

**CULTURA INTRAEMPREENDEDORA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE SETORES DE UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA CRIATIVA**

**CARINE GABRIELE DE OLIVEIRA EDINGER**  
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

**MARIA CRISTINA BOHNENBERGER**  
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

**SERJE SCHMIDT**  
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

**CRISTIANE FROEHLICH**  
UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

## CULTURA INTRAEMPREENDEDORA: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE SETORES DE UMA EMPRESA DA INDÚSTRIA CRIATIVA

### 1. INTRODUÇÃO

A dinâmica do mercado desafia as organizações para inovação, instigando os gestores a promover um ambiente organizacional fértil para essa realidade. A criatividade, a proatividade e a inovação são algumas das características de profissionais empreendedores que, quando atuam como funcionários de organizações, podem se tornar intraempreendedores (PARKER, 2011; DORNELLAS, 2012; BURNS, 2013). Para que o comportamento intraempreendedor possa se manifestar, é preciso que a empresa tenha um ambiente favorável a isso, institucionalizado em sua cultura organizacional (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

Uma cultura organizacional intraempreendedora apresenta um conjunto de práticas relacionadas à estrutura, aos processos, às crenças e aos valores organizacionais que promovem e estimulam a manifestação deste comportamento (NEESSEN et al., 2019). Neste contexto, podem ser encontrados como elementos: o relacionamento interpessoal, a filosofia da empresa em relação à inovação, o estímulo ao trabalho em equipe, a visão e os objetivos estratégicos compartilhados (PINCHOT; PELLMAN, 2004). Também se espera que a organização tenha foco nas pessoas, promova o *empowerment* e oportunize a criação de valor por meio da inovação e da liberdade para criar e errar (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2011).

Em indústrias tradicionais, os processos, a racionalidade e a instrumentalidade são os principais mecanismos que orientam a definição de prioridades e a alocação de recursos, mas nas indústrias criativas entra em cena a criatividade (BENDASSOLLI et al., 2009), a flexibilidade e a diversidade. Assim, a criatividade e a inovação exercem um papel central nas empresas da indústria criativa, pois o núcleo dessa indústria é constituído pelas atividades profissionais e econômicas que têm as ideias como insumo principal para geração de valor econômico (BENDASSOLLI et al., 2009; FLORIDA, 2011; HOWKINS, 2013; NEWBIGIN; ROSSELLÓ; WRIGHT, 2010).

Este estudo tem como foco a relação existente entre criatividade e cultura intraempreendedora no ambiente organizacional de uma empresa da indústria criativa. Considerando que a criatividade está presente tanto no contexto da indústria criativa quanto no comportamento intraempreendedor, espera-se que as empresas deste setor apresentem, naturalmente, uma cultura favorável ao intraempreendedorismo. É preciso considerar que uma empresa de grande porte da indústria criativa é composta tanto por setores que necessitam de mais criatividade para executar suas atividades, quanto por outros que necessitam seguir padrões e processos de trabalho mais estruturados. Entre os setores em que a criatividade não é um elemento central, estão: financeiro, contabilidade, jurídico entre outros; já entre os que utilizam a criatividade em seu dia a dia, podem ser considerados: criação, artes, produção de conteúdo, desenvolvimento, entre outros. Realizando um estudo comparativo entre os setores de uma mesma organização, o papel da criatividade é evidenciado pelo controle de aspectos mais gerais, como as políticas organizacionais.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar o papel da atividade criativa na percepção sobre os elementos de intraempreendedorismo da cultura organizacional em uma empresa de grande porte da indústria criativa. Foi escolhida para o estudo uma empresa da indústria criativa atuante no setor de mídias (editorial) com atividades de impressão de livros, jornais e revistas (FIRJAN, 2014).

A pesquisa contribui com a identificação de elementos culturais relacionados ao intraempreendedorismo, esclarecendo esses elementos e incentivando a reflexão sobre práticas para

o desenvolvimento da criatividade e da inovação em empresas da indústria criativa com características semelhantes. Um melhor entendimento da relação entre a criatividade e a cultura intraempreendedora poderá proporcionar novas visões sobre a gestão de grandes empresas criativas. De maneira mais ampla, este estudo pode contribuir com uma melhor compreensão das indústrias criativas, cada vez mais necessária na matriz econômica de diversas regiões.

Este estudo é composto por cinco seções. A primeira seção é contemplada por esta introdução; a segunda seção descreve a cultura intraempreendedora e os processos de criatividade; a terceira seção descreve o método utilizado na investigação; a quarta seção apresenta a análise dos dados e, por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais.

## 2. CULTURA INTRAEMPREENDEDORA E CRIATIVIDADE

O termo *intrapreneurship* surgiu com o intuito de definir o perfil de funcionário ou de gestor necessário para as empresas do século XXI: “alguém que agisse na sua função, ou na sua área de atuação, com uma cabeça de empresário” (LOZINSKY, 2010, p. 53). Portanto, *intrapreneur* é uma pessoa que trabalha na organização como se trabalhasse pelo seu próprio negócio, sempre em busca de formas de melhorar o que faz e de contribuir para o sucesso da organização (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

A presença de pessoas com perfil empreendedor atuando não somente em negócio próprio, mas também, como empregados em empresas de pequeno, médio e grande porte caracteriza o intraempreendedorismo (ANTONCIC; HISRICH, 2001, PARKER, 2011) ou empreendedorismo corporativo, conforme alguns autores (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). Quando uma organização possui funcionários com perfil empreendedor, com características como criatividade, autossuficiência, capacidade de apresentar novas ideias e proporcionar mudanças no meio em que estão inseridos, os resultados positivos são maiores (DOLABELA, 2008).

O empreendedorismo nas instituições tornou-se uma necessidade estratégica, pois, em um mundo com alta competitividade, as empresas precisam estar atentas às exigências do mercado, ter proatividade e buscar permanente novas oportunidades de negócios (BOM ANGELO, 2003). Entretanto, para que isto ocorra é necessário que a empresa tenha uma cultura organizacional favorável a este contexto (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2011).

