

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVAÇÃO NAS GRANDES ORGANIZAÇÕES: REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA

ANA CLAUDIA RENÓ FERREIRA LISBOA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

LUIZ EUGÊNIO VENEZIANI PASIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E INOVAÇÃO NAS GRANDES ORGANIZAÇÕES: REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA

RESUMO

Num mercado desafiador, a inovação é essencial para promover a competitividade organizacional, abrangendo novos produtos, serviços, processos, tecnologias e modelos de negócio. Este estudo realiza uma revisão sobre o estímulo ao Comportamento Empreendedor e Inovação em Grandes Organizações. Utilizando bases como Web of Science (WOS) e ScieLO, foram selecionados 8 artigos publicados entre 2006 e 2023, em português e inglês. Os estudos identificados se caracterizam em 03 (três) diferentes categorias: 1 – Estímulos para o comportamento empreendedor para inovações; 2 - Ambiente de trabalho como estímulo ao comportamento empreendedor; 3 - Gestores estimulam o comportamento empreendedor. Os estímulos incluem programas internos e fatores de sucesso, enquanto o ambiente de trabalho influencia o comportamento empreendedor, inovação e bem-estar. Os gestores desempenham papel crucial, com estudos destacando liderança transformacional, transacional e a criação de ambientes propícios à inovação. Este estudo contribui para compreender como as grandes organizações fomentam o comportamento empreendedor e a inovação, enfatizando a importância dos estímulos, ambiente de trabalho e liderança dos gestores.

Palavras-chave: Comportamento empreendedor; Inovação; Geração de ideias, Ambiente de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A inovação está se consolidando fortemente na atualidade como um requisito para sobrevivência empresarial, alterando contextos econômicos e sociais. Através da inovação é possível a busca da melhoria das condições de vida da sociedade e, por conseguinte, tem-se uma significativa melhoria de qualidade do ambiente organizacional, seja pelo impacto no processo produtivo ou nos processos operacionais das empresas (MILIAN, 2020).

De acordo com o OECD (2018) as inovações podem ser classificadas em quatro tipos: Inovação de produto, Inovação de processos, Inovação de marketing e Inovação Organizacional. Estes tipos de inovações surgem da prática de aprendizado organizacional e depende das rotinas, padrões e interações internas e externas da empresa, além da capacidade de envolver pessoas e o conhecimento tácito delas no processo, buscando uma flexibilidade organizacional tanto em processos quanto em tarefas (OECD, 2018).

Assim, a organização necessita promover ambiente propício ao desenvolvimento da inovação através dos indivíduos que a compõe, pois são grandes geradores de ideias. Por isso, Barbosa (2020) considera o ambiente organizacional fundamental para implementação de inovações, onde os maiores desafios estão em compreender os fatores que cercam as mudanças no intuito de desenvolver estratégias de respostas a elas.

Ressalta-se que diante da atualidade das organizações é importante o desenvolvimento de novas competências que promovam a inovação, a criatividade e a busca de soluções que garantam eficiência nas atividades desenvolvidas nas organizações, independentes da área de atuação (NEESSEN et al., 2019).

Nesse contexto, os cooperadores devem ser considerados em um processo de tomada de decisão. Eles devem ser dotados de mais autonomia, responsabilidade e capacidade para agirem de forma mais proativa, flexível e inovadora, de forma que as organizações apliquem o empreendedorismo como uma das estratégias para responder aos desafios (PRYTOLUK, 2019). Aquele que tem o comportamento empreendedor busca direcionar a organização de forma a contribuir nos processos de melhorias em suas atividades para obtenção de bons resultados (ARAÚJO; GOUVEIA, 2022).

O comportamento empreendedor do indivíduo, possibilita a visão de novas ideias que podem fazer a diferença para a organização, no que se refere à sua manutenção no mercado cada vez mais competitivo dos diferentes setores. Diante do exposto, este estudo tem como questão de pesquisa: O que as empresas podem fazer para promover um comportamento empreendedor e estimular a inovação no ambiente de trabalho?

