



ConBRepro

XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

I CIGELUBRA

Congresso Internacional de Gestão e Engenharia Luso-Brasileiro

04 a 06 de dezembro de 2024

Energias Limpas nas Engenharias

A influência da estratégia corporativa e do ambiente organizacional no intraempreendedorismo

Marina Battistella Luna

Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção (PPGEP) - UFSC

Paulo de Tarso Mendes Luna

Departamento de Gestão, Mídias e Tecnologia (GMT) - UFSC

Caroline Rodrigues Vaz

Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção (PPGEP) - UFSC

Resumo: Este artigo explora como a estratégia organizacional e o ambiente corporativo influenciam o intraempreendedorismo, que se caracteriza pela atuação de colaboradores como empreendedores dentro da própria organização. O artigo destaca que empresas com estratégias claras e ambientes que promovem a inovação tendem a ter mais sucesso em fomentar o espírito empreendedor entre seus colaboradores. Ambientes que oferecem autonomia, recursos e uma cultura de apoio são fundamentais para incentivar a criatividade e a tomada de riscos calculados. Além disso, a liderança desempenha um papel crucial, ao criar uma visão inspiradora e ao apoiar iniciativas internas. O artigo também discute a importância de políticas de recompensa e reconhecimento para motivar os funcionários a contribuírem com ideias inovadoras. Desta forma, o estudo conclui que a combinação de uma estratégia bem definida, que eleve em conta os potenciais benefícios do intraempreendedorismo, e um ambiente organizacional favorável a esse tipo de iniciativa, tem o potencial de gerar benefícios como inovação contínua, melhoria de processos e aumento da competitividade da empresa.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo, Estratégia, Cultura Organizacional.

The influence of corporate strategy and organizational environment on intrapreneurship

Abstract: This article explores how organizational strategy and the corporate environment influence intrapreneurship, which is characterized by employees acting as entrepreneurs within the organization. The article highlights that companies with clear strategies and environments that promote innovation tend to be more successful in fostering an entrepreneurial spirit among their employees. Environments that offer autonomy, resources, and a supportive culture are fundamental in encouraging creativity and calculated risk-taking. Additionally, leadership plays a crucial role in creating an inspiring vision and supporting internal initiatives. The article also discusses the importance of reward and recognition policies to motivate employees to contribute innovative ideas. Thus, the study concludes that the combination of a well-defined strategy, which considers the potential benefits of intrapreneurship, and an organizational environment conducive to such initiatives has the potential to generate benefits such as continuous innovation, process improvement, and increased company competitiveness.

Keywords: Intrapreneurship, Strategy, Organizational Culture.

1. Introdução

Cada vez mais as organizações reconhecem a importância das atividades dos seus empreendedores (i.e. intraempreendedores) para inovar e aumentar sua competitividade (ANTONČIČ; HISRIC, 2001). O intraempreendedor é um indivíduo que reconhece as oportunidades de mudança, as avalia e as explora (FELÍCIO et al., 2012), contribuindo não apenas para a geração de novos empreendimentos, mas também para atividades e orientações inovadoras, como o desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias, técnicas administrativas, estratégias e posturas competitivas (ANTONČIČ, 2003).

Por meio do apoio e da disponibilização de recursos para que os intraempreendedores explorem e desenvolvam suas ideias, o intraempreendedorismo acelera o crescimento e a inovação dentro das organizações, ao fazer melhor “uso” de seus talentos empreendedores (PINCHOT III, 1985). Os resultados de tais iniciativas envolvem, em geral, um melhor desempenho, revitalização organizacional, melhoria das capacidades competitivas, aumento da satisfação de colaboradores, melhoria do comprometimento afetivo dos envolvidos, aumento da capacidade inovadora da organização e aumento da produtividade (Galván-Vela et al., 2021). No entanto, apesar do crescente interesse pelo tema e da adoção de práticas intraempreendedoras, a realidade, é que muitas iniciativas dessa natureza, como ocorre com outros tipos de inovação, não conseguem alcançar os resultados almejados (BJÖRK et al., 2023).