A cultura organizacional é formada por um conjunto de crenças, valores e artefatos que são compartilhados pelos membros de uma organização (SCHEIN, 2009) e que condicionam a comportamentos socialmente aceitos (CAVEDON, 2003). Em relação à cultura intraempreendedora, Burns (2013, p. 146) defende que “é muito mais difícil de descrever do que reconhecer”. Isto se dá pela falta de conhecimento científico disponível e pelo fato de que os elementos detalhados são importantes e contribuem para a cultura geral. A cultura intraempreendedora precisa apresentar um conjunto de práticas que envolvam os artefatos relacionados às estruturas e aos processos organizacionais e às crenças e aos valores da organização, para então tornar-se efetiva, porque ela é composta por fatores que contribuem para a promoção da inovação (BOHNENBERGER; SCHMIDT, 2015).

Morris, Kuratko e Covin (2011) entendem como elementos que compõem o “DNA” dessas empresas e como fatores determinantes para o desenvolvimento do intraempreendedorismo o foco nas pessoas e *empowerment*; aprendizado com os erros; colaboração e trabalho em equipe; liberdade para criar e errar; comprometimento e responsabilidade; ênfase no futuro e senso de urgência. Esses elementos caracterizam uma cultura de abertura, em que as pessoas têm espaço para crescer, estão abertas à experimentação e ao aprendizado. Além disso, observa-se a relação da criatividade com os elementos apresentados, principalmente no que diz respeito à liberdade para criar e errar, ao espaço para experimentação e ao aprendizado com os erros.

Hartman (2006) identificou oito grupos de requisitos básicos para promover a cultura intraempreendedora: i) a comunicação (do posicionamento estratégico e dos objetivos e das metas); ii) o processo decisório; iii) os incentivos a motivação para o compartilhamento de ideias existentes na organização; iv) as recompensas promovidas como incentivo aos mínimos esforços de inovação ou melhorias; v) autonomia; vi) a liderança; vii) o trabalho em equipe; e, viii) controle/mensuração das inovações geradas pelos funcionários. A partir destes requisitos Hartman (2006) desenvolveu uma metodologia para avaliar o nível de cultura intraempreendedora das empresas que foi utilizada por outros estudos (HARTMAN et al., 2013; BOHNENBERGER, SCHMIDT, 2015). Castro (2011) utilizou como referência o *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI), proposto originalmente por Hornsby, Montagno e Kuratko em 1992, e posteriormente adaptado por Cates em 2007, para avaliar o ambiente intraempreendedor das empresas.

A gestão do conhecimento é outro elemento importante. Crossan e Apaydin (2010) aponta a importância das ferramentas de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento o processo e inovação e Burns (2013) reitera o aprendizado contínuo através do compartilhamento de informações.

Estudos mais recentes, que buscaram identificar os fatores que influenciam o intraempreendedorismo, concluíram que o papel da liderança é fundamental e tem influência nas estratégias para a inovação (PINCHOT; PELLMANN, 2004). Concluíram também que a cultura representa valores individuais e sociais e que esses valores são influenciados pela cultura do país e representam o ambiente no qual as organizações estão inseridas (MIGUEZ; LEZANA, 2018; BAU; WAGNER, 2015). Além disto, esta cultura também possui uma relação com outros temas, como por exemplo, a inovação aberta (YUN et al., 2020)

A criatividade ocupa um lugar central no processo de inovação. A criatividade é capacidade de desenvolver novas alternativas que sejam úteis para resolver problemas ou aproveitar oportunidades (PRATHER, 2010). E, nesse caso, são as ideias inesperadas que manterão as empresas à frente dos concorrentes no mercado. Para Amabile (1988, p. 126) “a criatividade é a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos trabalhando juntos.” Complementa enfatizando que a inovação organizacional é “a implementação bem-sucedida de ideias criativas dentro de uma organização” (p.126).

Na prática, a criatividade é pensada como um processo para a criação e o desenvolvimento de algo novo. Amabile (1988) identificou os promotores e os fatores que funcionam como inibidores da criatividade. Entre os promotores da criatividade estão os traços e personalidade, a automotivação, a orientação para riscos, sinergia das relações que ocorrem entre os grupos, as habilidades sociais e a experiência diversificada. A desmotivação, a falta de qualificação, a falta de flexibilidade, a motivação gerada por elementos externos e a falta de habilidades sociais ou políticas são considerados inibidores da criatividade.

Influências internas na organização surgem em vários níveis e é importante considerar as percepções dos indivíduos e as influências dessas percepções sobre a criatividade no ambiente de trabalho (AMABILE et al., 1996). Amabile et al. (1996) apresentam os fatores-chave deste ambiente favorável ao comportamento criativo: encorajamento da criatividade; autonomia ou liberdade; recursos; pressões; e impedimentos organizacionais. Os fatores-chave foram desenvolvidos no intuito de fornecer avaliações confiáveis sobre as percepções dos indivíduos que provavelmente influenciarão o processo criativo (AMABILE et al., 1996).

A indústria criativa pode ser considerada o principal ramo de atuação de empresas que têm a criatividade como insumo principal de trabalho. Quanto às atividades realizadas por empresas consideradas criativas, Howkins (2013, p. 12) considera que “todas têm algo em comum. Elas são resultado de indivíduos que exercitam sua imaginação e que exploram (ou impedem outros de explorar) o seu valor econômico”.

Castro (2014) detectou questões peculiares sobre as empresas do setor criativo, que estão revolucionando a relação das pessoas com o trabalho e acabando com as formas convencionais de estruturar uma empresa e, por isso, os empreendedores desse ramo estão criando para si um tipo de negócio ideal. Assim, os empreendedores parecem estar em busca de um trabalho que dê sentido para a vida e por isso acabam trocando cargo e estabilidade por motivação, prazer e diversão.

No que diz respeito à estrutura da organização, em algumas empresas da indústria criativa, os sócios estão atualizados nas práticas que incentivam a inovação e a criatividade e são mais tradicionais na parte burocrática. Esses são indícios de que apenas a criatividade não tem potencial para o sucesso, ou seja, possivelmente é preciso uma boa administração com processos formais de controle e estratégias para que uma empresa possa atingir seus objetivos. Essas características dos profissionais e empreendedores podem influenciar na cultura organizacional de empresas de setores criativos (CASTRO, 2014).

Outro elemento importante da criatividade é o conhecimento. As organizações precisam constantemente de novos conhecimentos que impulsionem a inovação, o que pode ocorrer por meio de novos negócios, da melhoria de processos, de novos produtos e de serviços (EARDLEY; UDEN, 2011).