O objetivo geral deste estudo será investigar e analisar sobre o comportamento empreendedor e a capacidade de inovação nas grandes organizações, identificando

os fatores que promovem ou inibem a inovação em contextos corporativos complexos, e oferecendo sugestões sobre como as grandes organizações podem adotar práticas empreendedoras para impulsionar a inovação em seu ambiente.

Este artigo está estruturado com uma introdução inicial, da qual são apontados a importância do tema em questão, seguido pelo referencial teórico, metodologia, resultados da revisão sistemática realizada, e por fim são apresentadas as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra inovação vem do latim *innovare*, que significa “fazer algo novo” (BORSOI, 2018). Nesse sentido, Schumpeter (1997) afirma que a inovação está pautada em cinco aspectos diferentes, que são: introdução de um novo bem ou serviço no mercado; introdução de um novo método produtivo; abertura de um novo mercado; conquista de novas fontes de fornecimento; e o estabelecimento de novas formas de organização. A inovação é um fator determinante para a competitividade e o crescimento das empresas sendo, portanto, indispensável para a sobrevivência organizacional (MAHMOOD et al., 2019).

Milian (2020) afirma que a inovação está se consolidando cada dia mais como um requisito da sobrevivência organizacional, alterando contextos econômicos e sociais de países. A inovação torna-se importante transformador do bem-estar social uma vez que permite uma melhoria das condições de vida da sociedade e, por conseguinte, tem-se uma significativa melhoria de qualidade do ambiente organizacional, seja pelo impacto no processo produtivo ou nos processos operacionais das empresas.

Para Rauta (2020), as necessidades organizacionais são propulsoras da inovação e, quando implantadas, buscam aumentar a eficiência e eficácia operacional através da melhoria de estruturas, processos e/ou relações interpessoais. Nesse sentido, as inovações buscam a melhoria do desempenho organizacional pela redução de custos administrativos, de suprimentos ou de transação, aumento da satisfação no ambiente de trabalho ou acesso a ativos não transacionáveis.

De acordo com Menezes et al. (2020), o processo de inovação possui complexidade, o que exige das empresas uma nova formatação espacial, promovendo

ou buscando redes internas ou externas de forma a desenvolver habilidades para absorver e usar o conhecimento dessas relações. Cardoso (2020) ressalta que a inovação surge como uma resposta ao ambiente em que a organização está inserida.

A inovação acontece na esfera econômica e possui uma intencionalidade comercial, onde, “o espaço do tecnologicamente possível (invenção) é bastante superior ao do economicamente rentável e com potencial para ser aceito no mercado (inovação)” (CARDOSO, 2020, p. 4). A inovação é “um processo de gestão enigmático e incerto tendo o contexto organizacional como fator determinante para o sucesso” (SANTOS, 2021, p. 10).

Rocha, Olave e Ordonez (2020) afirmam que a inovação deve ser tratada como fonte de vantagem competitiva numa perspectiva estratégica de negócios, uma vez que esta permitirá à organização uma distinção concorrencial, buscando um posicionamento competitivo. Nesse sentido, passa-se a entender a inovação como componente e recurso estratégico organizacional que possui função fundamental junto aos clientes, na sua fidelização, e criação de barreiras aos concorrentes.

Conforme Santos (2021), a inovação está diretamente relacionada à “criação de novas ofertas, implementação de melhorias tecnológicas em produtos e ou de novos processos de forma sistemática e estruturada” (SANTOS, 2021, p. 11). Partindo do princípio da criação, diz ainda que quanto à criatividade, este está intimamente ligado ao processo de reflexão, imaginação e originalidade e tem que fazer parte da cultura empresarial (SANTOS, 2021).

