

Intraempreendedorismo: Análise da estratégia e percepções sobre aplicabilidade

Intrapreneurship: Strategy analysis and insights about applicability

Gabriel Grunendieck Dias Possidonio 

Fatec Praia Grande
g.dias07@outlook.com

Janara de Camargo Matos 

Fatec Praia Grande
janara.matos@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Mudanças rápidas, turbulentas e imprevisíveis têm trazido à tona a necessidade de inovação e atitude empreendedora tanto nas pessoas quanto nas organizações. O intraempreendedorismo é o ato executado por colaboradores de uma organização, que o estimula a empreender internamente, atuar com criatividade, buscar inovação e cooperação no interior de um negócio. O objetivo deste trabalho foi levantar as percepções sobre o intraempreendedorismo, bem como a presença de estratégias intraempreendedoras no cenário empresarial de Praia Grande (SP) e cidades vizinhas. Foi realizada pesquisa bibliográfica e de campo para coleta de informações sobre a percepção de colaboradores sobre o estímulo às atitudes empreendedoras dentro das organizações, com um questionário de perguntas fechadas aplicado via digital em uma amostra de pessoas, maiores de 18 anos, que exerciam atividade remunerada com vínculo empregatício. Os entrevistados responderam as questões de forma anônima, sem restrição de gênero nem ramo de atuação profissional. Os resultados demonstraram a baixa disseminação do tema entre os 53 indivíduos entrevistados, bem como, foi constatado o baixo estímulo à inovação e a criatividade proporcionado pelas empresas, além da inexistência de canais de registro de ideias e aplicação de medidas intraempreendedoras. Tais fatores indicam a necessidade de uma nova visão empresarial que promova a inovação e o aceite de novas ideias oriundas dos colaboradores para que o ambiente corporativo possa efetivamente ser espaço de cooperação e crescimento mútuos.

PALAVRAS-CHAVE: Intraempreendedorismo; organizações; inovação.

ABSTRACT

Rapid, turbulent and unpredictable changes have brought to light the need for innovation and an entrepreneurial attitude in both people and organizations. Intrapreneurship is the act carried out by employees of an organization, which encourages them to undertake internally, act creatively, seek innovation and cooperation within a business. The objective of this work was to raise perceptions about intrapreneurship, as well as the presence of intrapreneurial strategies in the business scenario in Baixada Santista. A bibliographical and field research was carried out to collect information on the perception of employees regarding the stimulation of entrepreneurial attitudes within organizations, with a questionnaire with closed questions applied digitally to a sample of people, over 18 years old, who worked paid with employment. Respondents answered the questions anonymously, without restrictions on gender or field of professional activity. The results demonstrated the low dissemination of the topic among the 53 individuals interviewed, as well as the low stimulus to innovation and creativity provided by companies, in addition to the lack of channels for recording ideas and applying intrapreneurial measures. These factors show the need for a new business vision that encourages innovation and the acceptance of new ideas from employees so that the corporate environment can effectively be a space for cooperation and mutual growth.

KEY-WORDS: *Intrapreneurship; organizations; innovation.*

INTRODUÇÃO

A expressão ‘intraempreendedorismo’ designa um conceito que tem sido recentemente utilizado como resposta aos desafios empresariais do novo milênio, no que concerne à necessidade de estar sempre se reinventando, num ambiente de alta competitividade o qual os negócios estão se defrontando (HASHIMOTO, 2013). O prefixo “intra” reflete a aplicação de habilidades empreendedoras dentro do ambiente interno de uma organização.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 3) “o empreendedor é a pessoa que inicia ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente”. Assim, um empreendedor teria uma capacidade de transformar ideia em realidade, tendo como norte, perspectivas inovadoras.

A visão empreendedora vem sendo apreciada e aplicada pelas pessoas, que em meio a um paradigma de mudanças rápidas, turbulentas e imprevisíveis, encontram na inovação, uma forma de se reinventar e conquistar novos espaços.