É preciso considerar que uma organização não é composta apenas por setores criativos e é necessário um parâmetro para indicar quais são mais criativos. O relatório da Nesta (2013) faz uma crítica às definições encontradas na literatura a respeito das atividades que podem ser consideradas criativas ou não, afirmando que são inconsistentes e que cada autor faz a leitura de acordo com seus interesses. O método utilizado pelo relatório da Nesta (2013) foca na medida de intensidade criativa de cada atividade, definida como a proporção de trabalhadores em qualquer indústria criativa que estão engajados em uma ocupação criativa. Nesta perspectiva, não são considerados apenas os trabalhadores com formação em áreas criativas, mas que estão atuando em outras áreas. A partir deste método, são definidos percentuais de emprego da criatividade para cada atividade organizacional, o que contribui para a definição dos setores que podem ou não ser considerados criativos. Este estudo utiliza estes critérios para classificar os setores.

O Quadro 1 agrupa em seis construtos as principais características de cultura intraempreendedora e criatividade abordadas neste estudo: a comunicação, a motivação, a autonomia, o suporte financeiro, o trabalho em equipe e a gestão do conhecimento. O quadro aponta a relação entre as diversas características de cada um dos construtos e sua relação com os autores que as citaram nos seus estudos.

Estes construtos serão considerados na avaliação da cultura intraempreendedora da empresa contemplada neste estudo.

**Quadro 1. Construtos abordados na pesquisa**

Construtos	Características	Amabile et al.(1996)	Pinchot e Pellman (1999, 2004)	Hartman (2006)	Crossan e Apaydin (2010)	Morris, Kurakto e Covin (2011)	Castro (2011)	Burns (2013)	Bau e Wagner (2015)
Comunicação	Compartilhar visão, objetivos estratégicos, as metas		X	X	X	X			
	Foco no cliente			X					X
	Informações dos programas de incentivo			X					
	Clareza de papéis						X		
Motivação	Encorajamento da criatividade	X							
	Planos de incentivos			X		X	X		
	Foco nas pessoas					X			
Autonomia	Autonomia	X		X			X		
	Liberdade para criar e errar			X		X	X		
	Aceitação da experimentação, dos riscos			X				X	
	Alocação e acesso aos recursos			X	X				
Suporte Financeiro	Alocação de recursos				X				
	Apoio financeiro		X				X		
Trabalho em Equipe	Relacionamento interpessoal		X	X				X	X
	Colaboração e trabalho em equipe			X		X	X		X
	Liderança/suporte gerencial						X		
Gestão do Conhecimento	Ferramentas de aprendizagem organizacional				X			X	X
	Compartilhamento de informação e conhecimento							X	

Fonte: desenvolvido pelos autores.

Os seis construtos foram utilizados para a construção dos instrumentos de coleta de dados, conforme detalha a próxima seção que descreve o método de pesquisa.

### 3. MÉTODO

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa. Foi realizado um levantamento em uma empresa do setor de mídias que atua com a produção de conteúdo e comunicação em múltiplas plataformas. A empresa tem administração familiar,

possui mais de 60 anos de mercado e se constitui em um dos principais grupos de comunicação da região Sul do Brasil. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e questionários.

Para avaliação da percepção da cultura intraempreendedora foi elaborado um questionário com base nos seis construtos identificados no Quadro 1. O questionário foi adaptado para o objetivo deste estudo e para a linguagem utilizada pela empresa. As questões foram avaliadas por meio de uma escala Likert de cinco pontos (5: concordo totalmente a 1: discordo totalmente). O perfil dos respondentes incluiu idade, sexo e setor de trabalho. O questionário foi disponibilizado em formato on-line. O convite para participar da pesquisa e o *link* de acesso foi encaminhado por e-mail pelo setor de Recursos Humanos aos 405 funcionários. Além deste contato inicial, foram encaminhados mais dois e-mails, agradecendo a participação e reiterando o prazo final para preenchimento do formulário.

Para complementar a análise dos dados quantitativos, foram realizadas entrevistas com os gestores de cada um dos setores da empresa. As entrevistas, realizadas a partir de um roteiro semiestruturado e contemplando os mesmos construtos do questionário, foram realizadas de forma presencial e gravadas. O Quadro 2 apresenta o perfil dos gestores em relação a tempo de empresa, sexo e setor de atuação. A partir desta seção os entrevistados serão referenciados no trabalho como E1, E2 e assim sucessivamente.

**Quadro 2 - Perfil dos Gestores**

<b>Entrevistado</b>	<b>Setor</b>	<b>Sexo</b>	<b>Tempo de empresa</b>
E1	Apoio administrativo/TI	Masculino	23 anos
E2	Circulação/telemarketing/atendimento	Masculino	39 anos
E3	Comercial	Feminino	2 anos
E4	Industrial/infraestrutura	Masculino	22 anos
E5	Criação/produtos digitais	Feminino	8 meses
E6	Redações	Masculino	25 anos

Fonte: desenvolvido pelos autores

Para a análise qualitativa, utilizou-se a análise de conteúdo com processo de transcrição dos relatos dos entrevistados e interpretação dos resultados. Valendo-se, portanto, da definição de Vergara (2007, p. 59), que determina a análise dos dados “codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada”.

A análise quantitativa foi realizada com o uso de ferramentas estatísticas, a partir da média da pontuação das questões obtida em cada um dos construtos, definidos no questionário aplicado aos funcionários da empresa, o que Hair et al. (2009) chamam de “escala somada”. A partir disso, foi analisada a confiabilidade e a validade do questionário. Pode-se entender que, se uma medida for perfeitamente válida, será também perfeitamente confiável (MALHOTRA, 2006).

