

**O COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR SOB A LUZ DA TEORIA DAS
DEMANDAS E RECURSOS DE TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA
LITERATURA**

FERNANDO ZIESMANN FORTES

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com o apoio do CNPq, da CAPES e do Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP/UNINOVE.

O COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR SOB A LUZ DA TEORIA DAS DEMANDAS E RECURSOS DE TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1. Introdução

O tema do intraempreendedorismo ganha relevância nos estudos sobre competitividade das organizações por conta de um contexto das empresas que reconhece em certos empregados a manifestação de atitudes e de comportamentos indutores de melhora da performance das empresas em seus mercados (Hisrich, 1990 e Zahra, 1991). Dentre os comportamentos atribuídos aos empregados intraempreendedores estariam destacados: a) a busca por inovação (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy & Kilic, 2010); b) a assunção ao risco de fracasso (Hisrich, 1990); c) a busca por oportunidades para a criação de novos negócios (Morian, 2012); d) a busca pela contínua renovação de conhecimentos (Antoncic & Hisrich, 2001); e, e) a proatividade às demandas da organização (Antoncic & Hisrich, 2001).

Quando a organização propicia um suporte favorável aos seus funcionários para adotarem o comportamento intraempreendedor, ela assim o faz com a expectativa de obter desses indivíduos um maior engajamento no trabalho. Esse interesse acadêmico no engajamento nas condutas intraempreendedoras já foi objeto de estudos empíricos (Gawke et al., 2018) que evidenciaram a influência do comportamento intraempreendedor no aumento do engajamento no trabalho. Há muitos estudos empíricos confirmando os efeitos positivos do maior engajamento no trabalho para a organização (Demerouti et al., 2001; Demerouti, et al., 2002; Bakker e Demerouti, 2007, Knight, Patterson & Dawson, 2019), mas os antecedentes dessa atitude de trabalho, quando relacionada ao comportamento intraempreendedor, ainda são poucos explorados (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Fora do campo do intraempreendedorismo, os fenômenos do engajamento e da exaustão nas atividades laborais já eram observados ainda no final do século XX, em estudos sobre o estresse no trabalho e dos sintomas associados à síndrome do Burnout (Maslach & Jackson, 1981). A visão da exaustão e do engajamento como experiências associadas ao comportamento de trabalho passou a ser estudada de forma sistemática sobretudo a partir de 2000 (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001), em estudos que explicassem a evolução dessas experiências cognitivas e afetivas a partir de antecedentes sociais e individuais da atividade laboral. A teoria das demandas e recursos de trabalho (*Job Demands-resources Theory*, ou *JD-R*) estabeleceu uma compreensão do engajamento e da exaustão como experiências cognitivas e afetivas concorrentes, com o engajamento estando relacionado com antecedentes sociais e individuais favoráveis à adaptabilidade do indivíduo ao seu contexto de trabalho, enquanto que a exaustão indicaria dificuldades adaptativas do indivíduo às demandas de trabalho que evidenciarium o comprometimento progressivo da sua saúde física e mental (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

Contudo, a forma como o comportamento intraempreendedor se relaciona com a exaustão e com o engajamento do trabalho carece de estudos, uma vez que os conhecimentos dessas relações são ainda escassos (Gawke et al., 2018), o que motiva o desenvolvimento deste estudo. Diante dessa lacuna de conhecimento, é levantada a seguinte questão de pesquisa: como a literatura tem abordado a relação do comportamento intraempreendedor com a exaustão e o engajamento no trabalho, a partir de influência dos recursos psicológicos do indivíduo intraempreendedor?

Sendo assim, o objetivo do estudo foi analisar a literatura que relaciona o comportamento intraempreendedor com os recursos psicológicos no enfrentamento da exaustão e do engajamento no trabalho, a partir da teoria das demandas recursos de trabalho (*Job Demands-Resources Theory-JD-R*). Alinhado com o objetivo proposto, a pesquisa foi conduzida

por meio de uma revisão sistemática da literatura que tenham abordado a relação do comportamento intraempreendedor com as experiências de engajamento e de exaustão no trabalho, considerando o papel dos recursos psicológicos na mediação e moderação dessa relação (Gawke et al., 2017).

2. Método

Conforme proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003), a revisão sistemática é um processo planejado e com critérios rígidos de levantamento dos dados das publicações relacionadas a um assunto específico. A escolha pelo método da revisão sistemática se justifica pelos seguintes argumentos (Tranfield et al., 2003):

- A revisão sistemática da literatura assegura um levantamento objetivo da base existente de conhecimentos acadêmicos sobre um assunto específico;
- O método propicia resultados mais completos e isentos de busca de evidências de estudos anteriores;
- Minimiza o risco comum das revisões tradicionais da literatura, de natureza narrativa, de omissões de evidências empíricas que levem os pesquisadores a desenvolverem pesquisas deficientes e falhas na sua concepção;
- O método propicia contribuições para o desenvolvimento de questões que sustentem pesquisas futuras sobre o tema que sejam mais relevantes.

Por fim, diante das justificativas expostas, cabe ainda acrescentar o esclarecimento final de que a revisão sistemática da literatura se mostra útil para oferecer um panorama mais claro do atual estágio evolutivo do tema pesquisado (Wales, Gupta & Mousa, 2011). Essa propriedade metodológica da revisão sistemática se adequa, portanto, aos propósitos do presente estudo, que foi o de realizar um mapeamento atualizado dos estudos recentes sobre o tema de pesquisa, ampliando a confiabilidade dos resultados desse levantamento bibliográfico.

A revisão sistemática, por ser um método marcado pela rigidez de procedimento, busca reduzir ao máximo o nível de arbitrariedade da pesquisa bibliográfica tradicional (Wales et al. 2013). Tranfield et al. (2003) propõe que o pesquisador crie um roteiro de procedimentos em três estágios: o planejamento da revisão, a condução da revisão e a síntese da análise. Na fase de planejamento foi desenhada as etapas, atividades previstas e seus objetivos.

A Tabela 1 apresenta os procedimentos concebidos do protocolo do processo da revisão sistemática previsto na fase de planejamento, conforme recomendado por Tranfield et al. (2003) e desenvolvido por Clargo e Tunstall (2015).