Para Baruah e Ward (2015), uma cultura de inovação alcançada por meio de iniciativas de intraempreendedorismo pode levar a um desenvolvimento organizacional considerável em termos de desempenho da organização, inovatividade, lucratividade e competitividade. As organizações que forem capazes de desenvolver um ambiente de trabalho que apoie a inovação estarão mais propensas a alcançar um número maior de inovações de produtos, serviços e processos (XIN; SHI, 2007; BENITEZ-AMADO et al. 2010), renovação organizacional e desenvolvimento de novos negócios, por meio de tais inovações (VARGAS-HALABÍ et al., 2017).

No entanto, na prática, o intraempreendedorismo ainda não é tão difundido quanto o esperado (HUANG et al., 2021). Assim, mesmo com o crescente reconhecimento de seus potenciais benefícios, a adoção de estratégias e iniciativas baseadas no intraempreendedorismo pode representar um desafio significativo para as organizações, devido às diversas barreiras que dificultam, ou até impedem, o seu sucesso. Um exemplo disso é a resistência à mudança por parte de colaboradores, acostumados com rotinas e processos bem estabelecidos, que podem encarar com desconfiança e descrença propostas de introdução de novas ideias e métodos.

A estratégia geral da organização influencia tanto o seu desempenho, quanto a viabilidade e potencial de iniciativas de intraempreendedorismo (ZAHRA, 1991) que, por sua vez, podem ser usadas para lidar com ameaças impostas por ambientes hostis e para capitalizar novas oportunidades oferecidas por um ambiente munificente (AGÇA, 2012).

Assim, para buscar resultados satisfatórios que atendam os objetivos estratégicos, é necessário promover um ambiente que incentive o intraempreendedorismo, o que inclui o desenvolvimento de uma cultura que estimule e capacite os colaboradores a desenvolverem e se envolverem em atividades empreendedoras. Com isso, torna-se, então, possível criar um ambiente favorável ao intraempreendedorismo.

Diante desse contexto, este artigo busca identificar na literatura como a estratégia organizacional e o ambiente corporativo influenciam o intraempreendedorismo, e como suas características podem ser consideradas e avaliadas para que as organizações tenham

a adequada percepção de quais aspectos precisam levar em conta de forma a serem bem-sucedidas em suas iniciativas de intraempreendedorismo.

Este artigo está dividido em cinco seções. A primeira, esta introdução, contextualiza o tema geral do trabalho e seu objetivo. A segunda seção, apresenta uma revisão teórica do tema de estratégia corporativa, cultura organizacional e o intraempreendedorismo. Na sequência, o trabalho traz a metodologia na terceira seção. Na quarta seção, são apresentados os resultados da discussão. A quinta seção, por sua vez, apresenta as conclusões.

2. Referencial Teórico

2.1. Estratégia corporativa e o Intraempreendedorismo

Diante de um ambiente econômico cada vez mais competitivo, exigente e desafiador, as organizações precisam lidar com o gerenciamento de certas complexidades (BARUAH; WARD, 2015). E a sobrevivência e o crescimento de qualquer organização passa a depender da natureza das estratégias por ela adotadas (ABDULWASE et al., 2020) e da efetiva execução dessas estratégias para superar as complexidades e se destacar no mercado. Assim, é necessário o estabelecimento de objetivos estratégicos e a adoção de planos, políticas e procedimentos para implementar essas estratégias e atingir tais objetivos (ABDULWASE et al., 2020), identificando oportunidades para a inovação e crescimento.

Uma boa estratégia de negócios leva em consideração as barreiras existentes, recursos necessários e deve ser consistente com a visão, missão e objetivos gerais da organização (ABDULWASE et al., 2020). O ambiente externo de uma organização apresenta desafios (que podem se tornar barreiras) e oferece novas oportunidades que exigem respostas das organizações. O ambiente também serve como uma rica fonte de ideias para o desenvolvimento de novos produtos (ZAHRA, 1991), influenciando tanto as decisões estratégicas, quanto a intensidade das atividades intraempreendedoras.