Para a mensuração da confiabilidade, foi utilizado o coeficiente alfa, em que se calcula a média de todos os coeficientes meio a meio, resultando das possíveis formas de dividir os itens da escala. Coeficientes Alpha menores que 0,6 geralmente indicam consistência interna insatisfatória da escala (MALHOTRA, 2006). Já a validade do questionário foi medida a partir dos resultados de confiabilidade. É importante observar, porém, que, embora a falta de confiabilidade possa ser considerada um ponto negativo para a validade, sozinha ela não é suficiente para implicar validade. Foi realizada uma análise quanto à validade de conteúdo, de critério e de construto, esta última composta pela validade monológica, convergente e discriminante (MALHOTRA, 2006). No caso desta pesquisa, os critérios utilizados para a comparação foram os dados coletados a partir das entrevistas com gestores e a pesquisa sobre o histórico e os aspectos culturais da empresa estudada. Para avaliar a correlação entre o grau de criatividade

do setor e a percepção sobre os elementos da cultura intraempreendedora foi feita a análise de correlação de Pearson.

#### 4. RESULTADOS

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa. Primeiramente, será discutida a validação dos resultados da pesquisa quantitativa, seguida dos resultados relativos à correlação com o grau de criatividade dos setores da empresa. Na sequência, os resultados quantitativos e qualitativos serão, em conjunto, articulados com a literatura.

##### 4.1 Validação da pesquisa quantitativa

Do total de 405 possíveis respondentes foram obtidas 148 respostas que representam 36,54% da população. Os dados de perfil indicam que 47% são do sexo masculino e 53% do sexo feminino. Em relação à idade constatou-se que o grupo de respondentes pode ser agrupado em três faixas: os respondentes que possuem até 30 anos de idade (26,4%), os que possuem entre 30 e 45 anos (54%) e os que possuem mais de 45 anos (19,6%). Tendo em vista que o objetivo é analisar as diferenças entre os setores de trabalho, foi feita uma análise do percentual de respondentes com a população para verificar a representatividade de cada área. Os setores foram agrupados em 06 grupos: apoio administrativo/TI (12,55%); circulação/telemarketing (16,79%); comercial (31,60%); industrial/infraestrutura (10,86%); criação/produtos digitais (5%); redações (23,20%). Identificou-se que a amostra apresenta percentuais relativamente similares aos da população. O teste de *outliers* indicou que a amostra pode ser considerada suficientemente homogênea e não houve necessidade de exclusão de respostas.

A AFE foi realizada com o software SPSS Statistics versão 23 usando o método de componentes principais (HAIR Jr et al., 2009). O cálculo da Medida de Adequação da Amostra resultou em 0,943, indicando que as variáveis possuem intercorrelações com alto nível de aceitação. A verificação das comunalidades levou à exclusão da questão “A empresa divulga e/ou dissemina as suas decisões entre todos os funcionários”, com comunalidade de 0,458, pois quando inferior a 0,50 pode não ter explicação suficiente para o construto (HAIR Jr. et al., 2009). A partir disso foi realizada nova AFE. O novo resultado apresentou todas as comunalidades acima de 0,5 e variância total explicada de 64,381%.

A matriz rotacionada está representada na Tabela 1. Quatro componentes foram sugeridos por esse método como representando empiricamente os construtos trazidos da literatura: 1) motivação (MOT): incentivos e recompensas para inovações; 2) autonomia (AUT): liberdade para criar; 3) trabalho em equipe (TE): colaboração e cooperação e, por fim, 4) suporte financeiro (SUP). Nessa tabela também foi incluído o Alpha de Cronbach indicando a confiabilidade dos construtos (HAIR Jr. et al., 2009).

**Tabela 1. Matriz rotacionada dos construtos**

Orig.	Questão	MOT	AUT	TE	SUP
	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,943</b>	<b>0,861</b>	<b>0,851</b>	<b>0,851</b>
<b>MOT</b>	A empresa costuma aceitar as novas ideias propostas.	0,752			
<b>MOT</b>	A empresa incentiva a apresentação de melhorias, mesmo que pequenas (mínimas).	0,744			
<b>SUP</b>	A alta administração é atenta e muito receptiva às ideias e sugestões dos funcionários, disponibilizando recursos financeiros, quando necessário.	0,707			
<b>COM</b>	Os funcionários têm metas e objetivos claramente planejados para o seu trabalho.	0,666			

<b>Orig.</b>	<b>Questão</b>	<b>MOT</b>	<b>AUT</b>	<b>TE</b>	<b>SUP</b>
	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,943</b>	<b>0,861</b>	<b>0,851</b>	<b>0,851</b>
<b>GCN</b>	A empresa monitora os resultados obtidos com a implantação das ideias sugeridas.	0,665			
<b>GCN</b>	As atividades e os eventos que a empresa promove são boas oportunidades para troca de ideias e aprendizado entre os funcionários.	0,652			
<b>GCN</b>	A empresa prioriza o aprendizado contínuo através do uso e compartilhamento de informação e conhecimento.	0,642			
<b>MOT</b>	Os funcionários são incentivados a apresentar novas ideias.	0,608			
<b>GCN</b>	A empresa divulga os resultados obtidos com a implantação das ideias sugeridas.	0,596			
<b>MOT</b>	Quem cria um novo projeto permanece trabalhando nele depois que deu certo.	0,595			
<b>SUP</b>	A empresa oferece diversas opções para que os indivíduos obtenham recursos financeiros para suas ideias.	0,522	0,516		
<b>MOT</b>	Existe estímulo para que os funcionários explorem novas ideias sem a obrigação de obter sucesso.	0,511			
<b>AUT</b>	Os funcionários têm autonomia para agir em prol do bom desempenho da empresa, mesmo sem permissão e na ausência de um superior.		0,762		
<b>AUT</b>	Os funcionários possuem liberdade e responsabilidade para decidir como o trabalho deve ser feito.		0,732		
<b>AUT</b>	Os funcionários têm liberdade de escolher seus projetos de trabalho.		0,646		
<b>AUT</b>	Os funcionários têm acesso às informações e aos recursos necessários para desenvolver seus projetos, mesmo quando os responsáveis por essas informações não estão presentes.		0,598		
<b>AUT</b>	Os funcionários raramente devem seguir métodos padronizados de trabalho para executar as principais tarefas do dia a dia.		0,576		
<b>AUT</b>	A empresa dá liberdade aos seus funcionários para agir.		0,551		
<b>SUP</b>	Recursos financeiros frequentemente são disponibilizados para novos projetos.		0,503		
<b>TE</b>	Na empresa, as pessoas se ajudam e cuidam umas das outras não pensando apenas na sua própria área.			0,762	
<b>TE</b>	O nível de cooperação entre os diversos setores da empresa é elevado.			0,748	
<b>GCN</b>	Os funcionários frequentemente trocam conhecimentos e informações sobre novos projetos entre as diferentes áreas.			0,694	