O intraempreendedorismo busca trazer e estimular essa ótica dentro das organizações. Trata-se de empreender internamente, de atuar com criatividade, inovação e cooperação no interior de um negócio (HASHIMOTO, 2013). Ter colaboradores que saibam identificar oportunidades, que desenvolvam uma visão abrangente do ambiente e que estão prontos para assumir riscos é um diferencial que posiciona e potencializa uma empresa em seu mercado.

O intraempreendedorismo pode ser uma das soluções para um posicionamento eficaz da organização em mercados competitivos, com metodologias que levam o colaborador a ser um empreendedor interno, e possivelmente, use suas ideias na melhoria contínua da empresa para qual trabalha, bem como leva-o a desenvolver recursos pessoais como resiliência e autoeficácia (GAWKE; GORGIEVSKI; BAKKER, 2017).

A construção do estudo justifica-se pela baixa difusão do assunto no meio acadêmico e organizacional, e a necessidade da mudança de postura dos colaboradores que atuam nas empresas nos tempos atuais onde as habilidades de interagir, colaborar e inovar são fundamentais.

Este estudo é orientado pelo seguinte problema de pesquisa: qual a percepção geral das pessoas sobre o intraempreendedorismo nas organizações para as quais trabalham?

Seguido das hipóteses: 1) o intraempreendedorismo é pouco perceptível para a amostra estudada; 2) há a necessidade de se aumentar os canais de comunicação interna para divulgação de ideias; 3) poderia haver suporte gerencial de engajamento em todos os níveis hierárquicos, bem como o estímulo à uma cultura organizacional de delegação de poder e tomada de decisão colaborativa.

Esse artigo objetiva levantar as percepções sobre o intraempreendedorismo, bem como a presença de estratégias intraempreendedoras no cenário empresarial, por meio de pesquisa de campo com amostra de pessoas com vínculo empregatício profissional, na Baixada Santista.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste trabalho está apoiada em publicações sobre intraempreendedorismo, porém será apresentado um breve histórico da ciência da administração, bem como suas transformações ao longo do tempo.

1.1 AS MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A administração é a ciência social que estuda as organizações. Pode ser considerada como a arte de planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas e recursos para o alcance de um objetivo (CHIAVENATO, 2003).

A administração contemporânea despontou no final do século XVIII, com a Revolução Industrial emergindo na Inglaterra, após o surgimento da máquina a vapor. A industrialização

aflorou por toda a Grã-Bretanha, e adiante, chegou a toda a Europa e ao Estados Unidos. (DRUCKER, 1993).

O crescimento desenfreado das empresas passou a demandar teorias, que de tal maneira, propusessem tecnicamente a melhor forma de agir para alcançar os resultados desejados. As organizações almejavam produtividade e desempenho, inversamente, desorganização e improvisação conduziam seus meios de ação. Era necessária uma teoria que sustentasse a evolução das empresas e que entregasse a aplicação do método científico no desenvolvimento da produtividade, da eficiência e do crescimento empresarial. E com essa lacuna em evidência, surge no século XX a Administração Científica, fundada por Frederick W. Taylor, engenheiro americano, que apresentou suas teses de racionalização do trabalho por intermédio dos estudos da análise dos tempos e movimentos, junto com fundamentos sobre a estrutura do planejamento, da padronização, da especialização do funcionário e na remuneração como incentivo à produção. (DRUCKER, 1993).

Em paralelo aos estudos de Taylor, na Europa destacava-se Henri Fayol, engenheiro de uma mineradora, que ao ser promovido a gestor, levou a empresa a novos patamares. Inspirado em sua experiência na alta administração, ele arquitetou uma abordagem embasada na ênfase da estrutura organizacional, o qual foi chamada de Teoria Clássica da Administração. Fayol postulou princípios gerenciais que condensam diversos elementos da estrutura organizacional, ante divisão de trabalho, centralização de autoridade, unidades de comando e direção, fora diversas outras vertentes que deveriam ser modeladas para a eficiência máxima da organização (CHIAVENATO, 2003).