Inovação está vinculada ao planejamento e à execução, isto implica que haja um curso de ação e iniciativas, associadas a métodos, técnicas e ferramentas (práticas) em direção aos objetivos. Pode-se afirmar que as práticas de inovação bem aplicadas podem efetivamente proporcionar vantagens competitivas para as empresas, em um mercado cada vez mais exigente, concorrido e diversificado (OLIVEIRA, 2020).

De acordo com o OECD (2018) as inovações podem ser classificadas em quatro tipos, de acordo com a forma com que são implantadas nas empresas, são elas:

- Inovação de produto: É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos.

- Inovação de processos: É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.

- Inovação de marketing: É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou embalagem.

- Inovação Organizacional: É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas.

Todavia, as práticas e estratégias de inovação não são introduzidas somente com as tecnologias, muitas organizações possuem seus avanços através da geração de ideias inovadoras, do qual os atores principais estão as pessoas, tendo elas como fonte de ideias, de criatividade e de inovação. Nesse sentido, as ideias sobre produtos, processos e negócios, podem vir de fontes internas e externas da organização. As fontes externas são os clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros. Já as fontes internas vêm do próprio pessoal da organização, como dirigentes e trabalhadores (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009).

Sobre recursos humanos, Quandt et al. (2014) afirma que um sistema de valorização das ideias de inovação, que os colaboradores da empresa podem trazer já é praticado e tem gerado resultados positivos para as empresas que o emprega. Estes programas de incentivo possuem programas estruturados para solicitar, estimular, avaliar, implementar e recompensar ideias oferecidas pelos funcionários. Este sistema desenvolve a capacidade, participação, trabalho em equipe e gera motivação e fidelidade por parte dos funcionários.

A palavra empreendedor é originária do latim *imprehendere*, que é definida como em prender algo nas mãos, comprometer-se e fazer acontecer. Já no francês, *entrepreneur* (empreendedor) ou *entreprende* (empreender), significa organizar, administrar e assumir riscos em um negócio ou empreendimento (SLEPCEVIC-ZACH; STOCK; TAFNER, 2014). Pode ser definido também como aquele sujeito, que individualmente ou de forma coletiva, idealiza, fomenta, produz, executa ou coordena a inovação (EMMENDOERFER, 2019).

Chiavenato (1997) afirma que o empreendedorismo é uma técnica moderna que indica uma grande transformação no que diz respeito à forma de se pensar dentro de uma empresa, da qual ocorre a mudança do espírito conservador e burocrático para um espírito de empreendimento profissional e de realização pessoal, onde há

outros envolvidos além da liderança. Portanto, diante das oportunidades e ideias que surgem, ocorre uma transformação em valor para os outros, que pode ser financeiro, cultural ou social (PRYTOLUK, 2019).

3 METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma revisão sistemática integrativa da literatura, elaborada a partir de uma questão específica de pesquisa. De acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011) este tipo de revisão utiliza métodos detalhados, explícitos e ordenados para fazer o levantamento, a identificação, a seleção, a interpretação, a coleta e análise de referências.

Essa revisão sistemática se caracteriza como integrativa (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010), com o objetivo de identificar as principais abordagens associadas ao comportamento empreendedor e como ele influencia a capacidade de inovação nas grandes organizações, tendo como base artigos empíricos e teóricos que retratam o estado da arte de maneira a apresentar um panorama integrado do tema e abordar lacunas de pesquisa (WHITTEMORE; KNAFL, 2005; SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Para a realização da revisão sistemática integrativa adotou-se as etapas por Whittemore e Knafl (2005): 1. Identificação da pesquisa; 2. Pesquisa de literatura; 3. Seleção dos estudos; 4. Mapeamento dos estudos e 5. Apresentação.