Orig.	Questão	MOT	AUT	TE	SUP
	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,943</b>	<b>0,861</b>	<b>0,851</b>	<b>0,851</b>
TE	Na empresa, formam-se equipes multifuncionais que trabalham de maneira colaborativa no desenvolvimento de novos projetos.			0,614	
COM	A visão e os objetivos estratégicos da empresa são informados/ensinados a todos os funcionários.			0,550	
MOT	Indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem recompensas adicionais, por suas ideias e esforços.				0,749
MOT	A empresa recompensa as novas ideias geradas quando estas são efetivamente utilizadas.				0,694
MOT	As promoções de funcionários geralmente acontecem considerando o desenvolvimento de ideias novas e criativas que eles apresentaram.				0,617
SUP	A empresa apoia financeiramente projetos experimentais, mesmo sabendo que alguns irão fracassar.				0,537

Fonte: dados da pesquisa a partir da Análise Fatorial Exploratória

Os construtos gestão do conhecimento (GNC) e comunicação (COM) não foram identificados nessa amostra. A literatura indica a comunicação como um dos fatores importantes para uma cultura ser considerada intraempreendedora (HARTMANN, 2006). Entretanto, é importante destacar que das três questões referentes a comunicação duas se mantiveram e foram agrupadas em outros construtos.

Em relação ao primeiro construto, “**motivação: incentivos e recompensas para inovações**”, observa-se que cinco das oito questões definidas originalmente para esse construto mantiveram-se relacionadas. Além dessas, outras sete questões apareceram relacionadas a esse construto, tendo sido inicialmente definidas para os construtos de Comunicação: Visão Metas e Estratégias (uma questão), Suporte Financeiro (duas questões) e Gestão do Conhecimento (quatro questões). A questão “os funcionários têm metas e objetivos claramente planejados para o seu trabalho”, inicialmente definida para o construto “comunicação: Visão Metas e Estratégias”, pode, neste caso, estar relacionada à motivação, no que diz respeito à percepção dos funcionários da empresa. Ainda, Pinchot e Pellman (1999, 2004) e Crossan e Apaydin (2010) reforçam que a disseminação da visão, das metas e das estratégias da organização é essencial para uma empresa considerada intraempreendedora, no sentido de compartilhar a estratégia de negócios que direciona a inovação.

As questões “a alta administração é atenta e muito receptiva às ideias e sugestões dos funcionários, disponibilizando recursos financeiros, quando necessário” e “a empresa oferece diversas opções para que os indivíduos obtenham recursos financeiros para suas ideias” foram inicialmente definidas no construto “Suporte Financeiro”. O fato de terem sido reposicionadas para o construto de motivação pode estar vinculado ao resultado que o apoio financeiro a projetos proporciona aos contemplados ao percebem que seu trabalho e sua atuação são valorizados.

As questões originalmente definidas no construto “Gestão do Conhecimento” também podem se relacionar à motivação dos funcionários no sentido de terem a oportunidade de troca de informações e de conhecimento, o que agrega compreensões para além das do seu dia a dia de trabalho e de suas atividades. As ferramentas de aprendizagem organizacional e de gestão

do conhecimento, possibilitam o aprendizado contínuo através do uso e do compartilhamento de informação e de conhecimento (BURNS, 2013; CROSSAN; APAYDIN, 2010).

No segundo construto, definido como “**Autonomia: Liberdade para Criar**”, das sete questões relacionadas na matriz rotacionada, seis foram definidas originalmente para o construto. Esse resultado confirma a análise inicial realizada a partir de referencial teórico e corrobora a perspectiva dos autores (MORRIS; KURAKTO; COVIN, 2011; PINCHOT; PELLMAN, 2004; CROSSAN; APAYDIN, 2010; AMABILE et al., 1996; BURNS, 2013) que defendem que uma empresa intraempreendedora deve proporcionar liberdade aos funcionários para criar e errar, através da aceitação da experimentação e da tomada de risco.

Além das seis questões definidas originalmente, neste construto, ficou relacionada a questão “recursos financeiros frequentemente são disponibilizados para novos projetos”, originalmente definida no construto “suporte financeiro”. Nesse caso, acredita-se que a percepção dos funcionários em relação à disponibilidade de recursos financeiros de forma facilitada, ocasionaria maior autonomia no trabalho e facilitaria a tomada de decisão.

Já no construto “**trabalho em equipe: colaboração e cooperação**”, as três questões originalmente definidas também se mantiveram relacionadas. Também ficaram relacionadas a este construto as questões “os funcionários frequentemente trocam conhecimentos e informações sobre novos projetos entre as diferentes áreas”, originalmente posicionada no construto “gestão do conhecimento”, e “a visão e os objetivos estratégicos da empresa são informados/ensinados a todos os funcionários”, originalmente definida no construto “comunicação: visão, metas e estratégias”. Nesse caso, é possível verificar que as duas questões podem estar relacionadas ao trabalho em equipe e à colaboração pelo fato de que ambas citam trocas de conhecimento e informação. Acredita-se que, na percepção dos respondentes, o ato de trocar conhecimentos e informações está diretamente relacionado ao trabalho em equipe. Os autores (MORRIS; KURAKTO; COVIN, 2011; PINCHOT; PELLMAN, 2004; BURNS, 2013) enfatizam que bons relacionamentos entre as pessoas que trabalham na organização são importantes, pois incentivam a colaboração entre os funcionários.

Por fim, o construto “**suporte financeiro**” também foi confirmado na análise fatorial, tendo mantido uma das quatro questões definidas originalmente. A questão que permaneceu relacionada a esse construto foi “a empresa apoia financeiramente projetos experimentais, mesmo sabendo que alguns irão fracassar”. As demais questões que se relacionaram apresentam em comum a prerrogativa de que a apresentação de novas ideias resulta em recompensas, neste caso, provavelmente, seriam recompensas financeiras. A alocação de recursos para a realização de projetos inovadores é outro ponto importante para promover uma cultura intraempreendedora (PINCHOT; PELLMAN, 1999, 2004; CROSSAN; APAYDIN, 2010; BURNS, 2013).