Influenciando diretamente os objetivos estratégicos de uma organização, as características ambientais (do meio) podem ser avaliadas em seis dimensões, cuja relação entre elas e o desempenho financeiro da organização foi examinada e validada por Zahra (1993) e, posteriormente, por outros autores como Antončič e Hisrich (2001):

- a) O dinamismo cria oportunidades e pressiona organizações a as explorarem e se renovarem por meio da inovação;
- b) As oportunidades tecnológicas envolvem a percepção da disponibilidade de novas demandas por tecnologia (já existentes ou novas);
- c) O crescimento industrial refere-se à percepção da organização em relação a demanda por produtos industriais, moldando as estratégias de autorrenovação da organização dependendo do sentido de crescimento;
- d) A demanda por novos produtos refere-se ao peso que uma indústria atribui ao valor de novos produtos, para criar e manter uma posição competitiva;
- e) Resistência a Mudança refere-se ao quanto o ambiente é percebido como desfavorável aos objetivos e a missão de uma organização;
- f) Rivalidade Competitiva refere-se à intensidade da competição em um mercado ou segmento.

O ambiente externo das organizações influencia tanto as decisões estratégicas, quanto a intensidade potencial das atividades intraempreendedoras (ZAHRA, 1991). A estratégia geral pode influenciar o desempenho e o intraempreendedorismo (ZAHRA, 1991) que, por sua vez, pode ser usado estrategicamente pela organização para superar barreiras, ou se aproveitar de oportunidades (AGÇA, 2012).

No entanto, as organizações devem avaliar se a adoção do intraempreendedorismo faz sentido em relação ao momento da organização, se essa adoção é relevante para seus

objetivos estratégicos, e se está alinhada à sua cultura. A adoção de iniciativas de intraempreendedorismo exige um posicionamento e uma atitude incentivadora e proativa, principalmente da alta liderança (ANTONČIĆ; HISRIC, 2001).

Caso opte pelo apoio ao intraempreendedorismo, como em qualquer processo de mudança de cultura, a alta liderança precisará estruturar um processo específico e, também, demonstrar interesse, comprometimento e empenho com a construção de um ambiente propício a geração e implementação de ideias (SOUZA, 2006). A cultura organizacional deve fornecer um contexto favorável, ajudando a alinhar o comportamento dos colaboradores com os objetivos organizacionais de inovação e atender a demandas paradoxais de controle e flexibilidade.

Assim, para que o intraempreendedorismo floresça e gere resultados positivos, é fundamental que este esteja alinhado com a estratégia e objetivos corporativos, além de enraizado na cultura da empresa, de modo a garantir sua apropriação futura. Para isso, o estabelecimento de um ambiente organizacional que estimule o intraempreendedorismo é essencial.

2.2. Cultura organizacional e o intraempreendedorismo

Pinchot e Pellman (1999) sugerem que, para aumentar o índice de inovação sem a necessidade de mais recursos financeiros, as organizações devem investir mais nos intraempreendedores. Estes desempenham um importante papel como agentes de transformação e são uma força motriz para a renovação estratégica (SOUZA, 2006), ao passo que promovem a inovação e/ou melhoria em produtos, serviços ou processos (HASHIMOTO, 2006).

Além do papel fundamental do intraempreendedor na inovação, é essencial considerar o processo de inovação como um elemento-chave do intraempreendedorismo (MORAIS et al., 2019). Nesse contexto, o intraempreendedorismo envolve a interação de um empreendedor interno individual (o intraempreendedor) com o processo de inovação da organização, dando vida a novas ideias e gerando resultados significativos para a organização (NORTH, 2015).

Apesar do potencial prometido, esse processo apresenta grandes desafios. Os esforços de inovação, por exemplo, podem ser altamente disruptivos, alterando relacionamentos através de fronteiras funcionais e ocupacionais, ou exigindo mudanças na estrutura organizacional e no clima (KHAZANCHI et al. 2007). Para que esse processo flua, é preciso que os intraempreendedores recebam todo o suporte necessário, incluindo apoio, recursos, capacitações e o desenvolvimento de habilidades, além de incentivo para que se sintam engajados e estimulados a prosseguir com suas ideias.

As organizações são cheias de 'pessoas com ideias' capazes de usar sua criatividade e cabe a cada líder, agir como um 'criador de ambiente', dando liberdade, oportunidade e criando um meio propício onde essas pessoas possam contribuir com novas ideias (PINCHOT; PELLMAN, 1999). Porém, para que as ideias dessas pessoas amadureçam e se transformem em realidade, dentro da organização, elas precisam de um 'intraempreendedor' ou de uma 'equipe intraempreendedora' para gerá-las e evoluí-las, bem como de 'patrocinadores', ou seja de pessoas com certa influência, que irão apoiar e proteger a ideia, estimular e orientar os intraempreendedores, e intervir na hierarquia para manter a ideia ativa, além de fornecer recursos e/ou usar de persuasão para obter recursos e permissão de outros, quando necessário (SOUZA, 2006).