Tabela 1

Processo de busca e de triagem dos artigos sobre intraempreendedorismo

itens	descrição
Configurando os objetivos da pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• Analisar a literatura que relaciona o comportamento intraempreendedor com os recursos psicológicos no enfrentamento da exaustão e do engajamento no trabalho, a partir da teoria das demandas recursos de trabalho
Definindo os limites conceituais	<ul style="list-style-type: none">• Examinando o conceito de comportamento intraempreendedor dominante no campo sobre empreendedorismo.• Examinando os conceitos de engajamento e de exaustão no trabalho nos estudos de intraempreendedorismo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Examinando o conceito de recursos psicológicos nos estudos de intraempreendedorismo.
Definindo os Limites de Busca	<ul style="list-style-type: none"> • Base Scopus. • Por meio de palavras-chave. • Lista dos títulos selecionados na busca.
Termos selecionados	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Intrapreneur*” and “work engagement”</i> • <i>“Intrapreneur*” and “work exhaustion”</i> • <i>“Intrapreneur*” and “psychological resources”</i>
Período de busca	<ul style="list-style-type: none"> • Abril de 2020
Definindo os Critérios de Exclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhos que não fossem artigos. • Trabalhos que não fossem publicações no âmbito da psicologia, ou da psicologia aplicada. • Trabalhos que não fossem escritos em inglês, nem em espanhol, nem em português e nem em alemão • Resumos que não tratassem do comportamento intraempreendedor, nem dos recursos psicológicos, ou de características do indivíduo intraempreendedor.

Fonte: Próprios autores

2.1.Procedimentos da seleção da amostra de artigos

As primeiras buscas foram realizadas na base de dados *Scopus* com a inclusão de temas correlatos para explorar as possibilidades de obtenção de artigos diretamente ligados ao tema de pesquisa. Assim, as palavras-chave inicialmente adotadas foram *“intrapreneur*” and “work exhaustion”*, seguida da busca pelas palavras-chave *“intrepreneur*” and “work engagement”*. Os resultados dessas buscas foram insatisfatórios, pois selecionaram uma base muito restrita de artigos. A primeira busca encontrou somente 2 artigos e a segunda busca selecionou somente 7 documentos. A terceira busca foi realizada com as palavras-chave *“intrapreneur*” and “psychological resources”*. A busca resultou também num número pequeno de títulos, com apenas 5 artigos encontrados. Essa amostra de títulos foi considerada insuficiente para o desenvolvimento da revisão sistemática. Visando ampliar a amostra de títulos, a busca foi conduzida com a palavra *“intrapreneur*”* sem a inclusão de outros termos de restrição, com a adoção de filtros realizada numa etapa posterior a da seleção inicial da amostra de títulos.

A Tabela 2 apresenta as etapas do protocolo de seleção da amostra de artigos com os resultados obtidos em cada etapa da triagem. A primeira triagem foi a exclusão de títulos que não fossem classificados como artigos. Com essa triagem a amostra de publicações foi restringida a 341 títulos. A segunda triagem excluiu os títulos que não fossem da área de psicologia aplicada, ou que não fossem da área da saúde. Esse critério de triagem foi adotado para aumentar as chances do foco da busca abarcar artigos de intraempreendedorismo relacionados com a teoria JD-R, ou com abordagens teóricas relacionadas ao tema dos recursos psicológicos. Com a adoção de mais esse critério de triagem a base de artigos selecionada foi de 255 títulos. A etapa seguinte do processo de revisão da literatura envolveu a leitura dos resumos de todos os 255 artigos dessa amostra, para avaliar a relação dos artigos com o foco da pesquisa. Nessa etapa os critérios de seleção foram os de manter artigos que citassem ao menos um dos seguintes termos: *“intraempreendedorismo”*, *“comportamento intraempreendedor”*, *“indivíduo intraempreendedor”*, *“engajamento no trabalho”*, *“exaustão no trabalho”*, *“recursos psicológicos”*, *“recurso individuais”*, ou *“recursos pessoais”*. Dessa etapa de análise foram selecionados 40 artigos para a leitura integral e classificação de seus conteúdos em relação ao foco de interesse do estudo.

Tabela 2

Processo de busca e de triagem dos artigos sobre intraempreendedorismo

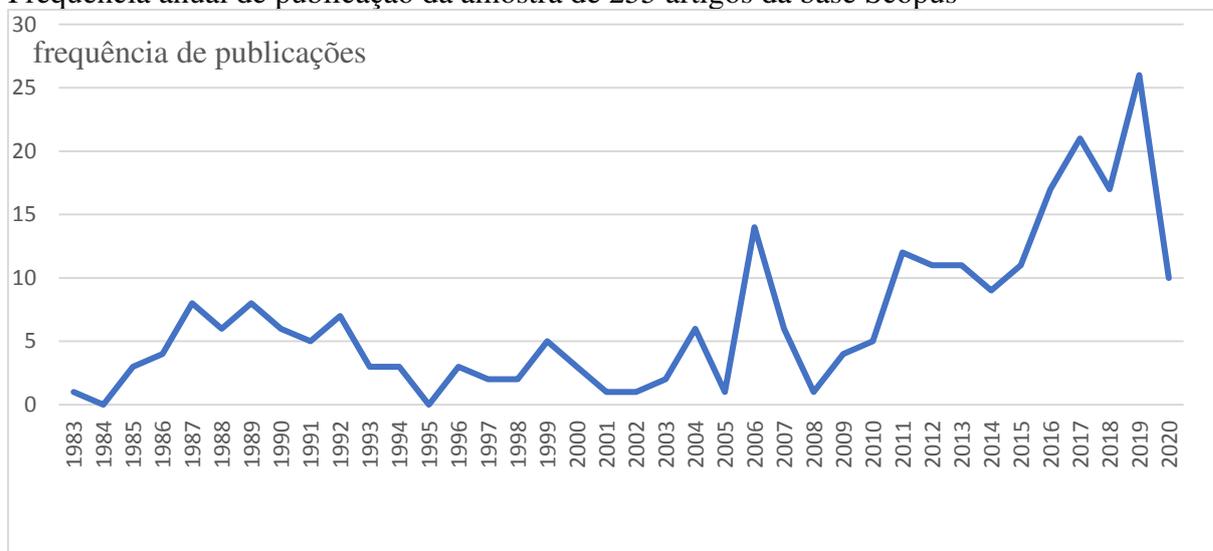
Palavra chave	Scopus
"intrapreneur*"	739
Filtro artigos	341
Áreas temáticas (psicologia, saúde)	255
Leitura dos artigos	40

Fonte: dos autores.

