
Intraempreendedorismo em empresas privadas brasileiras: uma revisão de literatura

Intrapreneurship in brazilian private companies: a literature review

Daniela Correia Botelho da Costa Camargo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3749-8917>

Universidade Estadual de Goiás, Brasil

E-mail: danielacbcosta1304@gmail.com

Francisco Alberto Severo de Almeida

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0302-2059>

Universidade Estadual de Goiás, Brasil

E-mail: severo@ueg.br

Morgana Calza

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4647-7766>

Universidade Estadual de Goiás, Brasil

E-mail: calzamorgana@gmail.com

Sayonara de França Castro

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6133-8855>

Universidade Estadual de Goiás, Brasil

E-mail: castrosayonara@gmail.com

RESUMO

Este artigo faz uma revisão de literatura sobre o fenômeno do intraempreendedorismo em empresas privadas brasileiras. O objetivo é ampliar e incentivar novos debates acerca de práticas intraempreendedoras no país e contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional alicerçada em ações intraempreendedoras como estratégia empresarial. A pesquisa bibliométrica compreende o período de 2015 a 2020, na base do Google Scholar, anais de eventos científicos da ANPAD (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração) e do SemeAD (Seminários em Administração da FEA/USP). Foram utilizadas na busca as palavras-chave “intraempreendedorismo”, “cultura organizacional e inovação”, “intraempreendedorismo e inovação” e “empreendedorismo corporativo”. Após a coleta foram selecionados 24 artigos, e a partir da leitura completa de cada um dos trabalhos, o resultado foi categorizado e organizado em tabela e quadro. Por fim, conclui-se que há evidências, na literatura estudada, que o intraempreendedorismo está presente nas empresas privadas brasileiras.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; Cultura organizacional; Inovação.

ABSTRACT

This article reviews the literature on the phenomenon of intrapreneurship in Brazilian private companies. The aim is to expand and encourage new discussions about intrapreneurial practices in the country and contribute to the development of an organizational culture based on intrapreneurial actions as a business strategy. The bibliometric research covers the period from 2015 to 2020, based on Google Scholar, annals of scientific events by ANPAD (National Association for Research and Graduate Studies in Administration) and SemeAD (Seminars in Administration at FEA/USP). The keywords “intrapreneurship”, “organizational culture and innovation”, “intrapreneurship and innovation” and “corporate entrepreneurship” were used in the search. After the collection, 24 articles were selected, and from the complete reading of each of the works, the result was categorized and organized in table and frames. Finally, it is concluded that there is evidence, in the studied literature, that intrapreneurship is present in Brazilian private companies.

Keywords: Intrapreneurship; Organizational culture; Innovation.

INTRODUÇÃO

A sociedade como agente das mudanças e transformações traz uma série de inovações e reflexões sobre a forma de gestão no mundo corporativo. Para Chiavenato (2012) a atividade empresarial não pode ser mais conservadora ou mantenedora do *status quo*. Por isso, ao contrário do pensamento de alguns críticos, buscar novas formas de gestão empresarial não se trata de um mero modismo, mas sim de uma maneira de oxigenar a cultura organizacional como esteio para a inovação.

Neste sentido, as inovações organizacionais são ferramentas que promovem mudanças e trazem no seu bojo oportunidades para explorar a capacidade e potencialidades dos colaboradores. Este é um cenário propício para descobrir e incentivar colaboradores com características intraempreendedoras no seio da organização. Pessoas que visam se conectar, crescer, criar e buscar outros caminhos. Na linguagem coloquial das empresas é ir além de simplesmente “vestir a camisa”, ou seja, estar motivado para desempenhar suas funções e crescer profissionalmente e atuar com um “olhar do dono”, isto é, com foco estratégico no negócio.

Lee Iococca (1985, p. 20), o *chairman* da Chrysler que tirou a companhia da bancarrota na década de 80, do século passado, assim expressava: “*Todas operações de negócios podem ser traduzidas a três palavras: pessoas, produtos e lucro. As pessoas estão em primeiro lugar. Se você não tiver uma boa equipe, não poderá fazer grande coisa com o resto*”. Nessa perspectiva, os novos desafios e a valoração dos profissionais no trabalho, para além de proporcionar resultados positivos para a empresa, pode

possibilitar o desenvolvimento de um ambiente organizacional intraempreendedor. Contudo, torna-se necessário implementar uma cultura organizacional focada em inovação organizacional disruptiva.

Desta forma, vale destacar também que os inúmeros desafios encontrados pelas empresas privadas brasileiras, sobretudo em relação à dinâmica de um mercado competitivo e mutável, podem ser transpostos pelas ações intraempreendedoras compartilhadas com seus colaboradores, desde que a administração dessas organizações opte por trilhar caminhos inovadores, dando abertura para novos comportamentos e atitudes que são importantes para o crescimento organizacional. Neste sentido corrobora Almeida, (2018, p. 41) “*administradores e gestores empresariais são artífices na fomentação da criação e inovação nas organizações, seja mediante novas tecnologias, métodos e processos ou em forma de revolução do ambiente organizacional*”.