Dessa forma, apenas a presença de ideias e intraempreendedores não é suficiente para o bom funcionamento do processo de intraempreendedorismo, é preciso estruturar e enraizar

um processo que envolva todos esses elementos de maneira coordenada e eficaz, como propõem Pinchot e Pellman (1999) (Figura 1).

Figura 1 - As principais funções da inovação



Fonte: Pinchot e Pellman (1999).

Os intraempreendedores têm a habilidade de transformar o conceitual em realidade de maneira ágil e econômica (SOUZA, 2006). O papel dos líderes nesse processo, é demonstrar continuamente os objetivos da organização, apoiando os intraempreendedores e intervindo quando necessário para garantir seu sucesso (PINCHOT III, 1985). Esses líderes desempenham um papel crítico na formação da cultura, priorizando a inovação e recompensando esforços. Os colaboradores seguem as prioridades definidas pelos valores da gestão, orientando suas ações. O desafio para a administração é assegurar que os funcionários recebam as atribuições adequadas, evitando descompassos ou falhas de comunicação que possam levar à confusão e ao caos (AHMED, 1998).

A inovação e o intraempreendedorismo não ocorrem por acaso, exigem esforço conjunto, uma cultura favorável e líderes comprometidos em estimular a criatividade e transformar ideias em realidade. Em resumo, a maioria das pessoas é capaz de usar a criatividade, mas para isso, é fundamental criar um ambiente onde a criatividade seja valorizada e todos possam contribuir com novas ideias (PINCHOT; PELMANN, 1999).

3. Metodologia

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com o objetivo de descrever e analisar a relação entre estratégia organizacional, cultura organizacional e intraempreendedorismo.

Para isso, foi realizada uma revisão de literatura exploratória e documental, buscando aprofundar o conhecimento sobre o tema e explicado como esses elementos interagem e influenciam o desenvolvimento do intraempreendedorismo nas organizações.

A pesquisa se deu por meio dos seguintes procedimentos:

Quadro 1 – Procedimento metodológico

Pesquisa Bibliográfica	Foi realizada uma busca exploratória em bases de dados (SCOPUS, Web Of Science), utilizando palavras-chave como "intraempreendedorismo", "estratégia organizacional", "ambiente corporativo", "inovação".
Análise Crítica	Os documentos selecionados foram lidos e analisados criticamente, buscando identificar os principais conceitos, teorias e modelos relacionados ao intraempreendedorismo, à estratégia organizacional e ao ambiente corporativo.

Fonte: Elaborado pelos autores

4. Resultados e Discussão

Os intraempreendedores são a peça central para o intraempreendedorismo. Sem eles a inovação também se torna mais difícil de ser alcançada. Assim, o estímulo e o desenvolvimento das habilidades, comportamentos, atitudes, características e motivações dos colaboradores, é importante para identificar aqueles que têm potencial de atuarem como intraempreendedores para um trabalho mais aprofundado.

Embora o intraempreendedorismo possa surgir de forma orgânica, impulsionado por colaboradores que buscam soluções para otimizar suas tarefas, sua implementação de maneira estruturada e escalável demanda a construção e manutenção de um ambiente que favoreça e apoie esse tipo de iniciativa (PINCHOT; PELLMAN, 1999). Conforme apontam Sánchez-García et al. (2023), as empresas devem investir tempo e recursos no fortalecimento de sua orientação empreendedora e construir um ambiente organizacional que estimule o potencial intraempreendedor de seus colaboradores de modo que estes busquem e tragam soluções que vão ajudar no crescimento da organização.

4.1. Potencial intraempreendedor dos colaboradores

Os intraempreendedores, assim como os empreendedores, não são necessariamente inventores de novos produtos ou serviços. Sua contribuição está em conceber ou reconhecer e concretizar novas ideias, ou até mesmo trabalhar protótipos e transformá-los em realidades lucrativas para a organização em que trabalham (PINCHOT III, 1985).