A análise preliminar dos 255 artigos das áreas temáticas de psicologia e saúde começou por observar a evolução da produção acadêmica ao longo do período abrangido pelos artigos que compuseram a base de dados. O levantamento dos dados sobre a evolução da produção científica ao longo dos anos foi analisado na forma de representação gráfica, conforme consta na Figura 1.

Figura 1

Frequência anual de publicação da amostra de 255 artigos da base Scopus



Fonte: dos autores.

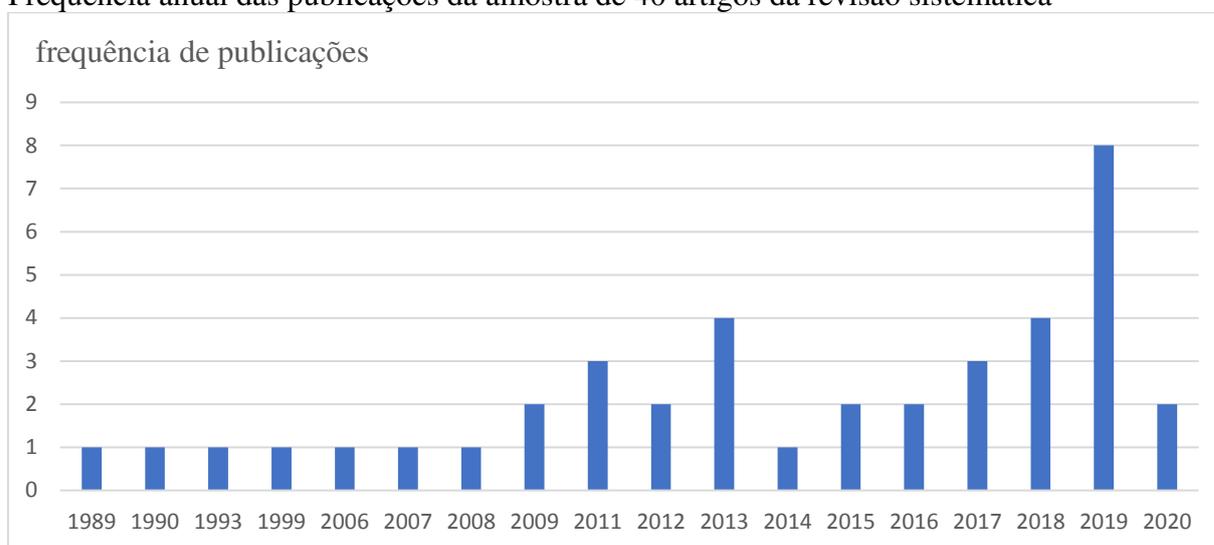
Os resultados do gráfico da Figura 1 revelaram que a produção científica dos artigos selecionados foi mais forte, com uma evolução crescente e contínua somente a partir de 2008. dentro de um ritmo de expansão de 1,791 artigos ao ano, com uma produção média de 13,27 artigos/ano. Até 2008 a evolução da produção de artigos da base foi oscilante, indicando uma evolução declinante numa taxa negativa de -0,059 artigos/ano e apresentando uma média de 3,85 artigos ao ano.

2.2. Resultados da análise quantitativa da amostra de artigos

Sobre os anos das publicações selecionadas, conforme apresentado na Figura 2, 9 dos 40 artigos analisados eram de período anterior a 2010 representando 22%. Os resultados indicaram ser muito recente o interesse acadêmico dos pesquisadores em intraempreendedorismo com temas relacionados com engajamento e exaustão no trabalho ou com recursos psicológicos.

Figura 2

Frequência anual das publicações da amostra de 40 artigos da revisão sistemática



Fonte: dos autores.

A frequência de publicações sobre o tema dobrou na última década de 2010 a 2020 em comparação às pesquisas desenvolvidas no período anterior a 2000. As publicações de 2016 a 2020 representaram 47,5% da amostra dos artigos selecionados. A amostra obtida, portanto, foi formada de artigos recentes, cujos temas abordados tendem a expressar os temas mais emergentes das pesquisas em intraempreendedorismo relacionados com o indivíduo e seus comportamentos na organização.

Com a fase de seleção dos artigos da amostra concluída, a revisão sistemática da literatura iniciou a etapa de leitura do texto completo dos artigos selecionados e da classificação de seu conteúdo, com base nos seguintes critérios: a) conceitos de intraempreendedorismo adotados nos estudos; b) a relação do intraempreendedorismo com a teoria das demandas e recursos de trabalho; c) conceito de recursos psicológicos; d) metodologia empregada nos estudos; e) agenda de estudos futuros.

3. Análise dos resultados

3.1. Definindo o conceito de intraempreendedorismo

O conceito de intraempreendedorismo, nos artigos da amostra pode ser classificado em três abordagens: o intraempreendedorismo como fenômeno interno da organização, o intraempreendedorismo como sinônimo de comportamento inovador, o Intraempreendedorismo como prática de gerenciamento de carreira.

3.1.1 O intraempreendedorismo como fenômeno interno da organização

Todos os artigos selecionados na revisão sistemática reafirmaram a forte associação do intraempreendedorismo com o campo do empreendedorismo. Essa relação de proximidade entre os dois campos foi observada na visão de alguns autores (Abdillah, & Sakapurnama, 2017) que qualificaram o comportamento intraempreendedor como “inspirado no comportamento empreendedor”, mas situado no contexto organizacional. Nessas descrições o intraempreendedorismo claramente foi compreendido como um fenômeno essencialmente

corporativo, nunca estudado fora desse contexto. A Tabela 3 integra as definições sobre intraempreendedorismo dentro dessa visão como fenômeno organizacional.