Após identificada a validade dos construtos foi criada uma variável para cada fator, utilizando-se escala somada, contendo a média de cada item ponderada pela sua carga fatorial. A partir da escala somada, é possível realizar a análise baseada na combinação de múltiplos fatores em uma única medida, representando, dessa forma, o que é comum em determinado conjunto de variáveis (HAIR et al., 2009).

## 4.2 Resultados da pesquisa quantitativa

A partir dos dados de perfil foram analisadas diferenças significativas em relação ao sexo, à faixa etária e ao setor. Em relação ao sexo dos respondentes, foi realizado o teste T para a identificação das diferenças de médias entre sexo e não foram encontradas diferenças significativas. As diferenças são consideradas significativas quando o resultado do teste representa significância menor que 0,05 ( $p < 0,05$ ) (HAIR et al., 2009). Também não foram identificadas variáveis com correlação significativa ( $p < 0,05$ ) com a faixa etária.

Entretanto, como era esperado, uma diferença significativa foi encontrada na análise entre os setores. A análise de variância visa comparar as médias apresentadas como resultados

por diferentes populações e identificar se há diferenças significativas entre os construtos. As diferenças podem ser significativas ( $p < 0,05$ ), menos significativas ( $p < 0,1$ ) ou não significativas ( $p > 0,1$ ). Três dos quatro construtos apresentaram diferenças significativas: motivação ( $p = 0$ ), autonomia ( $p = 0,002$ ) e suporte financeiro ( $p = 0,088$ ). O trabalho em equipe foi o único construto que não apresentou diferença significativa. Dessa forma, foi possível identificar que existem percepções diferentes entre os funcionários, indicando que elas podem estar relacionadas à natureza da atividade.

O Quadro 3 apresenta os setores da empresa e a intensidade da criatividade empregada em cada atividade profissional conforme o Mapeamento da Indústria Criativa definido pela NESTA (2013). Observa-se que o Núcleo de Criação/Produtos Digitais e Redações são os setores que utilizam o maior percentual de criatividade para o exercício da sua atividade.

**Quadro 3. Emprego de criatividade nas atividades por setor**

Setores	Enquadramento NESTA	% Criat
Apoio Administrativo / TI	Outras atividades de serviços de apoio às empresas	18%
Circulação / Telemarketing / Atendimento	Outras atividades de serviços de apoio às empresas	18%
Industrial / Infraestrutura	Instalação de máquinas e equipamentos industriais	20%
Núcleo de Criação / Produtos Digitais	Agências de publicidade	52%
Redações	Publicação de jornais	38%
Comercial	Agentes especializados na venda de outros produtos específicos	24%

Fonte: desenvolvido pelos autores com base na Nesta (2013)

Uma correlação entre o grau de criatividade do setor e a percepção sobre os elementos da cultura intraempreendedora apresentou os resultados apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2. Correlação entre criatividade e cultura intraempreendedora**

Construto	Correlação	Significância
Motivação	-0,369	0,000
Autonomia	-0,175	0,034
Trabalho em equipe	-0,094	0,260
Suporte	-0,209	0,011

Fonte: análise de correlação de Pearson, N=146, saída do SPSS.

A partir destes resultados, é possível observar que os profissionais dos setores mais criativos percebem a motivação, a autonomia e o suporte de maneira significativamente ( $p < 0,05$ ) mais negativa que os profissionais de setores menos criativos.

### 4.3 Análise qualitativa e quantitativa dos construtos

No que diz respeito à **motivação**, os dados indicam que os setores menos criativos apresentam um índice de concordância maior em relação aos incentivos e aos processos de motivação proporcionados pela empresa. Para uma empresa ser considerada intraempreendedora, é preciso que fiquem claros, e sejam percebidos, os incentivos e as recompensas para inovações (MORRIS; KURAKTO; COVIN, 2011), que a empresa seja aberta, incentive novas ideias (PINCHOT; PELLMAN, 2004; CASTRO, 2011) e que as metas e objetivos estratégicos estejam claros (CROSSAN; APAYDIN, 2009). Sendo assim, pela natureza da atividade, é de se

esperar que os setores mais criativos tenham uma expectativa maior em relação às ações de motivação e recompensa.

Os gestores corroboram e sinalizam que existem diferenças na percepção dos fatores motivacionais entre os que pertencem aos setores mais criativos e os menos criativos. Quando questionados sobre as motivações dos funcionários para trabalharem na empresa, a gestora de um setor mais criativo, citou: “acredito que a motivação dos funcionários se dá por conta da possibilidade de ver o seu trabalho criativo tomando forma em impressos, eventos, entre outros e, ainda, trabalhando com o que se gosta, o que vai além da necessidade financeira” (E5). Já o entrevistado de um setor menos criativo relatou que a principal motivação “é a forma de trabalhar da empresa, colocando objetivamente o que espera de cada funcionário” (E2).

Em relação a comunicação dos aspectos estratégicos os gestores foram unânimes ao afirmar que a missão, a visão e os valores da empresa são amplamente divulgados. Entretanto o E2 destaca que “grande maioria não tem conhecimento sobre os objetivos estratégicos e os que mais possuem conhecimentos sobre estes aspectos são aqueles que ocupam cargos de maior responsabilidade”, indicando que estas informações não são compartilhadas com todos os funcionários. Crossan e Apaydin (2009) reiteram a importância do compartilhamento de metas e objetivos para fortalecer uma cultura intraempreendedora e de inovação.

Em relação à abertura para a apresentação de ideias, os gestores declaram que são abertos e que os integrantes da sua equipe podem dar suas sugestões nas reuniões, mas que não existem mecanismos formais de incentivo para a formalização de novas ideias. Uma das gestoras de um setor criativo relatou: “sou nova na equipe e percebi um grupo ‘traumatizado’ neste sentido, por gestões anteriores que não davam esta abertura ou não levavam as ideias adiante.... em função do histórico, as pessoas acabam ficando com um pé atrás, levando as ideias, mas com pouca perspectiva de que poderão ser aceitas” (E5).