Porém, para alcançar esse cenário desejado, é preciso estimular e desenvolver os colaboradores, para que estes se tornem intraempreendedores bem-sucedidos. É preciso analisar e desenvolver suas habilidades, comportamentos, atitudes (como a capacidade de resolver problemas e se adaptar a mudanças), características próprias (como a personalidade e a inteligência emocional) e o que os motiva, para identificar, preparar, estimular e apoiar aqueles que têm, de fato, o potencial de atuarem como intraempreendedores.

Neesen et al. (2018) abordam o comportamento intraempreendedor dos colaboradores, e sua importância estratégica, para o desempenho das organizações. Para os autores, a literatura é dispersa e carece de uma visão integrada das características e comportamentos dos colaboradores intraempreendedores. Assim, com base em uma revisão sistemática da literatura, eles propuseram um modelo abrangente, integrando dimensões e determinantes aplicáveis aos colaboradores de forma individual, categorizadas em 'comportamento', 'atitudes' e 'características'.

Na categoria 'comportamento', Neesen et al. (2018) identificaram as seguintes dimensões:

- a) Inovatividade e criatividade em relação a capacidade de trazer novas ideias e formatos de atuação;

- b) Proatividade que o intraempreendedor precisa ter em relação ao mercado, bem como dentro da organização, para garantir que a organização acompanhe as oportunidades e inovações;
- c) Reconhecimento de oportunidades, para criar um produto, processo, ou uma nova organização, uma pessoa deve ser capaz de reconhecer oportunidades e usar recursos e conhecimentos para explorar ativamente essas oportunidades;
- d) Assunção de Riscos e Tolerância ao Fracasso, envolve a capacidade de aprender com os erros e continuar buscando oportunidades é fundamental para o sucesso;
- e) Networking e Relações Interpessoais, envolve o cultivo de redes de contatos dentro e fora da organização. Desenvolvendo conexões que permitem acesso a recursos, informações e suporte, além de influenciar o clima organizacional e a política interna.

As 'atitudes' do intraempreendedor, por sua vez, podem ser compreendidas como o grau em que uma pessoa tem uma avaliação favorável, ou desfavorável ao comportamento empreendedor (Neesen et al., 2018). As dimensões envolvidas são:

- a) Relação com a organização: Como o fator mais investigado dentro do conjunto de artigos avaliado por Neesen et al. (2018), identificação e o sentimento de pertencimento à organização, está positivamente relacionada ao comportamento intraempreendedor dos colaboradores. Essa relação inclui aspectos de compromisso com a organização e intenção de sair ou não dela;
- b) A satisfação de um colaborador com seu trabalho tem uma associação positiva com o intraempreendedorismo da organização. A satisfação no trabalho é considerada um mediador parcial entre a propriedade psicológica e o comportamento intraempreendedor;
- c) A motivação é fundamental para o comportamento intraempreendedor. Ela pode assumir várias formas, como ambição, motivação intrínseca, percepção de significado psicológico, entusiasmo e orientação para a realização. Esses fatores influenciam a disposição dos colaboradores para agir de forma empreendedora;
- d) A intenção de agir de forma empreendedora reflete a vontade dos colaboradores de se envolverem em atividades criativas, inovadoras e proativas dentro da organização.

As 'características' que descrevem o colaborador intraempreendedor são:

- a) Habilidade e talentos pessoais, como habilidades sociais e de trabalho em equipe de um indivíduo, a capacidade de ser persistente e mostrar resistência;
- b) Percepção das próprias capacidades, frequentemente chamada de autoeficácia, é a percepção que os colaboradores têm sobre si mesmos em relação ao que ele ou ela é capaz de realizar com sucesso uma determinada tarefa;
- c) Conhecimento pessoal derivado da educação e treinamento, relacionado com a probabilidade de um colaborador se tornar um intraempreendedor. Os intraempreendedores têm um nível educacional mais alto em comparação com outros colaboradores, ou participaram de treinamentos sobre intraempreendedorismo.
- d) Experiência passada do colaborador, melhora o reconhecimento de oportunidades e resulta em altos níveis de atividades intraempreendedoras e empreendimentos corporativos.

A Figura 2, a seguir, sumariza as dimensões e determinantes aplicáveis aos colaboradores de forma individual, propostos por Neesen et al. (2018).