Neste contexto, o presente artigo traz uma abordagem e reflexões sobre o empreendedorismo, o intraempreendedorismo, a inovação e a cultura organizacional. Descreve, também, um conjunto de evidências sobre iniciativas de intraempreendedorismo; incentivo ao espírito empreendedor e de cultura favorável ao intraempreendedorismo e à inovação em uma série de estudos realizados em empresas privadas brasileira, mediante uma revisão de literatura no período de 2015 a 2020, na base do Google Scholar, anais de eventos científicos da ANPAD (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração) e do SemeAD (Seminários em Administração da FEA/USP). Desta forma, espera-se ampliar e incentivar novos debates, estudos, pesquisas e reflexões acerca de práticas intraempreendedoras no Brasil e contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional alicerçada em ações intraempreendedoras como estratégia empresarial.

REFLEXÕES E AS PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS

O termo “intraempreendedorismo” foi criado por Gifford Pinchot III na década de 1980 para designar o processo empreendedor dentro das empresas (Dornelas, 2008). Pinchot III (1989), expressa que os intraempreendedores arregaçam as mangas e fazem o que é preciso ser feito. Dornelas (2008) define empreendedorismo corporativo como o processo de empreender dentro de negócios já existentes, seja para criar uma nova organização ou para renovar ou inovar dentro da organização que já existe. Neste sentido,

pode-se compreender as ações intraempreendedoras como uma prática inovadora de gestão incentivada nas organizações contemporâneas, com objetivo de explorar a capacidade técnica e a potencialidade dos colaboradores em assumir riscos e transformar ideias em oportunidades de negócio. O empreendedor corporativo é um agente de mudança na organização. É impulsionado pela competência, habilidade e talento como pessoa de negócios. Contudo, cabe ressaltar: o comportamento do empreendedor corporativo alicerça-se em uma cultura organizacional baseada na inovação, competitividade e transformação de valores embasados em desafios estratégicos da organização. É ampla e multidisciplinar a abordagem sobre o conceito do intraempreendedorismo na literatura de autores da administração (Pinchot III, 1989; Hisrich e Peters; 2004; Seiffert, 2005; Dornelas, 2008; Chiavenato, 2012; Drucker, 2016).

Entretanto, sempre há uma lacuna para o questionamento: por que as empresas devem apostar no intraempreendedorismo? Esta resposta é dada por Hisrich e Peters (2004), quando afirmam que o intraempreendedorismo pode ser um meio de estimular e capitalizar indivíduos em uma organização, que acreditam poder fazer algo melhor. Por outro lado, Pinchot III (1989) argumenta que muitos indivíduos podem deixar as organizações, não por salário ou benefícios, mas porque não encontram espaço para desenvolverem seus projetos, ou seja, há uma fuga do capital intelectual. De acordo com Hartman (2006), ao dotar os líderes e as equipes de autonomia, as inovações irão surgir, e estas inovações continuamente monitoradas, realimentam a comunicação e o processo decisório, dando continuidade e sustentabilidade à cultura intraempreendedora.

Sob a perspectiva das ações de empreendedorismo corporativo pode-se estabelecer duas tipologias: o *corporate venturing* e o *intrapreneurship* (intraempreendedorismo). Na primeira, estão inclusas as iniciativas de capital de risco, as *joint ventures* e as *spin-offs*, que acontecem fora da organização; já na segunda, a inovação e renovação estratégica estão presentes dentro da organização, principalmente pela execução de novos projetos, novas estruturas, equipes de inovação, unidades de negócios autônomas e novos negócios. Neste ponto, depreende-se, que o ambiente intraempreendedor surge e é difundido, em decorrência da promoção da cultura das organizações. Contudo, Hisrich e Peters (2004) explicam que para isso é preciso migrar de uma cultura organizacional corporativa para uma cultura intraempreendedora. Enquanto a primeira é hierárquica e privilegia a tomada de decisão conservadora, a segunda é plana e nela os intraempreendedores têm independência. Logo, se uma empresa

quer desenvolver o empreendedorismo corporativo, o primeiro passo é promover uma mudança da cultura. Para Almeida (2014) “*é amplo e multidisciplinar a abordagem sobre o conceito de cultura: o arcabouço de valores, crenças e atitudes e o comportamento descrito em regras de ação, conduta ou ponto de vista que regem determinado sistema social*”.