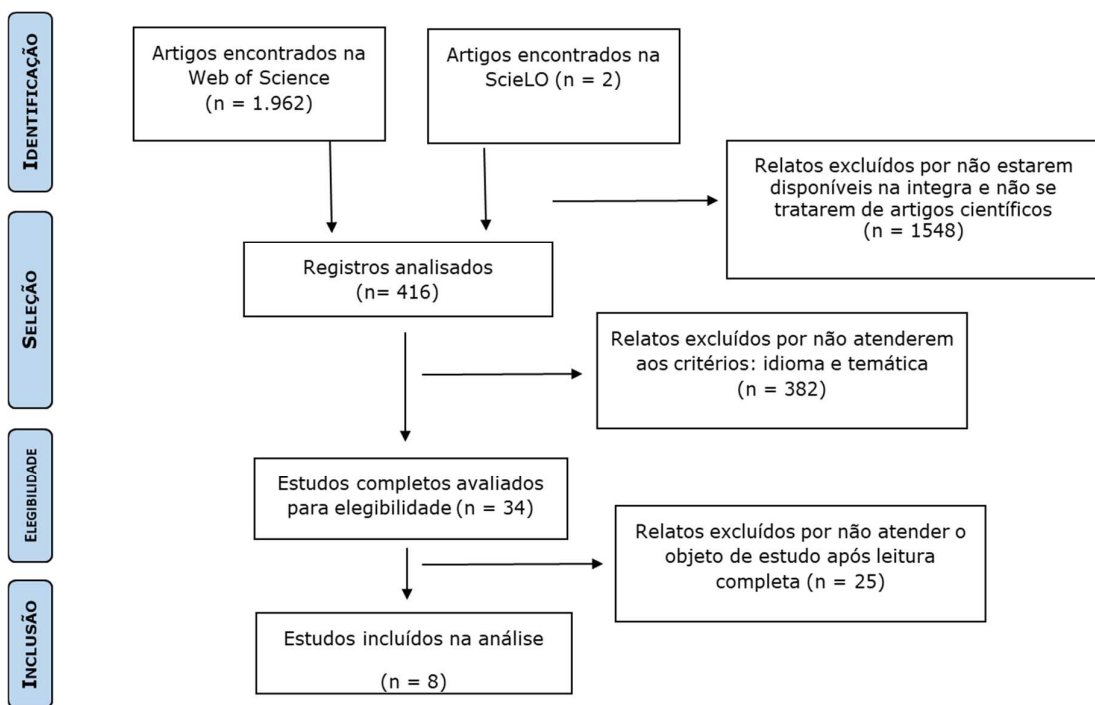
Na primeira etapa definiu-se a questão de pesquisa de forma clara e específica. Assim, para o desenvolvimento deste estudo buscou-se preencher a lacuna de sistematização de como o comportamento empreendedor influencia a capacidade de inovação nas grandes organizações.

Na segunda etapa, que consiste no levantamento dos artigos com o tema de interesse da pesquisa, buscou-se uma amostra abrangente, garantindo rigor, confiabilidade e fidedignidade aos resultados. A busca dos artigos foi realizada nas bases de dados *Web of Science* (WOS) e ScieLO. Os termos usados para a seleção dos estudos foram: “comportamento empreendedor”, “inovação” e “grandes organizações” no campo tópico, ou seja, essas palavras foram pesquisadas no título, resumo e palavras-chave dos artigos. Ademais, foram utilizados os caracteres de truncagem (*) para ampliar a busca por termos similares. Foi considerado o período

disponível de publicação de 2006 até 2023, nos idiomas português e inglês. Sendo identificados 1962 artigos na WOS e 2 artigos no ScieLO.

Na etapa 3 foi realizada a seleção dos estudos, mediante a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos. Como critérios de inclusão foram aceitos artigos que englobassem a área de estudo, considerando artigos da área de negócios, administração, gestão e ciências sociais aplicadas; somente artigos publicados em periódicos; sem duplicidade; disponíveis na íntegra; e com enquadramento na temática foram selecionados. Desta forma, 8 artigos foram elegíveis para leitura na íntegra (Figura 1). O estudo foi norteado pelo *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR) Checklist* (MOHER et al., 2009).