Figura 2 - Dimensões e determinantes dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Neesen et al. (2018).

O fortalecimento da cultura, por sua vez, tende a motivar os colaboradores a manterem uma atitude empreendedora, o que aos poucos evidencia a diferença entre a organização e o modelo de gestão tradicional.

4.2. Avaliação do ambiente organizacional

A avaliação do ambiente organizacional envolve uma análise detalhada dos fatores da organização que influenciam o seu funcionamento e desempenho. Essa avaliação inclui a análise da cultura organizacional, valores, crenças e normas compartilhadas pelos colaboradores, hierarquia, políticas, processos e procedimentos da organização, bem como da forma de gestão e incentivo dos recursos humanos e dos estilos de liderança e tomada de decisões.

O trabalho desenvolvido por Antončič e Hisrich (2001) combina as escalas de empreendedorismo corporativo proposto por Zahra (1993) e a ENTRESALE de Khandwalla (1977) para propor uma forma de avaliar como os colaboradores se envolvem em comportamentos empreendedores nas organizações. No contexto do intraempreendedorismo, tais dimensões representam as diferentes facetas da capacidade empreendedora dentro de uma organização. Assim, cada dimensão contribui para uma melhor compreensão do tema como um todo, permitindo comparar resultados, contextualizá-los e obter insights mais robustos. As dimensões propostas por Antončič e Hisrich (2001) são:

- a) Novos empreendimentos empresariais, dimensão que enfatiza a busca e a entrada de novos negócios dentro da organização existente que estão relacionados com os produtos ou mercados atuais. Envolve a criação de um novo negócio dentro de uma organização existente redefinindo produtos ou serviços e/ou desenvolvendo novos mercados;
- b) Inovatividade, dimensão que enfatiza a criação ou melhoria de produtos, serviços, tecnologias, métodos de produção e procedimentos;
- c) Autorrenovação, dimensão que enfatiza a reformulação da estratégia, reorganização e mudança organizacional, a transformação das organizações por meio da renovação das ideias-chave sobre as quais são construídas e a definição de uma nova direção estratégica, com significativo afastamento da estratégia corporativa anterior como resultado do intraempreendedorismo;
- d) Proatividade, dimensão que reflete a orientação da alta administração na busca de maior competitividade e inclui iniciativa e assunção de riscos, agressividade e ousadia competitiva.

Estas dimensões podem ser consideradas na estratégia corporativa, mas para ter sucesso em alcançar tais resultados, por meio do intraempreendedorismo, é essencial um ambiente propício e intraempreendedores capacitados, estimulados e comprometidos com esses resultados. Assim, é fundamental desenvolver medidas para criar um ambiente organizacional favorável ao intraempreendedorismo.

5. Conclusões

Este artigo apresentou várias dimensões de análise, tanto para o intraempreendedor, quanto para o ambiente organizacional, de forma a favorecer suas iniciativas. Tais dimensões podem servir de diretrizes para que as empresas promovam o desenvolvimento do intraempreendedorismo nos colaboradores e criem um ambiente organizacional que favoreça a inovação e iniciativas empreendedoras. Assim, por exemplo, o estímulo e o desenvolvimento das habilidades, comportamentos, atitudes, características e motivações dos colaboradores, é uma importante diretriz para identificar e mobilizar aqueles que têm potencial de atuarem como intraempreendedores.

As organizações que desejam incorporar os valores e princípios do intraempreendedorismo, devem prever em sua estratégia organizacional o alcance de resultados como: o desenvolvimento de novos empreendimentos empresariais, a melhoria da inovatividade, a reorganização e mudança organizacional, e a busca de mais competitividade; por meio de iniciativas intraempreendedoras.

Para tanto, devem demonstrar compromisso com tais iniciativas, de forma clara, para seus colaboradores, principalmente por meio de um ambiente organizacional que incentive e apoie iniciativas empreendedoras. É essencial avaliar como a empresa estimula o interesse e apoia o envolvimento dos colaboradores em comportamentos empreendedores dentro do contexto organizacional. A cultura organizacional e a liderança são fatores cruciais que conectam todos os outros elementos (CHEN et al., 2002).