Apesar das diversas críticas sofridas por ambas abordagens, as teorias foram aplicadas e desenvolveram as empresas que se conduziam por tais modelos administrativos. No entanto, a administração sempre é acompanhada de uma gradativa complexidade em sua abordagem. Era preciso um estudo que abrangesse mais do que só um olhar mecanicista da estrutura e produção e que trouxesse uma perspectiva sobre a organização informal e os aspectos humanos de uma empresa. (DRUCKER, 1993).

Para atender essas novas expectativas, é apresentada a teoria das relações humanas, uma nova forma de interpretar as empresas, tendo como núcleo, as pessoas, fundada por Elton Mayo, o qual constatou que o fator psicológico era mais preponderante do que o fator fisiológico, pois os trabalhadores produziam mais quando estavam satisfeitos com as suas condições de trabalho (DRUCKER, 1993).

Em continuidade aos estudos de administração com ênfase nas pessoas e inclinado à psicologia humanista, Abraham Maslow fundou uma teoria que organiza as necessidades

humanas conforme suas prioridades, definidas em 5 categorias: fisiológica; segurança; social; estima; autorrealização. Sua descoberta foi difundida na forma de uma pirâmide (figura 01), a Pirâmide de Maslow, ou Hierarquia das Necessidades de Maslow (MASLOW, 1987).

Figura 01 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Escola da Inteligência (2023).

Essa pirâmide revolucionou a gestão de pessoas na administração, envolvendo conjuntamente todas as fases que devem ser trabalhadas para engajar um colaborador. (MASLOW, 1987).

Diversas outras teorias subsequentes foram levantadas, do século XX para a atualidade, vastas mudanças na conjuntura administrativa foram testemunhadas e evidenciadas, como resume o Quadro 01.

Quadro 01 - As eras da administração

	Era Clássica (1900 – 1950)	Era Neoclássica (1950 – 1990)	Era da Informação (1990 – atualmente)
Ambiente organizacional	Industrialização com previsibilidade e estabilidade	Desenvolvimento com aceleração e intensificação das mudanças	Globalização com instabilidade e mudanças constantes e imprevisíveis
Cultura Organizacional	Foco no passado, na tradição e nos valores conservadores	Foco no presente, na adaptação ao ambiente e na renovação	Foco no futuro, na criatividade, na inovação e no conhecimento
Visão sobre as pessoas	Pessoas como fatores de produção, inertes e estáticos	Pessoas como recursos que devem ser administrados	Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser engajados

Fonte: Chiavenato (2003).

Visitar toda essa trajetória propicia a imersão no desenvolvimento da administração como uma ciência vital para a construção e manutenção de empreendimentos prósperos.

De acordo com Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas. O ato de administrar está em orientar e conduzir a busca por objetivos em comum, da forma mais eficaz e eficiente.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Shein, (1996) a cultura organizacional é definida como a manifestação dos valores e propósitos de uma empresa. É associado como o caráter de uma empresa, presente individual e singularmente em cada organização. Interpreta-se como o conjunto de valores, crenças e características integradas ao ambiente organizacional. O autor destrincha o tema em três elementos congruentes (artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos fundamentais) que sistematizam a estratificação da cultura organizacional.

Particularizando os níveis de cultura, os artefatos são descritos como o ambiente visível da organização: suas roupas, seu modo de falar, sua organização, seus comportamentos e práticas. Os valores compreendem a justificativa que as pessoas dão para sustentar sua forma de agir: estratégias, metas e filosofias. Os pressupostos qualificam as crenças inconscientes que modificam substancialmente a cultura sem que as pessoas percebam (Schein, 1996).

O tema vem ganhando força como objeto de análise para os teóricos de organizações, propriamente pela sua natureza determinante nas ações internas. É possível captar a lógica das relações internas por meio da observância aprofundada da cultura organizacional.