Figura 1 – Procedimento de seleção dos artigos para a pesquisa, norteado pelo Prisma.



Fonte: elaborado pelos autores.

Na etapa 4 ocorreu o mapeamento dos estudos, do qual os dados foram explorados, sintetizados e classificados de acordo com o objetivo do trabalho. Os dados qualitativos coletados foram mapeados e interpretados conforme as questões

de pesquisa, uma planilha do Excel® foi utilizada para melhor organização dos dados. As informações coletadas foram: informações gerais do artigo (título, nome dos autores, local e ano da publicação); objetivos, introdução, teoria abordada, metodologia utilizada, objeto de estudo, forma de coleta e análise dos dados e considerações finais. Os resultados foram categorizados nas seguintes etapas: objetivos da pesquisa; principais abordagens teóricas; metodologia e objeto de estudo. Sendo finalmente realizada a análise de conteúdo, por meio da técnica de análise de conteúdo por frequências, a qual consiste na identificação de agrupamentos no texto, utilizando a estatística descritiva (BARDIN, 2016).

Por fim, na etapa 5 foi realizada a apresentação dos resultados com a profundidade do tema de maneira a contribuir para a comunidade acadêmica e para profissionais que buscam sobre o assunto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram organizados em relação aos autores, título do artigo, periódico de publicação, ano (Quadro 1) e principais abordagens teóricas sobre o tema em questão (Tabela 1), das quais foram inseridos em categorias e realizada a análise de conteúdo. Foram selecionados 8 artigos para leitura na íntegra e discussão.

Quadro 1 – Dados referentes aos artigos selecionados na busca de dados

Autores	Título	Revista	Ano de publicação
Duane I. R.; Kuratko, D. F.; Morris, M.	A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I.	Journal of Business Strategy	2006
Lukeš, M.	Supporting entrepreneurial behaviour and innovation in organizations.	Central European Business Review	2012
Quandt, C. O., Silva, H. D. F. N., Ferraresi, A. A., Frega, J. R.	Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil.	Revista de Administração e Inovação,	2014
Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., Lévy Mangin, J. P.	The influence of transformational leadership and organizational	International Entrepreneurship and	2014

	identification on intrapreneurship.	Management Journal,	
Kuratko, D. F.; Hornsby, J. S.; Covin, J. G.	Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship.	Business Horizons	2014
Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. B., Hafeez, S.	Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries	The International Journal of Human Resource Management,	2017
Tseng, C.; Tseng, C. C.	Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance.	Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship	2019
Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., Badoiu, G. A.	Examining the relationship between work conditions and entrepreneurial behavior of employees: does employee well-being matter?.	Journal of Management & Organization	2022

Fonte: elaborada pelos autores.

Observou-se que os artigos selecionados foram publicados com data após o ano de 2006, porém, sete deles foram publicados após 2012. No entanto, observa-se que o tema não tem sido objeto de estudos mais recentes.

Os estudos foram separados em três diferentes categorias: 1 – Estímulos para o comportamento empreendedor para inovações; 2 - Ambiente de trabalho como estímulo ao comportamento empreendedor; 3 - Gestores estimulam o comportamento empreendedor (Tabela1).

O que se observou nos artigos selecionados é que todos abordam sobre o funcionário da organização como o principal portador de comportamento empreendedor para inovações, todavia, são necessários estímulos para que as práticas de inovação sejam estimuladas e efetivas nas organizações. Embora os documentos foram separados em categoria, isso não significa que outro artigo também cite algum outro fator de outra categoria, tendo em vista, que todos abordem sobre estímulos, mas a categoria 1 abordam sobre estímulos gerais e as outras duas categorias abordam estímulos específicos. Um maior número de artigos foi registrado na categoria 1, dos quais contém 50% dos artigos analisados (Tabela 1).