No construto **autonomia**, apesar da correlação ser fraca, também se observa que quanto mais os respondentes utilizam a criatividade, menos percebem os elementos relacionados à liberdade de ação. Em geral as pessoas que trabalham em setores criativos possuem características diferenciadas em seu perfil, pois parecem estar em busca de um trabalho que dê sentido para a vida e por isso acabam trocando cargo e estabilidade por motivação, prazer, liberdade e diversão (CASTRO, 2014). Nesse contexto, para instigar a inovação em um ambiente de trabalho, deve ocorrer o encorajamento da criatividade, que diz respeito ao incentivo ao risco. Outro fator que deve ser considerado é a autonomia ou a liberdade que indica que o funcionário deve ter controle sobre seu próprio trabalho e sobre suas ideias (AMABILE et al., 1996). A gestora de um setor mais criativo relatou que as equipes que estão sob sua gestão eram lideradas por pessoas extremamente centralizadoras e que os funcionários não tinham poder de decisão e nem mesmo autorização para contato direto com outras áreas.

Nas áreas menos criativas a autonomia é vista como um processo natural, principalmente para as atribuições que estão relacionadas às suas atividades. O E1 argumenta que “os funcionários possuem autonomia, porém com limitações. Apesar disto, os funcionários têm liberdade e precisam ter a responsabilidade de tomar decisões na ausência de um superior”. O E4, gestor da área industrial/infraestrutura, aponta que “os funcionários não dependem das decisões de um superior. O setor possui diretrizes e regras, sendo assim, são determinadas as situações em que é necessária a chancela de um superior, e nestes casos os funcionários devem acatar, exceto em casos urgentes.”

Sinteticamente as entrevistas indicam que a maior parte dos processos são padronizados e os dados quantitativos indicam que as áreas que empregam maior criatividade sentem menor grau de autonomia dos que os outros setores.

A alocação de recursos para projetos inovadores é um elemento importante para o fomento de uma cultura intraempreendedora. (PINCHOT; PELLMAN, 1999, 2004; CROSSAN; APAYDIN, 2010; BURNS, 2013). Os setores criativos têm uma percepção mais negativa no

construto **suporte financeiro**, assim como nos outros construtos que apresentaram correlação. Quando questionados sobre projetos apoiados financeiramente pela empresa, os gestores evidenciaram diferenças entre os setores. Os gestores dos setores menos criativos indicam que a ideia é aceita e implementada quando apresentar retorno financeiro. O E2 complementa: “cerca de quatro anos para cá, a chefia passou a informar que boas ideias podem ser apresentadas, mesmo que de forma desburocratizada, em conversas rápidas ou outras formas, e que se a ideia for boa, pode ser aceita e implementada sem grandes dificuldades”. Por outro lado, os gestores dos setores mais criativos relatam que: i) ainda não teve a experiência de solicitar apoio financeiro para algum projeto, e acredita que, atualmente, dificilmente seria aprovado, em função da falta de recursos financeiros (E5); e, II) não recorda de situações em que algum projeto apresentado pelo seu setor tenha recebido apoio financeiro da empresa (E6).

A partir desses resultados, pode-se perceber a diferença nas visões dos gestores, diferenciando os mais criativos dos menos criativos, uma vez que os gestores de setores menos criativos indicaram ter tido projetos apoiados financeiramente, enquanto os gestores de setores mais criativos apontam que não tiveram essa experiência. Esse fato pode evidenciar ‘uma preferência da empresa por apoiar projetos mais voltados a setores operacionais, com retorno financeiro mais garantido, do que apoiar projetos criativos.

O **trabalho em equipe** não apresentou correlação significativa. A partir das respostas dos gestores, é possível observar que funcionários de alguns setores participam de atividades em grupo e colaboram com outros. Percebe-se que este envolvimento pode estar relacionado à natureza da atividade, pois alguns setores caracterizam-se por atividades de apoio operacional e por isso acabam não sendo envolvidos em projetos de inovação, como é o caso dos setores de industrial/infraestrutura e circulação/telemarketing/atendimento. Apesar de alguns gestores indicarem a colaboração em projetos de outros setores, todos declaram não ter conhecimento sobre grupos multifuncionais de trabalho. A criação de equipes multifuncionais é importante para uma cultura intraempreendedora, formando assim um senso de comunidade e de cooperação entre todos (CASTRO, 2011).

Na perspectiva dos gestores, os funcionários de setores criativos podem estar mais abertos à colaboração entre si e com os demais setores. A disponibilidade menor por parte de setores menos criativos pode ser verificada no discurso do gestor ao argumentar que a participação em projetos de outros setores é rara, e corroborada pelo E4 “a participação em projetos de outros setores não é algo do dia a dia”. O E6 referiu “que isto é parte da rotina de trabalho do setor e que o diálogo dentro de uma redação é uma prática permanente”. No que diz respeito à colaboração entre setores, os gestores ficaram divididos, enquanto os E1 e E2 demonstraram ter maior contato com projetos de outros setores, os demais não confirmaram essa prática. Como exemplo, a E5 indicou que “a demanda do setor é muito grande, por isso acabam se envolvendo apenas com os eventos e circulação no caso de abertura de uma nova praça”.

Por fim, é importante salientar que uma cultura intraempreendedora é complexa e seu desenvolvimento ocorre em longo prazo. Para empresas que buscam crescimento constante e em longo prazo, construir uma cultura de inovação deve ser um objetivo central, instigando os diversos elementos necessários para garantir o incentivo e a abertura a inovações, por meio da alocação de recursos financeiros, de bons relacionamentos e do compartilhamento de conhecimento ou através da motivação e da autonomia proporcionados aos funcionários.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os aspectos e as necessidades de uma empresa da indústria criativa assemelham-se, em grande parte, com características de empresas com cultura intraempreendedora, que possuem como foco central a inovação e desenvolvem características propícias para esse fim. Empresas com cultura intraempreendedora devem possuir características específicas para o incentivo à inovação, e essas características devem estar voltadas ao ambiente e às políticas de gestão

praticadas. Além disso, uma cultura intraempreendedora precisa apresentar um conjunto de práticas que envolvam os artefatos relacionados às estruturas e aos processos organizacionais e às crenças e aos valores da organização, para então tornar-se efetiva.