Não obstante que ao se desenvolver a cultura organizacional desejada, seja necessário demandar esforços em prol da priorização de elementos culturais do coletivo, traçar e implementar planos de ação, bem como acompanhar e avaliar esses planos, assim os resultados podem propiciar à organização o desenvolvimento de um senso coletivo de identidade e engajamento (FNQ, 2018).

1.3 EMPREENDEDORISMO E INTRAEMPREENDEDORISMO

A palavra “empreendedorismo” está ligada às diferentes interpretações que variam conforme a época, a cultura e o campo de conhecimento. Hashimoto (2013) exterioriza que é mais fácil compreender o conceito de empreendedorismo do que encontrar uma forma de defini-lo em palavras.

Stevenson e Jarillo (1990), professores da Harvard Business School, separaram os estudos de empreendedorismo em três esferas:

- **Ênfase econômica:** o estudo do empreendedorismo por economistas, que acentua a rentabilidade e as oportunidades financeiras e econômicas provenientes da orientação empreendedora;
- **Ênfase social:** o estudo do empreendedorismo por sociólogos e psicólogos, o qual frisa compreender o indivíduo, seu ambiente, as motivações e os valores que justificam sua ação empreendedora;
- **Ênfase administrativa:** o estudo do empreendedorismo por administradores, que focaliza discernir como empreendedores atingem seus objetivos, analisando suas metodologias, técnicas e ferramentas, juntamente com o processo de tomada de decisão na resolução de problemas.

Para além das diversas interpretações associadas ao termo, ocorre ainda a confusão entre empreendedorismo e inovação. Entre o público geral, os dois termos muitas vezes são usados equivocadamente como sinônimos.

Drucker (2006) interrelaciona inovação e empreendedorismo para responder à confusão sobre os termos:

[..] Alguns observadores usam o termo para se referir às pequenas empresas; outros, a todos os novos negócios. Na prática, porém, o sucesso de inúmeras organizações está intimamente relacionado ao empreendedorismo. Portanto, o termo não se refere ao tamanho ou à idade de uma empresa, mas sim a um determinado tipo de atividade. No cerne dessa atividade está a inovação: o esforço para criar mudanças propositadas e focadas no potencial social ou econômico de uma empresa. [...] (DRUCKER, 2006, p. 70).

Não é apenas na inovação que surge o empreendedorismo. Os pesquisadores americanos Longenecker e Schoen (1975) propuseram três alicerces inatos e coexistentes na orientação

empreendedora, o qual intitulam de “as essências do empreendedorismo”, elementos que moldam a atividade empreendedora, quando juntos:

- **Inovação:** em suas obras, o economista liberal Joseph Schumpeter (1934) associou o empreendedorismo à ação inovadora e o empreendedor foi designado como agente da destruição criativa. O papel do empreendedor não tange somente a criação de um novo negócio, como compreende a criação de novos métodos de produção, a busca por alternativas distintas para a resolução de um problema e a mudanças estruturais na organização.
- **Risco:** nenhum empreendimento está isento de riscos. A imprevisibilidade, a instabilidade e a incerteza estão inertes a qualquer ideia, em dimensões e proporções diferentes. O empreendedor precisa estimar, minimizar e enfrentar esses riscos.
- **Autonomia:** o empreendedor precisa usufruir de controle sobre os objetivos que visa alcançar, os recursos que visa usar e as estratégias que visa aplicar. Ele deve ser responsável por coordenar, entretanto, não deve conduzir tudo desamparadamente. Para esse apoio, existem funcionários, parceiros, sócios, clientes, fornecedores, dentre outros, que caminham junto a ele no resultado.

Com essas três características unidas, enxerga-se um íntegro comportamento empreendedor. Empreendedores são profissionais ambiciosos, ousados, proativos e perseverantes em seus objetivos e no caminho para alcançá-los.