Tabela 1 – Categorias dos artigos avaliados

CATEGORIAS	
ESTÍMULOS AO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR PARA INOVAÇÕES	
Quandt et al. (2014)	Os dados apontam as práticas de gestão de ideias inovadoras, benefícios e obstáculos, e fatores determinantes da adoção de iniciativas. verificou-se que 70% das empresas pesquisadas possuem programas para solicitar, estimular, avaliar, implementar e recompensar ideias oferecidas pelos funcionários
Lukes (2012)	O artigo enfoca a existência e o apoio ao comportamento empreendedor e à inovação em organizações de maior porte. São discutidos fatores importantes que influenciam o sucesso do comportamento empreendedor.
Tseng e Tseng (2019)	Ações inovadoras são: motivar os indivíduos a se envolverem em comportamentos inovadores, concentrar empreendimento empresariais através de uma organização recém-criada dentro de uma corporação, ajudar pessoas com mentalidade inovadora a atingirem seu pleno potencial, recompensar um empreendedor corporativo, encorajar as pessoas a olharem para a organização de um ponto de vista inovador e educar os funcionários sobre o empreendedorismo corporativo.
Kuratko et al. (2014)	Essa pesquisa identificou cinco dimensões específicas que são determinantes importantes de um ambiente propício ao comportamento empreendedor: (1) apoio da gestão de topo, (2) trabalho discrição/autonomia, (3)

recompensas/reforço, (4) disponibilidade de tempo e (5) limites organizacionais.

AMBIENTE DE TRABALHO COMO ESTÍMULO AO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Escrig-Tena et al. (2022) As percepções das condições de trabalho levam os funcionários a adotar comportamentos empreendedores e o bem-estar desempenha um papel nesse relacionamento.

GESTORES ESTIMULAM O COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Moriano, J. A. et al. (2014) Os gestores desempenham um papel vital no incentivo e apoio às iniciativas de cada funcionário para explorar novas oportunidades, desenvolver novos produtos ou melhorar os procedimentos de trabalho em benefício da organização.

Afsar et al. (2017). A liderança transformacional, em contraste com a liderança transacional, tem sido considerada particularmente eficaz na geração de comportamento empreendedor.

Duane et al. (2006) O trabalho dos gestores de alto nível é criar um ambiente de trabalho altamente propício ao empreendedorismo e comportamentos empreendedores. Neste caso, cada funcionário tem a oportunidade de se desenvolver.

Fonte: elaborado pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma maior compreensão sobre a presença (ou não) de estímulos ao comportamento empreendedor e ao processo criativo (inovação) no ambiente de trabalho é algo fundamental. No presente trabalho, que envolveu a revisão de artigos focados nas grandes organizações, é possível observar que a abordagem dos estudos sobre os estímulos ao comportamento empreendedor inovador em grandes empresas prioriza a análise dos estímulos aos colaboradores, caracterizando desta forma a

presença de ações de inovação com fatores internos da organização. Entre os artigos selecionados, 03 (três) diferentes categorias foram identificadas e caracterizadas: 1 – Estímulos para o comportamento empreendedor para inovações; 2 - Ambiente de trabalho como estímulo ao comportamento empreendedor; 3 - Gestores estimulam o comportamento empreendedor. Em relação **ao comportamento empreendedor e inovador** em grandes empresas, observa-se que os estímulos envolvem programas internos, fatores que influenciam o sucesso do comportamento empreendedor, motivação e análise de dimensões de apoio, autonomia, recompensa, tempo e limites. Em relação **ao ambiente de trabalho** observa-se que as condições de trabalho que podem levar ao comportamento empreendedor, inovação e bem-estar no ambiente. Já em relação **aos gestores** os estudos revelaram o seu papel vital, a liderança transformacional, a liderança transacional e a capacidade dos gestores em criar ambientes propícios ao comportamento empreendedor e a inovação. Diante dos estímulos para o comportamento empreendedor e inovador nas organizações, vale ressaltar que fatores e estímulos desmotivadores também podem estar presentes diante da ausência de elementos que estimulem o comportamento empreendedor e inovador. Assim, é necessário que, principalmente, a grande empresa promova a motivação e conhecimentos necessários para impulsionar seus liderados a desenvolverem o comportamento empreendedor e inovador com a finalidade de alcançar a competitividade mediante a presença da inovação.