Neste sentido, os valores que devem estar presentes na cultura dessas empresas são a inovação, a flexibilidade e a capacidade de cooperar para competir. Drucker (2016), por sua vez, compreende que criar algo novo, mudar ou transformar valores, é possuir um comportamento empreendedor. A seguir, Hisrich e Peters, (2004, p. 63) apresentam e descrevem as características globais para um ambiente empresarial intraempreendedor.

1. A organização opera na fronteira da tecnologia.
2. Novas ideias são encorajadas.
3. A tentativa e o erro são estimulados.
4. Os fracassos são permitidos.
5. Não há parâmetros para a oportunidade.
6. Os recursos estão disponíveis e são acessíveis.
7. Abordagem da equipe multidisciplinar.
8. Longo horizonte de tempo.
9. Programa voluntário.
10. Sistema de compensações apropriado.
11. Patrocinadores e defensores disponíveis.
12. Apoio da alta administração.

METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma revisão de literatura sobre estudos do intraempreendedorismo no Brasil. As bases de dados objeto da investigação foram o Google Scholar e os anais de eventos científicos da ANPAD (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração) e SemeAD (Seminários em Administração da FEA/USP). A primeira justifica-se, pois, possibilita “*pesquisar em trabalhos acadêmicos, literatura escolar, jornais de universidades e artigos variados, nos diversos formatos nas mais diversas áreas do conhecimento*” (Job, 2018, p. 26). Por outro lado,

os anais de eventos científicos escolhidos se destacam como fontes acadêmicas relevantes de trabalhos em relação à área das ciências sociais aplicadas e afins no Brasil.

Esta investigação traz um panorama do estudo do intraempreendedorismo no Brasil e como ele é visto sob a ótica dos pesquisadores brasileiros. Portanto, optou-se por não expandir as buscas por bases de dados de referência internacional. A decisão pauta-se com base em argumentos de Ruas e Pereira (2014) ao explicar que as bases de dados, considerando suas características e especificidade, não cobrem os estudos científicos da mesma maneira, pois possuem seus escopos diferenciados. Desta forma, realizou-se o levantamento bibliométrico com palavras-chave em português. Os artigos pesquisados tinham nos títulos as palavras-chave: “intraempreendedorismo”, “cultura organizacional e inovação”, “intraempreendedorismo e inovação” e “empreendedorismo corporativo”. O booleano “e” foi aplicado em duas das palavras-chave. O período de busca foi delimitado de 2015 a 2020 e essa investigação ocorreu entre julho e setembro de 2021.

Inicialmente, a busca no Google Scholar retornou 136 artigos, nos anais da ANPAD, 15, e do SemeAD, 9. Portanto, o total inicial de artigos encontrados foram 160. Nesta fase não foram encontrados artigos que trouxessem no título as palavras-chave conjuntamente, isto é, “intraempreendedorismo, cultura organizacional e inovação” ou “empreendedorismo corporativo, cultura organizacional e inovação”. Na segunda etapa da busca, a partir do primeiro resultado, foi feita a leitura exploratória dos artigos, com vistas a identificar aqueles que tratavam efetivamente do tema, e 58 foram selecionados.

Na terceira etapa, esses artigos coletados foram inseridos em uma planilha Excel, e, posteriormente, mediante uma leitura seletiva de cada um deles, excluíram-se aqueles que não se relacionavam aos estudos do setor privado; ou aqueles que não tivessem correlação com os assuntos e os objetivos deste trabalho. Deste conjunto de artigos analisados, foram selecionados 24 (vinte e quatro) trabalhos com estudos em referência a empresas privadas brasileiras. Na quarta etapa, os artigos selecionados foram submetidos à leitura analítica e interpretativa, e, por meio da identificação de grupos temáticos (categorização), os dados quantitativos e qualitativos foram classificados e selecionados para o estudo, conforme pode ser visto no Quadro 1.

Quadro 1 - Demonstrativo numérico de artigos publicados no período de 2015-2020, selecionados para estudo contemplando a temática intraempreendedorismo, cultura organizacional e inovação em empresas privadas brasileiras.

Ano	ANPAD	Google Scholar	SemeAd
	Nº de artigos	Nº de artigos	Nº de artigos
2015	3	6	*
2016	*	1	1
2017	1	3	*
2018	1	3	*
2019	1	*	2
2020	1	1	*
Total	7	14	3

Fonte: Autoria própria

A base bibliográfica objeto da investigação está composta pelos seguintes segmentos empresariais: 12,5 % são da indústria, 29,17 % de tecnologia, 12,5 % bancário e financeiro e 45,83 % do setor de comércio e serviços.

RESULTADOS

A partir da análise dos artigos selecionados, buscou-se evidências se as práticas intraempreendedoras são incentivadas pelas empresas privadas brasileiras, tendo como parâmetro: a) as iniciativas de intraempreendedorismo; b) incentivo ao espírito empreendedor e; c) cultura favorável ao intraempreendedorismo e à inovação. Neste sentido, a análise dos dados apresentados nos quadros 2, 3, 4 e 5, e de acordo com seus respectivos segmentos empresariais, permite identificar a evolução e o contexto em que as empresas privadas brasileiras se inserem dentro de uma cultura organizacional com características intraempreendedoras.