No Brasil, os dados do Relatório Executivo da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) do ano de 2022, evidencia a presença do empreendedorismo como força motora da economia. Cerca de 30,3% da população adulta (18 - 64 anos) é empreendedora. Em números absolutos, a estimativa é que existam 42.157.295 empreendedores no Brasil (GEM, 2022).

Quando o empreendedorismo é aplicado dentro das organizações, a partir das atitudes e comportamentos dos colaboradores, denomina-se intraempreendedorismo (Pinchot, 1985). A criação de um ambiente empreendedor dentro das empresas é colocada como um meio de preservar a manutenção da inovação e da diferenciação, no resguardo de seu espaço no mercado e no alcance de novos espaços.

Invariavelmente, muitos gestores acreditam que o empreendedorismo gera um conflito de interesses para a organização, sob a ótica de que engajar a atividade empreendedora pode induzir que os funcionários trabalhem em projetos pessoais a parte e se distanciem da empresa

para criar seu próprio negócio, que porventura pode emergir em um novo concorrente, o que de fato, deve ser evitado (FAYOLLE, 2008).

O conceito de intraempreendedorismo foi introduzido por Gifford Pinchot, para classificar os empregados que assumem papéis ativos de agente de mudanças na organização. Essa abordagem de encorajamento à inovação interna também é intitulada como empreendedorismo corporativo (PINCHOT, 1985).

Antoncic e Hisrich (2001) elucidaram a atitude intraempreendedora como a determinação na busca de soluções novas e criativas para confrontar velhas práticas da empresa, o que inclusive trata sobre o desenvolvimento e a melhoria de produtos, serviços, mercados, técnicas e estratégias no aproveitamento das competências criativas de funcionários que vivenciam a experiência operacional da organização.

O intraempreendedorismo também modela a importância de cultivar o talento dos colaboradores, motivando-os ao visualizar sua relevância como agente da organização. O propósito é inspirar que os funcionários pensem e ajam como donos do negócio, e busquem sempre que possível, aperfeiçoar seus procedimentos, produtos e serviços, na contínua demanda por melhorias no progresso da empresa (HILL, 2003).

Trata-se da criação de um ambiente no qual a inovação floresce, onde todos, auxiliam na gestão da empresa, compartilhando o melhor de suas técnicas, habilidades e competências.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para compreensão de conceitos e palavras-chaves, realizada em bases de dados de acesso aberto para obtenção de artigos, livros e documentos sobre a temática.

Também realizou-se uma pesquisa de campo para coleta de informações sobre a percepção do estímulo às atitudes empreendedoras dentro das organizações. A amostra constitui-se de pessoas, acima de 18 anos, que exerciam atividade remunerada com vínculo empregatício, as quais responderam uma série ordenada de perguntas fechadas (com respostas pré-determinadas). Nenhum dado pessoal que identificasse o participante foi solicitado.

O questionário foi criado na plataforma digital *Google Forms*, e disponibilizado eletronicamente aos participantes, no período de Abril a Julho de 2022. No quadro 02, são apresentadas as questões usadas na pesquisa.

Quadro 02 – Perguntas do questionário aplicado

1 - Você sabe o que é intraempreendedorismo?
2 - Em sua opinião, os valores empreendedores podem ser importantes para a empresa?
3 - Criatividade e inovação são valorizadas pela empresa onde trabalha?
4 - A empresa onde trabalha te motiva e engaja além de suas atribuições?
5 - Na sua empresa, há medidas ou práticas que estimulem a inovação e criatividade dentro dela?
6 - Na sua empresa, há alguma área responsável pela criação ou identificação de novas ideias?
7 - Você possui uma comunicação aberta, assertiva e livre com seus superiores?
8 - Por fim, você acredita que sua empresa é intraempreendedora?

Fonte: O autor (2022).

As perguntas têm o objetivo de qualificar a percepção sobre o intraempreendedorismo, interpretando se conheciam a temática e se constatavam-na em seus ambientes profissionais, traduzidas em ações que incitassem a inovação, criatividade e a comunicação aberta e eficiente, pilares para uma gestão intraempreendedora.