Tabela 3

Intraempreendedorismo como Fenômeno Organizacional

Concepção	Autores
O intraempreendedorismo é um fenômeno em que o indivíduo se vê como empreendedor, mas atuando dentro da organização.	Ahmed et al. (2013); George et al. (2019); Abdillah e Sakapurnama (2017); Boyles (2015); Silva et al. (2016); Forlani (2013); Climent-Rodríguez et al. (2020); Augusto Felício et al. (2012); Moriano et al. (2012); Clargo e Tunstall (2011); De Villiers-Scheepers (2011); Folger (1993) Molina e Callahan (2009); Hisrich et al. (2007); Hisrich (1990).
O intraempreendedorismo visto como exercício de habilidades a serviço da organização, sem estar limitado ao contexto organizacional.	Bee Seok et al. (2020); Di Fabio et al. (2019); Duradoni e Di Fabio. (2019); Di Fabio e Saklofske (2019); Duradoni e Di Fabio (2019); Knoff (2019); Gawke et al. (2018); Boon, et al. (2013); Williamson et al. (2013).
O intraempreendedorismo como um projeto corporativo, orientando indivíduos.	Bamber et al. (2017); Dovey e Rembach (2015); Yan e Wang (2008); Åmo (2006); Davis (1999);

Fonte: próprios autores

As concepções de intraempreendedorismo dos autores mencionados na Tabela 3 expressaram algumas diferenças conceituais, de acordo com os seus objetivos de pesquisas, e concepções teóricas do fenômeno, podem descrever o conceito com ênfases distintas, que justificaram reuni-los em 3 grupos distintos.

Para o primeiro grupo de autores o intraempreendedorismo foi abordado como um fenômeno de iniciativa individual e que aconteceria no ambiente organizacional de forma circunstancial e espontânea. Esses autores enfatizaram a visão do intraempreendedor como um indivíduo essencialmente vocacionado para o empreendedorismo. mas que, pelas circunstâncias, se restringe a agir nos limites internos da organização. Essa concepção reforçaria a ideia do intraempreendedor como um indivíduo bastante autônomo, que busca na empresa um contexto oportuno para realizar seus próprios projetos. Para autores como Climent-Rodríguez et al. (2020) o intraempreendedorismo foi visto como comportamento de um empreendedor voltado para ao autoemprego, mas que pode adaptar-se ao contexto organizacional. Ainda dentro dessa mesma visão conceitual Clargo e Tunstall (2011) entenderam o intraempreendedorismo como um fenômeno em que o indivíduo criaria inovações e novos padrões de renovação estratégica dentro de uma organização já existente. Nesse sentido, as definições desse grupo enfatizaram a visão da organização como um espaço de atuação de indivíduos vistos como naturais empreendedores.

O segundo grupo de autores revelaram convergências com uma concepção de intraempreendedorismo que enfatizaria a conciliação entre as expectativas da organização com os interesses particulares e individuais dos funcionários intraempreendedores. Por exemplo, autores como Bee Seok, Lee Ching e Ismail (2020) viram o intraempreendedorismo como oportunidade ao desenvolvimento de habilidades que fossem úteis à sua carreira individual. Para esse grupo de autores o intraempreendedorismo seria, antes, derivado de necessidades pessoais de autorrealização que seriam conciliáveis com uma estratégia corporativa.

O terceiro grupo de autores, demonstraram uma visão sobre o intraempreendedorismo como um fenômeno, primeiro, de natureza corporativa, nascido da iniciativa e do interesse da organização. Nesse grupo de autores, o intraempreendedorismo seria um tipo de comportamento individual claramente derivado e submetido das diretrizes estratégicas da organização. Essa concepção orientou o entendimento de autores como Bamber, Bartram e Stanton (2017), que claramente definiram o intraempreendedorismo como uma ação de indivíduos submetidos a políticas e práticas de gestão de recursos humanos da organização.

3.1.2 Intraempreendedorismo como sinônimo de comportamento inovador

A associação do comportamento intraempreendedor com a conduta inovadora foi recorrente nas visões teóricas dos artigos estudados. Os autores desses artigos definiram o intraempreendedorismo como a capacidade de indivíduos de identificarem novas oportunidades e de desenvolverem novos negócios. (Antoncic, & Hisrich, 2001). Em nove dos 40 artigos analisados a característica de inovação foi mencionada como um traço marcante do comportamento intraempreendedor, conforme mencionados na Tabela 4. Nesses artigos o conceito de intraempreendedorismo foi claramente associado à visão de inovação, sendo essa característica priorizada nesse grupo de artigos.

Tabela 4

Intraempreendedorismo como Fenômeno de Inovação

Concepção	Autores
A inovação como ação criativa de indivíduos.	Walsh e Powell (2018); Di Fabio e Kenny (2016); Williamson et al. (2013); Marszalek-Gaucher e Elsenhans (1989).
Inovação visto como processo coletivo de criação.	Boyles (2015); Dovey, e Rembach, (2015); Augusto et al. 2012); Singh et al. (2011), Molina e Callahan (2009)

Fonte: próprios autores.

Em todos os autores desse grupo de artigos compartilharam de uma visão comum do papel de relevância da inovação como um componente inerente ao comportamento do indivíduo intraempreendedor. Mas uma parte desses autores, como Di Fabio e Kenny (2016), caracterizaram o intraempreendedorismo como uma busca por inovação de indivíduos orientada mais por motivações intrínsecas do que por incentivos da organização. Já no segundo grupo de autores a inovação foi abordada como um fenômeno fortemente dependente das iniciativas da organização. Assim, para tais autores, o intraempreendedorismo expressaria a capacidade da organização de criar um ambiente aos funcionários de promoção da autonomia, com os quais estes desenvolverão inovações, de acordo com Boyles (2015). Entre as duas concepções, podemos entender, que geram implicações distintas. No primeiro caso, os autores tendem a atenuar a influência da organização para estimular a inovação, sendo essa ação resultante das habilidades pessoais de seus colaboradores. No segundo caso, os autores tenderam a ver nos indivíduos intraempreendedores a figura de coadjuvantes, que promoveriam inovações nos negócios se a organização oferecer os meios para tal.