No segmento industrial, as evidências apontam que, nas empresas pesquisadas, a iniciativa de intraempreendedorismo é colocada com base em regras de uma cultura informal. No entanto, quando se refere ao espírito empreendedor há sinalização positiva com relação ao incentivo interno das empresas. Todavia, a cultura intraempreendedora está sujeita a barreiras do processo técnico-burocrático dessas empresas.

Quadro 2 – As evidências intraempreendedoras observadas do segmento industrial na base bibliográfica investigada, no período 2015-2020.

Autor(a) e ano do artigo	Iniciativa de intraempreendedorismo	Incentivo ao espírito empreendedor	Cultura voltada ao intraempreendedorismo e à inovação
BESSI, Vânia Gisele. (2015)	Há iniciativa, porém são informais e pontuais.	Há incentivo, contudo não se mostra sistemático e contínuo.	A cultura interna tem certo nível de intraempreendedorismo, mas existem pessoas resistentes às práticas de inovação.
CARMONA, Linda Jessica Montreuil; MARTINS, Daniele de Lourdes Curto da Costa; GOMES, Giancarlo. (2015)	Existe iniciativa, porém não muito clara e que está integrada à visão e missão da empresa.	Há indicativos de incentivos moderados e medianos, entretanto falta uma sistematização.	A cultura é voltada ao intraempreendedorismo, porém precisa ser melhor definida.
SANTOS, Guilherme Tanou dos. et al. (2015)	Há iniciativas claras de participação.	Há incentivos que estimulam a geração de inovação.	A cultura interna é voltada ao intraempreendedorismo, porém há uma distância no processo de inovação com o trabalho dos colaboradores.

Fonte: Autoria própria

No conjunto da base bibliográfica pesquisada, o segmento bancário e financeiro foi pouco investigado. Todavia, tem a representatividade de três empresas com as seguintes características: cooperativa de crédito, banco tradicional e uma *startup* financeira. Neste cenário, portanto, cabe destacar o estudo de Melenchion (2017) que traz evidências pontuando a iniciativa e uma forte cultura ao intraempreendedorismo na *startup* financeira investigada.

Quadro 3 – As evidências intraempreendedoras observadas do segmento bancário e financeiro na base bibliográfica investigada, no período 2015-2020.

Autor(a) e ano do artigo	Iniciativa de intraempreendedorismo	Incentivo ao espírito empreendedor	Cultura voltada ao intraempreendedorismo e à inovação
ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. et al. (2017)	Existe iniciativa em relato do presidente da cooperativa de crédito, entrevistado-foco do trabalho.	Não é possível falar que há ou não incentivo, pois o entrevistado é o	Há evidências de uma cultura voltada ao intraempreendedorismo e à inovação.

		presidente da cooperativa. Porém, percebe-se que ele tem as características de um empreendedor.	
MELENCHION, José Ricardo. et al. (2019)	Existe iniciativa clara e com elementos definidos estrategicamente e apresentados aos colaboradores.	Há incentivos, tornando a empresa pioneira no empreendedorismo no segmento financeiro no Brasil.	A cultura interna é forte, voltada ao intraempreendedorismo e à inovação, e foi desenhada estrategicamente desde o início.
FIRMINO, Thais Teles da Silva. (2019)	Não tem elementos pontuados para afirmar que há iniciativa.	Há incentivo e através da especificação de medidas que visam o empreendedorismo.	A cultura de inovação em todas as instituições financeiras pesquisadas é especificada através de medidas que visam a consolidação de uma cultura de inovação.

Fonte: Autoria própria

Todavia, com relação às empresas da área de tecnologia observa-se que há iniciativa em referência ao intraempreendedorismo. Por outro lado, as evidências pontuam pela formação de uma cultura interna com foco no intraempreendedorismo associado ao processo de inovação. Mas, é de se destacar, considerando este levantamento bibliográfico, o incentivo à atividade empreendedora interna para o segmento estudado.

Quadro 4 – As evidências intraempreendedoras observadas do segmento de tecnologia na base bibliográfica investigada, no período 2015-2020.