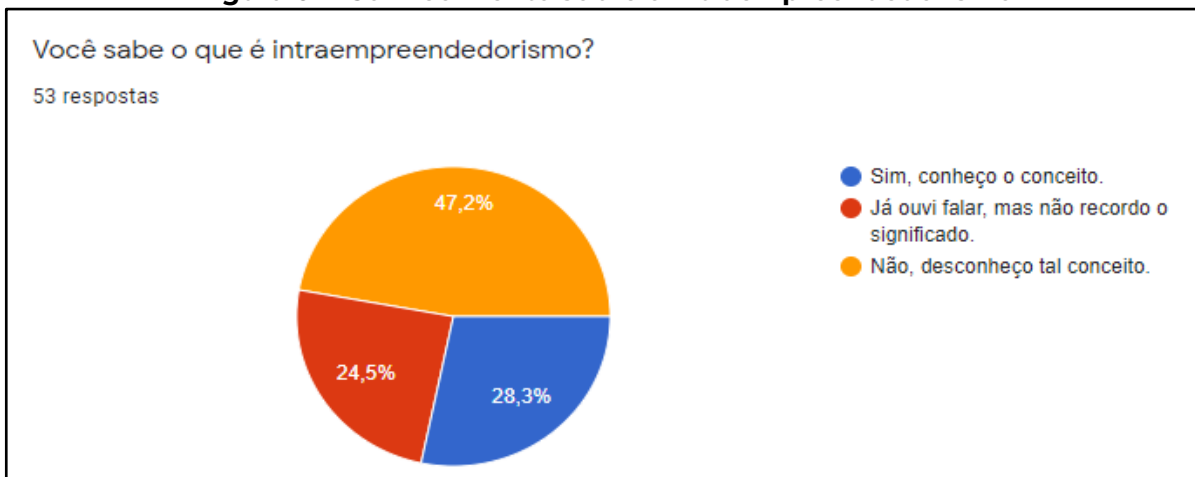
A análise das respostas foi de cunho quantitativo, enfatizando as porcentagens obtidas de cada alternativa. Somente os principais gráficos, relativos à cada questão, foram inseridos neste artigo, devido à limitação de espaço.

O principal grupo constituinte da amostra foi o de estudantes da Faculdade de Tecnologia de Praia Grande, localizada no município de Praia Grande (SP), que possuíam plena atuação em atividades profissionais remuneradas e residiam nos municípios de Santos, São Vicente, Mongaguá e Praia Grande. Não houve restrição de gênero, nem ramo de atuação dos participantes, proporcionando uma visão abrangente do tema em questão.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

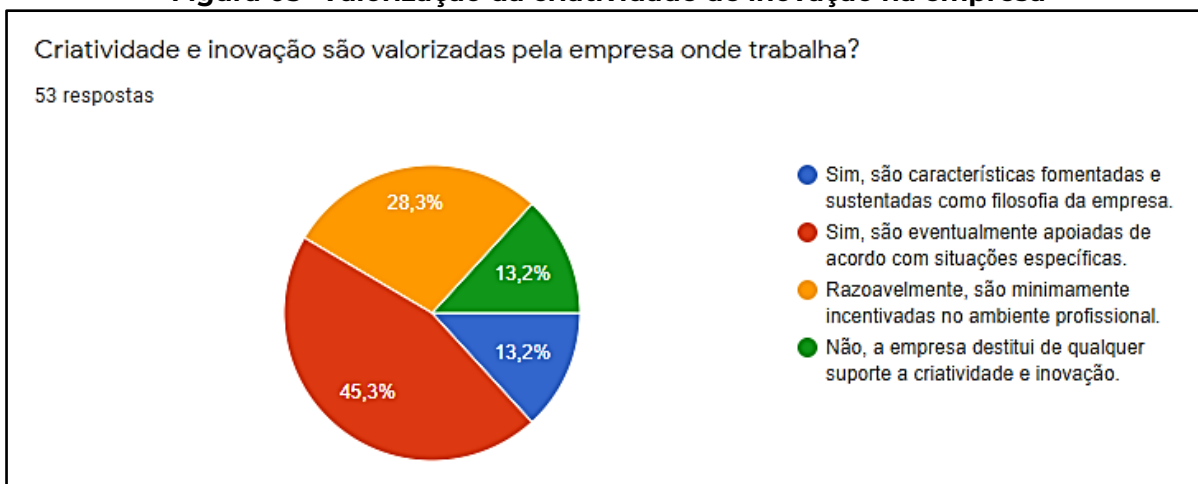
No total, foram obtidas 53 respostas de colaboradores, que apresentaram suas perspectivas quanto a condução de práticas intraempreendedores nas empresas onde estavam admitidos com vínculo empregatício.