Empresas que atuam com atividades criativas possuem características semelhantes às de uma cultura organizacional considerada intraempreendedora. Aspectos como abertura para a apresentação de ideias, motivação, criatividade, liberdade para criar e errar podem ser consideradas características de ambas. Nesse sentido, o objetivo geral do estudo foi analisar a relação entre a criatividade e a cultura organizacional intraempreendedora nos setores que compõem uma empresa de grande porte da indústria criativa.

A partir do levantamento teórico foram identificados seis construtos: comunicação, motivação, autonomia, suporte financeiro, trabalho em equipe e gestão do conhecimento. A partir dos dados coletados no ambiente empírico foram confirmados quatro construtos: motivação, autonomia, suporte financeiro e trabalho em equipe. Foi possível identificar que existem diferenças nas percepções de funcionários de setores mais criativos em comparação as de funcionários dos setores menos criativos. Essas diferenças demonstram que funcionários de setores mais criativos possuem um menor grau de concordância em relação a três dos quatro construtos pesquisados: motivação, autonomia e suporte financeiro. O construto trabalho em equipe não apresentou diferença significativa entre os setores.

Este estudo contribui para ampliar os conhecimentos científicos relacionados à gestão de empresas da indústria criativa, colaborando ainda com pesquisas nas áreas de cultura organizacional intraempreendedora. O estudo apresenta evidências de que existem diferenças de percepções de acordo com o perfil e com área de atuação de um funcionário, trazendo, ainda, indicações para o desenvolvimento dos aspectos que compõem a cultura intraempreendedora.

No que diz respeito às limitações apresentadas, devem ser observadas questões como o rigor com que o estudo foi realizado, buscando o levantamento do maior número de dados possíveis para viabilizar a análise. Importante destacar que a capacidade de generalização, no caso desta pesquisa, está restrita ao objeto de estudo, tendo como universo de pesquisa os funcionários da empresa. Quanto à continuidade para este estudo, poderá ser avaliada a possibilidade de aplicação do questionário a outras empresas para obter um comparativo dos resultados com amostras diferentes e, a partir disso, avaliar sua confiabilidade, validade e capacidade de generalização. Outras possibilidades de continuidade podem estar relacionadas à avaliação da cultura intraempreendedora de empresas da indústria criativa que atuem em áreas diversas à da empresa que foi o objeto deste estudo de caso.

## REFERÊNCIAS

- AMABILE, Teresa M. A model of Creativity and Innovation in Organizations. In: **Research in Organizational Behavior**, v. 10, p. 123-167, 1988.
- AMABILE, Teresa. M.; CONTI, Regina; COON, Heather; LAZENBY, Jeffrey; HERRON, Michel. Assessing the work environment for creativity. **Academy of management journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.
- ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 5, p. 495-527, 2001.
- BAU, Frank; WAGNER, Kerstin. Measuring corporate entrepreneurship culture. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 25, n. 2, p. 231-244, 2015.
- BENDASSOLLI, Pedro F.; WOOD JR, Thomaz; KIRSCHNBAUM, Charles; CUNHA, Miguel Pina. Indústrias criativas: definição, limites e possibilidades. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 49, n. 1, p. 10-18, 2009.
- BOM ANGELO, Eduardo. **Empreendedor Corporativo: a nova postura de quem faz a diferença**. 10 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- BOHNENBERGER, Maria Cristina; SCHMIDT, Serje. Cultura intraempreendedora na universidade: o caso da Feevale. **Revista Diálogo**, Canoas, n. 29, p. 29-49, 2015.
- BURNS, Paul. **Corporate Entrepreneurship**. 3<sup>a</sup> ed., New York: Palgrave Macmillan, 2013.
- CASTRO, Alexandre de Araújo. **Um modelo de avaliação dos antecedentes do empreendedorismo corporativo**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte, 2011.
- CASTRO, Mariana. **Empreendedorismo Criativo: como a nova geração de empreendedores brasileiros está revolucionando a forma de pensar conhecimento, criatividade e inovação**. 1 ed., São Paulo: Portgolio Penguin, 2014.
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores**. 1 ed., Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- EARDLEY, Alan; UDEN, Lorna. **Innovative Knowledge Management: concepts for organizational creativity and collaborative design**. New York: Information Science Reference, 2011.
- FIRJAN. **Mapeamento da indústria Criativa no Brasil**. 2016. Disponível em: [www.firjan.org.br/economicriativa](http://www.firjan.org.br/economicriativa)
- FLORIDA, Richard. **A ascensão da classe criativa: e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade de do cotidiano**. Porto Alegre: L&PM, 2011.
- HAIR Jr, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis** (7 ed.). Essex, England: Prentice Hall, 2009.
- HARTMANN, Adriane. **Avaliação da Cultura-Intraempreendedora: Desenvolvimento e Teste de uma Metodologia**. Dissertação de Mestrado, Universidade Tecnológica do Paraná, Ponta Grossa, 2006.
- HOWKINS, John. **Economia Criativa: como ganhar dinheiro com ideias criativas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2013.
- KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S.; COVIN, Jeffrey G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 37-47, 2014.
- LOPES, Steve et al. 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.
- LOZINSKY, Sérgio. **Implementando Empreendedorismo na sua empresa**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MIGUEZ, Viviane Brandão; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**: V.8, n.2, p. 112-132, 2018.
- MORRIS, Michael H.; KURATKO, Donald F.; COVIN, Jeffrey G. **Corporate Entrepreneurship & Innovation**, Cengage, 2011.
- NEESSEN, P. C.; 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.
- NESTA. **A dynamic mapping of the UK's creative industries**. 2013. Disponível em: [www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk).

- NEWBIGIN, John; ROSSELLÓ, Pablo; WRIGHT, Shelagh. **A Economia Criativa: um guia introdutório**. British Council, 2010.
- PARKER, Simon C. Intrapreneurship or entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 19-34, 2011.
- PINCHOT, Gifford.; PELLMAN, Ron. **Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation**, books.google.com., 1999.
- PINCHOT, Gifford; PELLMANN, Ron. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PRATHER, Charles. **Manager's Guide to Fostering Innovation and Creativity in Teams**. McGraw-Hill, 2010.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. Atlas, 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- YUN, Jinhyo Joseph; ZHAO, Xiaofei; JUNG, Kwangho; YIGITCANLAR, Tan. The Culture for Open Innovation Dynamics. **Sustainability**. v. 12, 2020.