Autor(a) e ano do artigo	Iniciativa de intraempreendedorismo	Incentivo ao espírito empreendedor	Cultura voltada ao intraempreendedorismo e à inovação
MACHADO, Denise Dell Pra Netto; TORRES, Anderson de Souza. (2015)	Existe iniciativa com base em características da cultura clã, favorável à inovação.	Há incentivos que proporcionam relações mais fortes.	A cultura é voltada ao intraempreendedorismo, porém de maneira informal.
FESTA, Marcelo Palhares. (2015)	Existe iniciativa clara e constante de valorização do trabalho dos colaboradores.	Há vários incentivos ligados à política de	A cultura interna é intraempreendedora e recriada a partir de uma

		recompensas da empresa.	gestão prática sem exageros e burocracias.
BALDISERA, Helem; CERETTA, Gilberto Francisco; DOS REIS, Dálcio Roberto. (2017)	Existe iniciativa, porém carece de políticas formais.	Há incentivo, porém ele se mostra exclusivamente financeiro e existem ressalvas.	Apesar de algumas práticas intraempreendedoras, não tem cultura interna alinhada para esta prática e para a inovação.
PAULA, Silvio Luiz; SANTOS, Claudinete de Fátima Silva Oliveira. (2018)	Existe a iniciativa e a organização possui benefícios do programa de intraempreendedorismo.	Há incentivo e o ambiente é estruturado para o empreendedorismo, com estímulos à cultura empreendedora.	A cultura interna é forte e com ambiente estruturado para a inovação.
GOMES, Josemeire Alves; SOUSA FILHO, José Milton de. (2019)	Não há evidências para se afirmar que há iniciativa.	Há incentivo de práticas de aprendizagem desenvolvidas pela média gerência.	Cultura interna é voltada à inovação através de práticas de aprendizagem.
LESNIK, Danielle. LENCINI, Carlos Artur S. (2020)	Na perspectiva dos funcionários, não há iniciativa de intraempreendedorismo.	Não, os limites impostos pela organização não incentivam o espírito empreendedor.	A cultura da empresa é conservadora e há pouco espaço para uma cultura intraempreendedora e inovadora.
JUNIOR, Jandir Tambosi. et al. (2020)	Existem iniciativas claras que atendem as necessidades do mercado.	Há incentivos mediante a promoção de um ambiente igualitário e dinâmico para atender a clientela.	A cultura interna é voltada ao intraempreendedorismo e à inovação em serviços.

Fonte: Autoria própria

O setor de comércio e serviços, com 45,83 % da amostra investigada, traz fortes evidências sobre as práticas de intraempreendedorismo neste segmento de empresas. Todavia, ressalta-se alguns pontos relevantes nos estudos tais como: iniciativas intraempreendedoras focadas em estratégias dos negócios, práticas de inovação, incentivos ao espírito empreendedor e, também, à formação de uma cultura voltada para as ações empreendedoras.

Quadro 5 – As evidências intraempreendedoras observadas do segmento de comércio e serviços na base bibliográfica investigada, no período 2015-2020.

Autor(a) e ano do artigo	Iniciativa de intraempreendedorismo	Incentivo ao espírito empreendedor	Cultura voltada ao intraempreendedorismo e à inovação
WERLANG, Nathália Berger; ENGEL, Rafael. (2015)	Existe iniciativa através do desenvolvimento de competências intraempreendedoras.	Há incentivo através do desenvolvimento de competências empreendedoras.	A cultura interna traz características empreendedoras e intraempreendedoras que resultam na inovação.
LEANDRO, Adilson Rosa; et al. (2015)	Existe iniciativa, porém sua percepção é diferente para gestores e para colaboradores.	Há incentivo, mas ele é pequeno, a empresa descarta ideias dos funcionários e tem foco no controle burocrático/trabalho tradicional.	A cultura interna é pouco voltada ao intraempreendedorismo e à inovação, principalmente pela falta de patrocinadores.
DESIDÉRIO, Paulo Henrique Martins; BITTENCOURT, Ibsen Mateus; SOBRINHO, Carlos Antônio Cardoso. (2015)	Existe iniciativa estratégica e pontual.	Há incentivos que promovem mudanças e soluções inovadoras.	A cultura é intraempreendedora e promove a conciliação formal dentro da organização e interações em um contexto informal.
REIS, Carolina Cyrelli Zanella dos; LEMOS, Dannyela da Cunha. (2015)	Existe iniciativa com forte participação e envolvimento da equipe.	Há incentivos que mantêm um espírito colaborativo e solidário.	A cultura é voltada ao intraempreendedorismo, porém a organização vê a necessidade de inovar.
CORDEIRO, Luana Bettu. (2016)	Existe iniciativa com níveis estratégicos e táticos apresentados aos colaboradores.	Há programas de incentivos estruturados de forma concreta e clara.	A cultura interna traz características intraempreendedoras, as empresas não impõem empecilhos desde que um comitê técnico avalie os projetos de melhorias e inovação.
CARVALHO, Patricia Lacerda de; SILVA, Leisianny Mayara Costa; BARRETO, Herika	Existe iniciativa, entretanto há a necessidade da gerência implementar estratégias claras e bem definidas.	Não é possível afirmar que há iniciativa, há a necessidade da gerência	Apesar de algumas práticas intraempreendedoras, não tem cultura interna