REFERÊNCIAS

AFSAR, B. et al. Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 2, p. 307-332 2017.

AGARWAL, U. A. Examining the impact of social exchange relationships on innovative work behaviour: Role of work engagement. **Team Performance Management**, v. 20, n. 3/4, p. 102-120, 2014.

ARAÚJO, P. S.; GOUVEIA, L. B. **Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Tecnologia**. Belo Horizonte: Conhecimento Livraria e Distribuidora, 2022.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273-285, 2017.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. Gestão de ideias para inovação contínua. Porto Alegre: Bookman, 2009. 134 p.

BARBOSA, Fernando de Oliveira. **Práticas empresariais de formulação e implementação da estratégia e inovação**. 2020. 192 p. Dissertação (Tese de Doutorado – Programa doutoral em Engenharia Industrial e Sistemas). Universidade do Minho. Braga, Portugal. 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLANKA, C. An individual-level perspective on intrapreneurship: A review and ways forward. **Review of Managerial Science**, v. 13, n. 5, p. 919–961, 2019.

BORSOI, Alex. **Estratégias para a gestão da inovação: estudo de caso em uma agroindústria brasileira de grande porte do setor de alimentos**. 2018. 110 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) – Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, 2018.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5 n. 11, p. 121-136, 2011.

CANBAY, K.; AKMAN, G. Investigating changes of total quality management principles in the context of Industry 4.0: Viewpoint from an emerging economy. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 189, p. 122358, 2023.

CARDOSO, Mafalda de Castro Pereira. **A influência da cultura organizacional nos tipos de inovação**. 2020. 143 p. Dissertação (Programa de Economia e Gestão da Inovação). Universidade do Porto. Porto, Portugal. 2020.

CHESBROUGH, H. The case for open services innovation: The commodity trap. **California Management Review**, v. 53, n. 3, p. 5-20, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas** – o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1997.

DEMEROUTI, E. et al. The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 499–512, 2001.

DUANE, I. R.; KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H. A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: part I. **Journal of Business Strategy**, v. 27, n. 1, p. 10-17, 2006.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019. 25. Disponível em <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4282>. Acesso em: 10 nov. 2023.

ESCRIG-TENA, A. B. et al. Examining the relationship between work conditions and entrepreneurial behavior of employees: does employee well-being matter?. **Journal of Management & Organization**, p. 1-23, 2022.

GALANTI, T. et al. Digital Transformation: Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0. **Administrative Sciences**, v. 13, n. 30, p. 1-19, 2023.

GOVINDAN, K.; ARAMPATZIS, G. A framework to measure readiness and barriers for the implementation of Industry 4.0: A case approach. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 59, 101249, 2023.

IGARTUA, J. I.; GARRIGÓS, J. A.; HERVAS-OLIVER, J. L. How innovation management techniques support an open innovation strategy. **Research-Technology Management**, v. 53, n. 3, p. 41-52, 2010.

INVENTTA. **Estratégias de inovação**. 2022. Disponível em: <https://inventta.net/servicos/ofertas-estrategia-de-inovacao/>. Acesso em: 2 nov. 2023.

KOOMSAP, P.; LUONG, H. T.; LIMA, R. M.; NITKIEWICZ, T.; CHATTINAWAT, W.; AYUTTHAYA, D. H. N. Roles of MSIE graduates to support Thailand sustainable smart industry. **Transdisciplinary Engineering for Complex Socio-technical Systems**, p. 75-84, 2019.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 37-47, 2014.

