C. M *et al.* The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, [s. l.], v. 15, p. 545-571, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-018-0552-1> Acesso em: 20 ago. 2023.

NIEMANN, C. C.; MAI, R.; DICKEL, P. Nurture or nature? How organizational and individual factors drive corporate entrepreneurial projects. **Journal of Business Research**, v. 140, n. 12, p. 155-169, 2022.

PANDEY, J.; GUPTA, M.; HASSAN, Y. Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. **Management Decision**, v. 59, n. 6, p. 1525-1545, 2021.

PHU DO, T. T.; LUU, D. T. Origins and consequences of intrapreneurship with behaviour-based approach among employees in the hospitality industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 12, p. 3949-3969, 2020.

PREXL, K. M. The intrapreneurship reactor: how to enable a start-up culture in corporations. **Elektrotechnik & Informationstechnik**, [s. l.], v. 3, n. 143, p. 234-240, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00502-019-0727-7>. Acesso em: 03 mar. 2024.

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**, [s. l.], v. 1, n. 7, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1736848>. Acesso em: 03 mar. 2024.

RAVINA-RIPOLL, Rafael *et al.* Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. **Corporate Communications: An International Journal**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 230-248, 2023. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-03-2022-0037/full/html>. Acesso em: 20 ago. 2023.

REVUELTO-TABOADA, L.; PORTALANZA-CHAVARRÍA, A.; CEDEÑO-ALEJANDRO, F. Promoting intrapreneurial behavior in banking: the role of high-performance work systems, knowledge management processes, and supervisor support. **Service Business**, v. 17, p. 789-817, jul. 2023.

RIGTERING, J. P. C.; WEITZEL, U. Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, p. 337-360, 2013.

SANTOS-VIJANDE, Maria. L. *et al.* Role of innovation and architectural marketing capabilities in channelling entrepreneurship into performance. **Journal of Innovation & Knowledge**, [s. l.], v. 7, p. 1-13, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X22000142>. Acesso em: 20 ago. 2023.

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

SINHA, N.; SRIVASTAVA, K. B. L. Association of personality, work values and socio-cultural factors with intrapreneurial orientation. **The Journal of Entrepreneurship**, v. 22, n. 1, p. 97-113, 2013.

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

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997. 228 p.

TALEB, S. T. Taleb *et al.* Entrepreneurial Leadership and Entrepreneurial Success: The Mediating Role of Entrepreneurial Opportunity Recognition and Innovation Capability. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 5776, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/5776>. Acesso em: 03 mar. 2024.

TURRO, A.; ALVAREZ, C.; URBANO, D. Intrapreneurship in the Spanish context: a regional analysis. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 28, n. 5-6, p. 380-402, 2016.

URBANO, David *et al.* Corporate entrepreneurship: a systematic literature review and future research agenda. **Small Bus Econ**, [s. l.], v. 59, p. 1541-1565, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-021-00590-6>. Acesso em: 20 ago. 2023.

VERCIC, Ana Tkalic; CORIC, Dubravka Sinčić; VOKIC, Nina Pološki. Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire, **Corporate Communications: An International Journal**, [s. l.], v. 26, n. 3, p. 589-604, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-01-2021-0006/full/html>. Acesso em: 20 ago. 2023.

ZAHRA, S. A. Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. **Journal of Business Venturing**, v. 8, n. 4, p. 319-340, 1993.

ZAHRA, S. A. Corporate entrepreneurship and financial performance: the case of management leveraged buyouts. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 3, p. 225-247, 1995.