Wanessa Xavier. (2016)		implementar práticas de inovação de serviços.	alinhada para esta prática e para a inovação.
CARMONA, Linda Jessica Montreuil; SILVA, Thiago Bruno de Jesus; GOMES, Giancarlo. (2017)	Não é possível afirmar que há iniciativa, há a necessidade da gerência implementar práticas de inovação de serviços.	Há incentivos de apoio e com práticas de desenvolvimento.	A cultura traz influência do intraempreendedorismo, porém que precisa ser ajustado.
WERLANG, Nathália Berger; REICHERT, Márcia; FAVRETTO, Fabiane. (2017)	Existe iniciativa em sua gestão organizacional.	Há incentivos, porém falta o monitoramento dos resultados e uma postura de assumir riscos.	A cultura interna é voltada ao intraempreendedorismo, porém falta confiança dos colaboradores em sua implementação.
VIEIRA, Keitty Rodrigues; KARPINSKI, Cezar. (2018)	Existe iniciativa, até pelo projeto desenvolvido pelas funcionárias, mas não há uma política formal.	Há incentivo, no exemplo apresentado, a empresa forneceu amparo financeiro e profissional; além de apostar no projeto.	A cultura interna é voltada ao intraempreendedorismo e inovação, mesmo que o primeiro seja realizado de maneira informal.
FREITAS, Rogério Lino Do Carmo; MARQUES, Débora. (2018)	Existe iniciativa, porém a minoria adota formalmente.	Há incentivo, porém falta gerenciamento claro.	A cultura interna é voltada ao intraempreendedorismo e à inovação, mas precisa ser melhorada.
BRANDT, Ligia Melissa Oechsler; GOMES, Giancarlo. (2018)	Existe iniciativa, porém carece de aprimoramento de suas políticas.	Há incentivos que são desenvolvidos e executados como parte da estratégia empresarial.	A cultura é voltada ao intraempreendedorismo.

Fonte: Autoria própria

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados desta investigação, considerando os respectivos segmentos empresariais estudados no levantamento bibliográfico, período 2015-2020, na base Google Scholar e nos anais de eventos científicos da ANPAD (Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração) e SemeAD (Seminários em Administração da FEA/USP), pode-se afirmar que o intraempreendedorismo é um fenômeno presente

nas empresas privadas brasileiras. Em um cenário de mudanças, investir no intraempreendedorismo é um diferencial competitivo, entretanto, é necessário ampliar os conhecimentos sobre as práticas empreendedoras sob o contexto de uma visão sistêmica, para não haver uma limitação da cultura intraempreendedora a um viés reducionista.

Neste contexto, pode-se nomear as empresas com características intraempreendedoras, sendo aquelas que incentivam e fomentam o espírito intraempreendedor e têm uma cultura organizacional focada em ações de inovação empresarial. São empresas com estruturas organizacionais flexíveis e que têm como característica fomentar a capacidade criativa dos seus colaboradores. Frisa-se que, as estruturas de poder e as bases hierárquicas podem minimizar a liberdade dos colaboradores e oprimir a sua capacidade de inovar. Entretanto, a ousadia de manter estruturas flexíveis e a oportunidade de explorar a capacidade criativa dos seus colaboradores têm sido decisivas para o seu desenvolvimento das empresas. O intraempreendedorismo e a inovação são diferenciais estratégicos para as empresas de alta competitividade, na medida em que a cultura da organização estimula esses comportamentos nos colaboradores, com um ambiente propício ao desenvolvimento da criatividade e da inovação organizacional.

Por fim, conclui-se que há evidências, na literatura estudada, que o intraempreendedorismo está presente nas empresas privadas brasileiras. Destaca-se, todavia que, em algumas organizações, a adoção da ação intraempreendedora é efetivada e incentivada informalmente. Por outro lado, observa-se, também, nesta revisão de literatura, que há empresas que não tem um ambiente interno com políticas destinadas ao incentivo do intraempreendedorismo. Enfim, despertar e apresentar novas reflexões e debates acerca desta temática traz novos horizontes para a compreensão da realidade intraempreendedora e suas práticas nas empresas brasileiras, especialmente para as micros e pequenas empresas, que constituem a maioria dos negócios no Brasil. Neste sentido, recomenda-se, para novos estudos e investigação, a realização de estudos de casos em empresas que incentivam e têm práticas intraempreendedoras, a fim de identificar quais ferramentas e mecanismos são aplicados para o fomento deste fenômeno nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Francisco Alberto Severo. A dicotomia da cooperação empresarial e cultura organizacional sob o enfoque da teoria X e Y McGregor: um estudo empírico. In; **Coletânea Luso brasileira: Gestão da Informação, Cooperação em redes e Competitividade (Org.)** Francisco Alberto Severo de Almeida, Armando Malheiro da Silva e Carla Conti Freitas. Porto (Portugal): Universidade do Porto, 2014.