3.1.3 O Intraempreendedorismo como prática de gerenciamento de carreira

Foi interessante observar que em parte dos artigos analisados o tema do intraempreendedorismo fosse menos associado ao comportamento de inovação e fosse mais relacionado com o estudo sobre gestão de carreira do indivíduo intraempreendedor. Cinco dos

40 artigos avaliados discutiram o conceito de intraempreendedorismo como expressão de autodeterminação e de independência do indivíduo diante da organização. O intraempreendedor atuaria de forma adaptativa e criativa, superando possíveis restrições organizacionais, com base em motivações ligadas ao seu projeto individual de carreira (Di Fabio Palazzeschi & Curadouri, 2019). Para esses autores o intraempreendedorismo foi definido como um comportamento individual, por vezes criativo, por vezes independente e proativo, mas continuamente motivado pelo desafio do trabalho. A Tabela 5 apresenta as referências dos estudos que trataram dessa visão do comportamento autônomo no intraempreendedorismo.

Tabela 5

Intraempreendedorismo e em relação à gestão de carreira

Concepção	Autores
Indivíduo, mesmo estando na organização exerce autonomia e autodeterminação com independência frente a organização.	Climent-Rodríguez et al. (2020); Bee Seok, Lee Ching e Ismail (2020); Di Fabio, Palazzeschi e Duradoni (2019).
Comportamento autônomo, mas ainda condicionado ao suporte organizacional.	Clargo e Tunstall (2011); Korunka, Hermann, Manfred e Ebner (2009), Moriano et al. (2011).

Fonte: próprios autores.

Dentro desse foco vocacional nos estudos de intraempreendedorismo, houve um consenso de autores que de forma mais incisiva conceberam o intraempreendedorismo como um processo de aprimoramento profissional do indivíduo intraempreendedor. As diferenças entre esses autores estiveram relacionadas com a origem dessa iniciativa de desenvolvimento profissional. Um primeiro grupo de autores, como Di Fabio, Palazzeschi e Duradoni (2019), descreveram o intraempreendedorismo como uma ação do indivíduo, realizada para o contexto da organização, a expressar decisões autodeterminadas e críticas de forma adaptativa e criativa, superando possíveis restrições do contexto de sua carreira. Para esse primeiro grupo de autores o desenvolvimento profissional aconteceria com relativa independência do indivíduo diante das demandas e suportes da organização. Já o segundo grupo de autores enfatizou a busca do autodesenvolvimento do indivíduo intraempreendedor como uma iniciativa muito dependente do suporte da organização. Korunka, Hermann, Manfred e Ebner (2009), por exemplo, foram autores que destacaram esse entendimento sobre o comportamento de autonomia dos intraempreendedores. Clargo e Tunstall (2011) também demonstraram esse entendimento ao enfatizar o intraempreendedorismo como um processo condicionado às iniciativas organizacionais.

3.2. Intraempreendedorismo e teoria das demandas e recursos de trabalho (JD-R)

Um dos objetivos centrais do presente estudo é relacionado com a investigação da frequência de estudos no campo do intraempreendedorismo que relacionassem o conceito de comportamento intraempreendedor com temas abordados pela teoria JD-R. Artigos de intraempreendedorismo que abordassem temas como exaustão e engajamento no trabalho citando diretamente a teoria JD-R seriam importantes referências, ou que abordassem algum desses temas, mesmo que de forma indireta e com base em outras referências teóricas. Nesse sentido, a seguir explora-se a os temas de engajamento no trabalho e exaustão no trabalho com base na análise dos artigos da amostra.

3.2.1 O conceito de engajamento no trabalho

O engajamento no trabalho foi associado ao conceito de intraempreendedorismo em 17 dos 40 artigos analisados. Para os autores desses artigos o engajamento foi mencionado como um fator importante e esperado no intraempreendedorismo. Dentre os autores que diretamente abordaram o conceito, se destacaram Gawke et al. (2017 e 2018), que desenvolveram estudos empíricos avaliativos da relação do engajamento no trabalho com o comportamento intraempreendedor. Esses autores compreenderam o engajamento no trabalho como expressão de proatividade.

Já para Climent-Rodríguez, et al. (2020) o engajamento no trabalho foi visto como um fator causal de comportamentos importantes ao intraempreendedorismo. Nesse sentido os autores definiram o engajamento como uma atitude de trabalho a exceder as responsabilidades do cargo, sendo o engajamento uma atitude de trabalho reconhecida na proatividade do indivíduo às demandas da organização. O engajamento no trabalho também seria para esses autores uma atitude de trabalho importante pelos efeitos positivos que geraria no desempenho individual e na qualidade de serviços. Essa visão também foi compartilhada por Bee Seok, Lee Ching e Ismail (2020), ao conceberem o engajamento no trabalho como uma experiência subjetiva decorrente de percepções positivas do indivíduo intraempreendedor sobre o seu envolvimento nas atividades laborais, com reflexos positivos em estado de bem estar pessoal. A Tabela 6 revela como os autores discutiram essas relações do engajamento com o comportamento intraempreendedor.

Tabela 6

Intraempreendedorismo para Engajamento no Trabalho

Concepção	Autores
O intraempreendedorismo como indutor do engajamento no trabalho	Carrington et al. (2018); Seok et al. (2019); Molero et al. (2012); Folger (1993)
Engajamento no como fator condicionante da inovação.	Forlani (2013); Dovey e Rembach (2015); Korunka et al. (2009); Dovey e Rembach (2015)
Engajamento associado com o bem estar	Seok et al. (2019); Duradoni, e Di Fabio. (2019)

Fonte: próprios autores.