Manter um ambiente propício para iniciativas dessa natureza requer um entendimento profundo da capacidade empreendedora da organização, que depende tanto do ambiente, quanto das pessoas que nela trabalham. Incluir na estratégia organizacional e implementar iniciativas que promovam e se utilizem do empreendedorismo para alcançar seus objetivos estratégicos pode contribuir significativamente para a melhoria do desempenho organizacional.

Faz-se, portanto, necessário reconhecer o potencial da inclusão do intraempreendedorismo como meio para alcance dos objetivos organizacionais, e para isso, deve-se avaliar, estimular e apoiar o envolvimento dos colaboradores em comportamentos empreendedores, tanto por meio do investimento em um ambiente organizacional favorável, quanto nos próprios colaboradores, potenciais intraempreendedores.

Referências

AĞCA, V.; TOPAL, Y.; KAYA, H. Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study. **International Entrep Manag Journal**, v. 8, n. 1. p. 15-33. 2012.

AHMED, P. Culture and Climate of Innovation. **European Journal of Innovation Management**, Vol. 1 No. 1, pp. 30-43. 1998.

- ANTONČIČ, B.; HISRIC, R. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**. 2001.
- ANTONČIČ, B. Risk taking in Intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking. **Journal of Enterprising Culture**. 2003.
- BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, n. 4. p. 811-822. 2015.
- BENITEZ-AMADO, J.; LLORENS-MONTES, F. J.; NIEVES PEREZ-AROSTEGUI, M. Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 4. p. 550-566. 2010.
- BJÖRK, J.; FRISHAMMAR, J.; SUNDSTRÖM, L. Measuring Innovation Effectively—Nine Critical Lessons. *Research-Technology Management*, v. 66, n. 2. p. 17-27. 2023.
- CHEN, E. L.; HO, K. K. Demystifying Innovation. In: **Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation**. White paper. 2002.
- FELDMANN, A.; TEUTEBERG, F. Intrapreneurship: outside the project box and into the unknown, Vol. 41 No. 3, p. 45-55. 2020.
- FELÍCIO, J. A.; RODRIGUES, R.; CALDEIRINHA, V. R. The effect of intrapreneurship on corporate performance. **Management Decision**, v. 50, n. 10. p. 1717-1738. 2012.
- GALVÁN-VELA, E.; ARANGO HERRERA, E.; SORZANO RODRÍGUEZ, D. M.; RAVINA-RIOLL, R. State-of-the-Art Analysis of Intrapreneurship: A Review of the Theoretical Construct and Its Bibliometrics. **JRFM**, v. 14, n. 4. p. 148. 2021.
- HASHIMOTO, M. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HUANG, L.-Y.; YANG LIN, S.-M.; HSIEH, Y.-J. Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. **Front Psychol**, v. 12. p. 731990. 2021.
- JARNA, H.; KAISU, K. How about measuring intrapreneurship?. 2003.
- KHAZANCHI, S.; LEWIS, M. W.; BOYER, K. K. Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 4. p. 871-884. 2007.
- MORAIS, G. M.; Santos, Valdeci, F.; TOLENTINO, R. Intraempreendedorismo, Inovação e Competitividade nas Organizações. 2019.

NORTH, J. J. **Individual Intrapreneurship in Organisations: A New Measure of intrapreneurial outcomes**. 2015. Tese (Doutorado Em Eletrônica) – University of York, York, 2015.

PINCHOT III, G. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. 1985.

PINCHOT, G; PELLMAN, R. Intrapreneurship in action: A handbook for business innovation, 1999.

SÁNCHEZ-GARCÍA, E.; MARCO-LAJARA, B.; SEVA-LARROSA, P.; MARTÍNEZ-FALCÓ, J. Driving innovation by managing entrepreneurial orientation, cooperation and learning for the sustainability of companies in the energy sector. 2023.

SOUZA, C. B. C. P. C. de. INTRA-EMPREENDEDORISMO NO SETOR ELÉTRICO. 2006.

VARGAS-HALABÍ, T.; MORA-ESQUIVEL, R.; SILES, B. Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale. **EJMBE**, v. 26, n. 1. p. 86-111. 2017.

XIN, C.; SHI, C. S. The impact of culture-oriented organizational innovation on technological innovation. In: International Conference on Management Science and Engineering, 14., 2007.

ZAHRA, S. A. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. **Journal of Business Venturing**. 1991.

ZAHRA, S. A. Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*. 1995.