_____. A administração como arte: os primórdios de uma ciência. In: **Memórias científicas em Administração: ensaios teóricos e empíricos**. Porto: Universidade do Porto, FLUP, 2018.

BALDISERA, Helem; CERETTA, Gilberto Francisco; DOS REIS, Dácio Roberto. Relação entre intraempreendedorismo e inovação: um estudo em empresas participantes do APL de TI do sudoeste do Paraná. **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 97, p. 100-117, 2017. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1334/133450056007.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2021.

BESSI, Vânia Gisele. Estudo da inovação e da cultura organizacional em indústrias de pequeno e médio porte da região do Vale do Rio dos Sinos, no Rio Grande do Sul. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 16, n. 2, 2015. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2932>>. Acesso em: 13 set. 2021.

BRANDT, Ligia Melissa Oechsler; GOMES, Giancarlo. Cultura organizacional como determinante da inovação em serviços e desempenho organizacional: análise em agências de publicidade. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais**. Porto Alegre: RS, 2018. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjQzNjI>. Acesso em: 07 out. 2021.

CARMONA, Linda Jessica de Montreuil; MARTINS, Daniele de Lourdes Curto da Costa; GOMES, Giancarlo. Elementos da Cultura Organizacional que contribuem com o desenvolvimento da inovação. In: XXIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjIyNTY>. Acesso em: 29 set. 2021.

CARMONA, Linda Jessica de Montreuil; SILVA, Thiago Bruno de Jesus; GOMES, Giancarlo. **Cultura organizacional, Inovação e Desempenho em Escritórios de Contabilidade brasileiros**. EnANPAD, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjM2MDk>. Acesso em: 07 out. 2021.

CARVALHO, Patricia Lacerda de; SILVA, Leisianny Mayara Costa; BARRETO, Herika Wanessa Xavier. Clima Organizacional: um estudo de caso no setor de food service em João Pessoa/PB. In: XXII SemeAd - Seminários em Administração. **Anais**. Nov. 2016. Disponível em: < <https://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/1189.pdf> > . Acesso em: 20 de ago. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4ª edição. São Paulo: Manole, 2012.

CORDEIRO, Luana Bettu. Intraempreendedorismo: estratégia para a inovação das organizações. **Revista livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 1, n. 3, 2016.

Disponível em: <<http://habitats.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/43>>. Acesso em: 07 out. 2021.

DESIDÉRIO, Paulo Henrique Martins; BITTENCOURT, Ibsen Mateus; SOBRINHO, Carlos Antônio Cardoso. A aprendizagem organizacional e intraempreendedorismo: aproximações com olhar no projeto Mostra Algar Inovação. **Revista Capital Científico**, vol. 13 n. 4, 2015. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3479>>. Acesso em: 08 out. 2021.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. (C. Malferrari, Trad.). Edição revista. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

FESTA, Marcelo Palhares. Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. **Caderno Profissional de Administração - UNIMEP**, v. 5, n. 1, 2015. Disponível em: <<https://www.cadtecempa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecempa.combrojsindexphp/article/view/82/72>>. Acesso em: 08 out. 2021.

FIRMINO, Thais Teles da Silva. et al. Critérios para avaliação da presença de estratégias empreendedoras e de inovação: um estudo em instituições financeiras brasileiras. In: XXII SemeAd - Seminários em Administração. **Anais**. Nov. 2019. Disponível em: <<https://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/250.pdf>>. Acesso em: 20 ago.2021.

FREITAS, Rogério Lino Do Carmo; MARQUES, Débora. O intraempreendedorismo como ferramenta para o desenvolvimento organizacional: um estudo de caso com as empresas juniores brasileiras. **CES Revista**, v. 32, n. 1, p. 7-37, 2018. Disponível em: <<https://seer.cesjf.br/index.php/cesRevista/article/view/1466>>. Acesso em: 15 set. 2021.

GOMES, Josemeire Alves; SOUSA FILHO, José Milton de. Empreendedorismo Corporativo, Renovação Estratégica e Práticas de Aprendizagem em Empresas Desenvolvedoras de Software. In: XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019. **Anais**. São Paulo/SP - 02 a 05 de outubro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY4Nzg=> . Acesso em: 20 set. 2021.

HARTMAN, Adriane. Avaliação da cultura intra-empreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia. 2006. 89 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <http://marcusquintella.com.br/sig/lib/uploaded/material/INTRAEMPREENDEDEDORISM_O_II.pdf> . Acesso em: 21 set. 2021.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. (L. Ribeiro, Trad.). 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IOCOCCA, Lee. **Iococca uma autobiografia, por Lee Iococca e William Novak**. São Paulo: Livraria Cultura Editora, 1985.