LUKEŠ, M. Supporting entrepreneurial behaviour and innovation in organizations. **Central European Business Review**, v. 1, n. 2, p. 29-36, 2012.

MAHMOOD, M.; UDDIN, M. A.; FAN, L. The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. **Management Decision**, v. 57, n. 3, p. 741-764, 2019.

MENEZES, R. A. G. et al. Cooperação e inovação nos setores industriais e de serviços no Brasil. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 1, p. 4, 2020.

MILIAN, G. A. Empreendedorismo e Inovação: Perspectivas, Estratégias e Conceitos. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 4, p. 116-131, 2020.

MISITA, M.; MILANOVIĆ, D. Organizational and management change in Industry 4.0. **International Journal for Quality research**, v. 1, n. 2, p. 427-432, 2019.

MOHER, D. et al. The PRISMA Group. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. **PLoS Medicine**, v. 21, n. 7, e1000097, 2009.

MORIANO, J. A. et al. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, p. 103-119, 2014.

NEESSEN, P.; CANIËLS, M. C.; VOS, B.; DE JONG, J. P. The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 545-571, 2019.

NEVES, P.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support and risk taking. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29, n. 2, p. 187–205, 2014.

OECD - Organization for Economic Cooperation and Development. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition 2018. Paris: OECD/Eurostat, 2018. 256 p.

OLIVEIRA, Maria Beatriz Gomes de. **A adoção de práticas de Inovação Aberta em Portugal**. 2020. 130 f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) - Instituto Universitário da Maia – ISMAI, Maia, Portugal, 2020.

OLIVEIRA, A. P. B.; DA SILVA, D. P. D.; LEITÃO, S. Inovação e mudanças de paradigmas através da gestão 4.0 na busca do diferencial competitivo nas organizações. **RevistaVox Metropolitana**, n. 5, p. 167-182, 2021.

PRYTOLUK, Andre Luis. **Articulações entre a educação empreendedora e o ensino de ciências**. 2019. 197f. Dissertação (Mestrado em Educação e Ciência) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

QUANDT, C. O. et al. Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. **RAI Revista de Administração e inovação**, v. 11, n. 3, p. 176-199, 2014.

RAJ, A. et al. Barriers to the adoption of industry 4.0 technologies in the manufacturing sector: An inter-country comparative perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 224, 107546, 2020.

RAUTA, J. Ciência, Evolução e Movimento da Inovação Organizacional: Uma Estrutura Conceitual para Diagnóstico. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 2, p. 25-51, 2020.

ROCHA, R. O.; OLAVE, M. E. L.; ORDONEZ, E. D. M. Estratégias de inovação: uma análise em startups de tecnologia da informação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 3, p. 237-271, 2020.

SANTOS, Ana. **Inovação e Criatividade no Setor do Calçado em Santa Maria da Feira**. 2021. 67 p. Dissertação (Programa de Mestrado em Gestão de Empresas) - Instituto Superior de Entre Douro e Vouga. Santa Maria da Feira, Portugal. 2021.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução M. S. Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997. (Obra original publicada em 1934).

SHIR, N. et al. Entrepreneurship and well-being: The role of psychological autonomy, competence, and relatedness. **Journal of Business Venturing**, v. 34, n. 5, 105875, 2019.

SLEPCEVIC-ZACH, P.; STOCK, M.; TAFNER, G. Entrepreneurship Education at the University of Graz. In: WEBER, S. et al. (eds). **Becoming an Entrepreneur**. Professional and Vet Learning. Rotterdam: SensePublishers, 2014. p. 109-122.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8 n. 1, p. 102-106, 2010.

SPIEGELAERE, S. et al. On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 3, p. 318-330, 2014.

TSENG, C.; TSENG, C. C. Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 13, n. 1, p. 108-120, 2019.

VALSANIA, S. E. et al. Authentic leadership and intrapreneurial behavior: Cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 131–152. 2016.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.