Os dados do Quadro 6 revelaram que o engajamento no trabalho foi tratado sobre prismas diversos. O primeiro grupo valorizou o engajamento como efeito decorrente do comportamento intraempreendedor, conforme mencionado por Seok et al. (2019). O segundo grupo de autores, como no caso de Forlani (2013), reconheceu em seus estudos a relevância do engajamento no trabalho no desenvolvimento do comportamento intraempreendedor, pois exerceria forte incentivo motivacional no desenvolvimento de inovações nas organizações. O terceiro grupo de autores, por fim, destacaram a relação positiva do engajamento no trabalho com as situações de aumento da satisfação com as tarefas executadas, como também dos efeitos positivos do engajamento com experiências de bem estar do indivíduo intraempreendedor ligados às responsabilidades e demandas do cargo, conforme defendido por Folger (1993). Para esse grupo de autores a discussão sobre engajamento teve sua relevância reconhecida pelos efeitos criados sobre o bem estar do indivíduo, do que sobre os seus efeitos no seu desempenho de trabalho, ou nos eventuais resultados produzidos na organização. Essa ênfase maior dos estudos sobre engajamento na qualidade de vida do indivíduo intraempreendedor foi uma preocupação incomum nos estudos tradicionais de intraempreendedorismo, que enfatizavam mais os efeitos do engajamento na produtividade individual ou no desempenho organizacional.

3.2.2 O Conceito de exaustão no trabalho

Na amostra dos 40 artigos analisados, o conceito de exaustão foi praticamente ignorado nas pesquisas de intraempreendedorismo. Somente os estudos de Gawke, Gorgjevski e Bakker (2017 e 2018), que de fato trataram de forma direta do tema da exaustão no trabalho, tendo a teoria JD-R como base teórica da pesquisa. Além de ser tratada como um fenômeno prejudicial à saúde física e mental do indivíduo, a exaustão foi descrita como um importante indicativo da insuficiência de recursos psicológicos do indivíduo diante de demandas de trabalho consideradas excessivas. Porém, somente esses autores que revelaram explicitamente interesse por estudar o fenômeno da exaustão no trabalho no contexto do comportamento intraempreendedor.

3.3. O Conceito de recursos psicológicos

Um grupo de 17 artigos da base de 40 analisados abordou o intraempreendedorismo relacionando-o com o tema dos recursos psicológicos. Os recursos psicológicos foram definidos como atributos e habilidades pessoais com os quais o indivíduo enfrenta as adversidades da vida e as demandas do trabalho (Carrington et al., 2018). Tais recursos seriam por vezes também qualificados como sinônimos de recurso pessoais. De acordo com Seok, Hamid e Ismail (2019), os recursos psicológicos, como crenças individuais acerca de si e da vida em geral. Tais recursos seriam orientados para uma perspectiva positiva da vida e contribuiriam para o desenvolvimento da própria identidade do indivíduo. Dentre os recursos psicológicos mais estudados no âmbito do comportamento intraempreendedor, se destacaram a autoeficácia em primeiro lugar, seguida do otimismo, da esperança e da auto-resiliência. Quando estudados conjuntamente esses recursos foram conhecidos também como partes integrantes de um constructo de 2ª ordem de nome capital psicológico (Di Fabio & Duradoni, 2019). Os recursos psicológicos seriam integrados a um conjunto de atributos pessoais com os quais o indivíduo se apoiaria para ações de enfrentamento contra o estresse diante das pressões sociais decorrentes das suas contínuas mudanças e transições do ambiente. Parte desses autores se dedicaram no estudo do papel dos recursos psicológicos na promoção experiências de bem estar e de florescimento (*flourishing*) (Di Fabio & Kenny, 2018).

Os recursos psicológicos foram definidos, também, como um estoque de atributos cognitivos, comportamentais, que poderiam ser recombinaados para qualificar a ação, conforme o contexto nos quais tais recursos fossem mobilizados (Duradoni & Di Fabio, 2019). Autores como Di Fabio, Palazzeschi e Duradoni (2019) também conceberam os recursos psicológicos como atributos do indivíduo que definiriam a sua capacidade de reação contra as demandas com poder de para oferecer riscos à saúde física e mental do indivíduo. Os recursos psicológicos ajudariam o indivíduo na construção de características pessoais resilientes e sólidas para lidar de forma adaptável com as demandas da era atual (Seok et al., 2019).

Conforme apresentados na Tabela 7, os recursos psicológicos foram abordados conceitualmente nos artigos basicamente de duas formas distintas. Nos artigos de Duradoni e Di Fabio (2019) e de Di Fabio e Kenny (2018), por exemplo, os recursos psicológicos foram citados como recursos individuais, sendo eles definidos como atributos distintos dos traços de personalidade, pois ao contrário dos traços, seriam características pessoais passíveis de aprimoramento por parte do indivíduo. Esse primeiro grupo de autores abordou o tema dos recursos psicológicos, observando como o indivíduo responderia às pressões da vida, com maior espontaneidade e com um maior engajamento no trabalho (Di Fabio e Saklofske, 2019).

Tabela 7**Intraempreendedorismo para e Recursos Psicológicos**

Concepção	Autores
Recursos psicológicos como meios adaptativos do indivíduo para o suportar as demandas de trabalho do intraempreendedorismo.	Duradoni e Di Fabio. (2019); Duradoni e Di Fabio (2019); Di Fabio e Kenny (2018); Gawke et al. (2017, 2018). Moriano et al. (2012); Carrington et al. (2018).
Recursos psicológicos destinados promover sucesso pessoal do indivíduo.	Di Fabio e Saklofske (2019); Seok et al. (2019).

Fonte: próprios autores.

Já no segundo grupo de autores, como Seok et al. (2019), os recursos psicológicos foram compreendidos como um estado de preparo emocional e cognitivo com o qual o indivíduo demonstraria habilidades úteis à sua vida profissional, e com os quais construiria uma trajetória de vitórias pessoais importantes.

3.4. As abordagens metodológicas dos estudos

Nos 40 artigos analisados 28 deles foram estudos empíricos de natureza quantitativa, apoiados em *survey* com o uso de estudos estatísticos com análise multivariada. Dos 12 artigos restantes houve dois relacionados com estudos de campo com métodos mistos. Dentre esses 10 artigos seis foram ensaios teóricos ou revisões sistemáticas da literatura. Dentre os quatro estudos empíricos qualitativos quatro dois deles adotaram somente entrevista em profundidade. Um estudo somente fez uso do método de *focus group*. Os resultados revelaram que para estudos empíricos sobre intraempreendedorismo e características pessoais do indivíduo (ex: traços de personalidade, recursos psicológicos, competências ou habilidades) prevalecem estudos quantitativos.