JOB, Ivone. Bibliometria aplicada aos estudos do campo da Educação Física: confiabilidade, qualidade e relevância nas publicações. **Motrivivência**, v. 30, n. 54, p. 18-34, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/2175-8042.2018v30n54p18>>. Acesso em: 24 set. 2021.

JUNIOR, Jandir Tambosi. et al. Influência da Cultura Organizacional na Inovação em serviços e no Work-Life Balance: estudo em empresa intensiva em conhecimento. In: XLIV Encontro da ANPAD, 2020. **Anais**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjgzNDE>. Acesso em: 08 out. 2021.

LEANDRO, Adilson Rosa. et al. Intraempreendedorismo em Organização Educacional. **Revista ESPACIOS** | Vol. 36 (Nº 20) Año 2015, 2015. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a15v36n20/153620E3.html>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

LESNIK, Danielle; LENCINI, Carlos Artur S. O intraempreendedorismo e suas dificuldades: análise em uma empresa de TI. **Revista Metodista de Administração do Sul**, v. 5, n. 1, p. 117-162. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ipa/index.php/administracao/article/viewFile/1025/860>>. Acesso em: 11 set. 2021.

MACHADO, Denise Dell Pra Netto; TORRES, Anderson de Souza. Ambiente de inovação e cultura organizacional: estudo em uma empresa de tecnologia de informação e comunicação. In: XXXIX Encontro da ANPAD. **Anais**. Belo Horizonte: 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTk5ODI>. Acesso em: 29 set. 2021.

MELENCHION, Jose Ricardo. et al. Elementos da Cultura Organizacional do Nubank: uma análise de caso. In: XXII SemeAd - Seminários em Administração. **Anais**. Nov. 2019. Disponível em: <<https://login.semead.com.br/22semead/anais/arquivos/801.pdf>>. Acesso em: 29 de ago. 2021.

PAULA, Silvio Luiz; SANTOS, Claudinete de Fátima Silva Oliveira; SILVA, Minelle Eneas. A evolução empreendedora no C.E.S.A.R: o uso do intraempreendedorismo como subsídio para a incubação de novas empresas de base tecnológica. **Revista Gestão e Planejamento - UNIFACS**. Jan./Dez. 2018. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3294/3611>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

PINCHOT III, G. **Interpreurig: porque você não precisa deixar a empresa para se tornar empreendedor**. São Paulo: Habra, 1989.

REIS, Carolina Cyrelli Zanella dos; LEMOS, Dannyela da Cunha. Cultura Organizacional com foco em inovação: possibilidades de diagnóstico e comparação utilizando o Competing Values Framework. In: V Encontro de Gestão de Pessoas e relações de trabalho. **Anais**. Salvador: BA, 2015. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjA0ODM>. Acesso em: 29 set. 2021.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli et al. O intraempreendedorismo nas sociedades cooperativas: o caso de uma cooperativa do setor de serviços no estado do Rio Grande do Sul. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 10, n. 1, p. 49-70, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/rama/article/view/3124>>. Acesso em: 19 de ago. 2021.

RUAS, Terry Lima; PEREIRA, Luciana. Como construir indicadores de ciência, tecnologia e inovação usando Web of Science, Derwent World Patent Index, Bibexcel e Pajek?. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, p. 52-81, 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1981-5344/1678>>. Acesso em: 24 set. 2021.

SANTOS, Guilherme Tanoue dos. et al. Relação entre cultura organizacional e inovação tecnológica: um estudo de caso em uma fábrica de fitas adesivas. **Revista GEINTEC - São Cristóvão - SE - vol. 5, n. 2, 2015**. Disponível em: <<https://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/518>>. Acesso em: 08 out. 2021.

SEIFFERT, P.G. **Empreendendo novos negócios em corporações: estratégias, processo e melhores práticas**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Keitty Rodrigues; KARPINSKI, Cezar. Intraempreendedorismo em biblioteca escolar. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v. 24, n. 1, p. 266-280, 2019. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7387941>>. Acesso em: 25 ago. 2021.

WERLANG, Nathalia Berger; ENGEL, Rafael. Empreendedorismo x Intraempreendedorismo: uma investigação de competências empreendedoras em gestores de micro e pequenas empresas. **Ágora: Revista de divulgação científica**. v. 20. n. 1 (2015). Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/904>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

WERLANG, Nathália Berger; REICHERT, Márcia; FAVRETTO, Fabiane. Intraempreendedorismo: um estudo no setor privado. **Caderno de Gestão e empreendedorismo**, v. 5, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/cge/article/view/12710/8252>>. Acesso em: 06 ago. 2021.

Wikipedia, Gifford Pinchot III. Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Gifford_Pinchot_III>. Acesso em: 28 jul. 2022.