3.5 Agenda para novos estudos

A análise dos artigos com sugestões de estudos futuros permitiu organizar as contribuições e resultados das análises de acordo com a natureza do estudo desenvolvido nos artigos. Para os estudos teóricos as contribuições foram voltadas ao desenvolvimento da teoria e à formulação de proposições a sustentarem hipóteses para futuras pesquisas empíricas. Por exemplo, em estudos empíricos a serem aplicados em amostras de não universitários (Bee Seok et al., 2020), ou em estudos multiculturais, conforme visão defendida por Duradoni e Di Fabio (2019) e por Korunka et al. (2009). Em geral, tais estudos recomendaram novas pesquisa empíricas em novas amostras. Recomendações para estudos com métodos mistos de pesquisa também surgiram nas recomendações, como nas observações realizadas por Gawke et al. (2017), por De Villiers-Scheepers (2011) e por Singh et al. (2011). Novos estudos com foco nas comparações por gênero também foram mencionados (Forlani, 2013)). Autores como Williamson, et al. (2013) fizeram sugestões para estudos comparativos por perfil ocupacional.

Nos artigos que trataram de ensaios teóricos, autores como Bamber, Bartram e Stanton (2017) propuseram uma agenda de seis novos objetivos de pesquisa: a) tendências futuras sobre o mundo do trabalho; b) papel da área de recursos humanos no desenvolvimento do intraempreendedorismo; c) o intraempreendedorismo nos acordos e negociações de natureza sindical; d) o papel da área de recursos para desenvolver ações de inclusão social que fortaleçam o intraempreendedorismo; e) as iniciativas de requalificação dos profissionais de recursos humanos para viabilizarem o intraempreendedorismo; e f) estudos voltados a pesquisar a relação dos profissionais de recursos humanos com os gestores de linha das empresas.

4. Considerações finais

Diante do exposto no presente artigo, e retomando o objetivo do estudo de analisar a literatura que relaciona o comportamento intraempreendedor com os recursos psicológicos no enfrentamento da exaustão e do engajamento no trabalho, a partir da teoria das demandas recursos de trabalho (*Job Demands-Resources Theory-JD-R*), alguns aspectos merecem ser retomados. Os resultados da revisão bibliográfica revelaram o interesse dos pesquisadores na relação do intraempreendedorismo com diversas características individuais relevantes ao comportamento intraempreendedor, sobretudo àquelas características que podem ser aprimoradas por iniciativa do funcionário, ou estimuladas pela organização. Nesse sentido, alguns artigos atribuem importância ao papel dos recursos psicológicos para o exercício do intraempreendedorismo. Essa relevância foi observada nos contextos nos quais o intraempreendedorismo esteve associado aos desafios do indivíduo de enfrentar as demandas de trabalho da organização, envolvendo esforços para inovar e que sejam condicionados a um maior engajamento no trabalho.

Por vezes os estudos enfatizaram pesquisas sobre o papel da aprendizagem por meio de programas de educação formal dirigidos à aquisição de conhecimentos técnicos e profissionalizantes. Mas estudos sobre o papel com habilidades sociais, e das estratégias de desenvolvimento dessas habilidades foram também destacadas. Os resultados do estudo revelaram, também, que o indivíduo intraempreendedor terá sua capacidade de trabalho desenvolvida pela aquisição dessas habilidades sociais, cuja aquisição será mais difusa a diversos contextos sociais. Nesse sentido, os recursos psicológicos devem ser úteis ao indivíduo intraempreendedor em seus esforços de adotar comportamentos mais desejados pela organização ao seu desenvolvimento competitivo.

Por fim, os resultados revelaram o interesse crescente para novos estudos que explorem a relação do comportamento intraempreendedor com os recursos psicológicos. Trata-se de um tema promissor para futuras pesquisas, sobretudo para uma realidade do mercado de trabalho cada vez mais dinâmica e incerta, que exige do indivíduo capacidade para inovar tanto para o desenvolvimento da empresa, quanto para empregar sua capacidade de inovação para gerir sua própria carreira.

Referências

Abdillah, M.N. & Sakapurnama, E. (2017). Link and Match Learning Outcomes of Entrepreneurial Competencies Required in Indonesian Companies. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology* –November 2017, Special Issue for IETC 2017.

Ahmed, S.N.; Rehman, A.; Amjad, M. (2013) “Job Satisfaction and Intrapreneurship: * e moderating effect of Personality Trait”, *Journal of International Studies*, Vol. 6, No 1, 2013, pp. 87-95.

Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5), 732–755. doi:10.1108/00251741011043902

Åmo, B. W. (2006). The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on white-collar workers’ employee innovation behaviour. *International Journal of Innovation and Learning*, 3(3), 284. doi:10.1504/ijil.2006.009223

- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495–527. doi:10.1016/s0883-9026(99)00054-3
- Augusto Felício, J., Rodrigues, R., & Caldeirinha, V. R. (2012). The effect of intrapreneurship on corporate performance. *Management Decision*, 50(10), 1717–1738. doi:10.1108/00251741211279567
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: state of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bamber, G. J., Bartram, T., & Stanton, P. (2017). HRM and workplace innovations: formulating research questions. *Personnel Review*, 46(7), 1216–1227. doi:10.1108/pr-10-2017-0292
- Bee Seok, C., Lee Ching, P., & Ismail, R. (2020). Exploring the Role of Malaysian Student’s Intrapreneurial Self-Capital in the Relationship between Satisfaction with Life, Academic Performance, and Flourishing. *Sustainability*, 12(2), 580. doi:10.3390/su12020580
- Boon, J., Van der Klink, M., & Janssen, J. (2013). Fostering intrapreneurial competencies of employees in the education sector. *International Journal of Training and Development*, 17(3), 210–220. doi:10.1111/ijtd.12010
- Boyles, J. L. (2015). The isolation of innovation. *Digital Journalism*, 4(2), 229–246. doi:10.1080/21670811.2015.1022193
- Carrington, M., Zwick, D., & Neville, B. (2018). Activism and Abdication on the Inside: The Effect of Everyday Practice on Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*. 160(4), November. doi:10.1007/s10551-018-3814-5
- Clargo, P., & Tunstall, R. (2011). Leading an entrepreneurial workforce: development or decline? *Education + Training*, 53(8/9), 762–783. doi:10.1108/00400911111185071
- Climent-Rodríguez, J.A.; Navarro-Abal, Y., Sánchez-López, C.; Galán-García, A., & Gómez-Salgado, J. (2020). The relationship between self-employed workers’ entrepreneurial attitude and health status. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17, 1892; doi:10.3390/ijerph17061892.
- Davis, K. S. (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(3-4), 295–327. doi:10.1016/s0923-4748(99)00013-2
- De Villiers-Scheepers, M. J. (2011). Motivating intrapreneurs: The relevance of rewards. *Industry and Higher Education*, 25(4), 249–263. doi:10.5367/ihe.2011.0051

- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Ebbinghaus, M. (2002). From mental strain to burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11:4, 423-441, DOI: 10.1080/13594320244000274
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3), 499-512. Doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2016). From decent work to decent lives: Positive self and relational management (ps&rm) in the twenty-first century. *Frontiers in Psychology*, 7. doi:10.3389/fpsyg.2016.00361
- Di Fabio, A., & Kenny, M. (2018). Intrapreneurial self-capital: A key resource for promoting well-being in a shifting work landscape. *Sustainability*, 10(9), 3035. doi:10.3390/su10093035
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., & Duradoni, M. (2019). Intrapreneurial self-capital mediates the connectedness to nature effect on well-being at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4359.
- Di Fabio, A., & Saklofske, D. (2019). The contributions of personality traits and emotional intelligence to intrapreneurial self-capital: Key resources for sustainability and sustainable development. *Sustainability*, 11(5), 1240. doi:10.3390/su11051240
- Dovey, K., & Rembach, M. (2015). Invisible practices; innovative outcomes: intrapreneurship within the academy. *Action Learning: Research and Practice*, 12(3), 276–292. doi:10.1080/14767333.2015.1074885
- Duradoni, & Di Fabio. (2019). Intrapreneurial Self-Capital and Connectedness to Nature within Organizations. *Sustainability*, 11(13), 3699. doi:10.3390/su11133699
- Duradoni, M., & Di Fabio, A. (2019). Intrapreneurial self-capital and sustainable innovative behavior within organizations. *Sustainability*, 11(2), 322. doi:10.3390/su11020322
- Folger, R. (1993). Justice, motivation, and performance beyond role requirements. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 239–248. doi:10.1007/bf01419447
- Forlani, D. (2013). How task structure and outcome comparisons influence women's and men's risk-taking self-efficacies: A multi-study exploration. *Psychology & Marketing*, 30(12), 1088–1107. doi:10.1002/mar.20669
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88–100. doi:10.1016/j.jvb.2017.03.002
- Gawke, J.C.; Gorgjevski, M. J.; & Bakker, A.B. (2018). Personal cost and benefits of employee intrapreneurship: disentangling the employee intrapreneurship, well-being and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 23(4), Oct., pp.508-519. <https://doi.org/10.1037/ocp0000105>.

- George, A. C., Bley, S., & Pellegrino, J. (2019). Characterizing and Diagnosing Complex Professional Competencies—An Example of Intrapreneurship. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 38(2), 89–100. doi:10.1111/emip.12257
- Hisrich, R. D. (1990). Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, 45(2), 209–222. doi:10.1037/0003-066x.45.2.209
- Hisrich, R., Langan-Fox, J., & Grant, S. (2007). Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology. *American Psychologist*, 62(6), 575–589. doi:10.1037/0003-066x.62.6.575
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–25. doi:10.1080/1359432x.2019.1588887
- Knoff, C.R., (January 16, 2019) "A call for nurses to embrace their innovative spirit" *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*. Vol. 24, No. 1.
- Korunka, C; Hermann, F., Manfred, L., und Ebner, M. (2009). Entwicklung und Prüfung eines Modells zur Förderung von Intrapreneurship in der dualen Berufsausbildung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8 (3), 129-146.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G.; & Hornsby, J. S. (2009). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 29(6), November, pp.699 – 716. doi: [10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x).
- Maslach, C., Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *J. Occup. Behav.* 2, 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Marszalek-Gaucher, E., & Elsenhans, V. D. (1989). Intrapreneurship. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 19(12), 20–22. doi:10.1097/00005110-198912010-00004
- Molina, C., & Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388–400. doi:10.1108/03090590910966553
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Lévy Mangin, J.-P. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103–119. doi:10.1007/s11365-011-0196-x
- Moriano, J., Topa, G., Molero, F., Entenza, A. M., y Lévy-Mangin, J.P. (2012). Entrepreneurial leadership self-efficacy. Adaptation and validation of CESE scale in Spain [Autoeficacia para el Liderazgo Emprendedor. Adaptacion y Validacion de la Escala CESE en España]. *Anales de psicología*, vol. 28, nº 1 (enero), 171-179.
- Silva, M. V. G.; Meza, M. L. F. G.; Nascimento, T.C.; & Catapan, A. (2016). Entrepreneur profile of servants in a Brazilian public university [Perfil empreendedor de servidores em uma universidade pública brasileira]. *Espacios*. Vol. 37, n.29, pp.22.

- Singh, P., Bhandarker, A., Rai, S., & Jain, A. K. (2011). Relationship between values and workplace: an exploratory analysis. *Facilities*, 29(11/12), 499–520. doi:10.1108/02632771111157169
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. doi:10.1111/1467-8551.00375
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383. doi:10.1177/0266242611418261
- Walsh, A., & Powell, P. (2018). Supporting student innovation through an engagement, employability and employment ecosystem. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 8(1), 15–28. doi:10.1108/heswbl-08-2017-0054
- Williamson, J. M., Lounsbury, J. W., & Han, L. D. (2013). Key personality traits of engineers for innovation and technology development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 157–168. doi:10.1016/j.jengtecman.2013.01.003
- Yan, S., & Wang, Z. (2008). Research on the levels and the patterns of human resource integration in M&A intrapreneurship. *Frontiers of Business Research in China*, 2(1), 15–32. doi:10.1007/s11782-008-0002-y
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. doi:10.1016/0883-9026(91)90019-a