Somente 28,3% dos entrevistados afirmaram conhecer o conceito de intraempreendedorismo, por outro lado, 71,7% desconheciam parcial ou totalmente, o que sugere a demanda pela difusão do conceito e modelo intraempreendedor para que as empresas e os colaboradores o conheçam e o apliquem (Figura 02).

Figura 02- Conhecimento sobre o intraempreendedorismo

Fonte: O autor (2022)

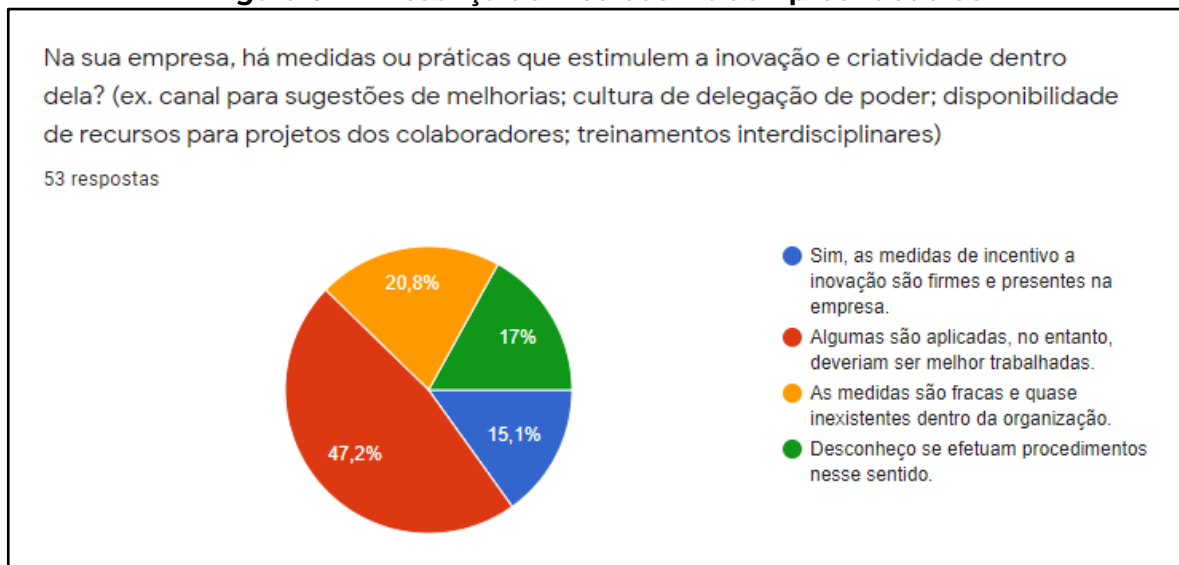
A figura 03 mostra a presença da criatividade e inovação e possibilidades de aperfeiçoamentos, condizentes com a manutenção de uma cultura organizacional pautada no assentimento a mudanças e no posicionamento de estratégias inovadoras.

Figura 03- Valorização da criatividade de inovação na empresa

Fonte: O autor (2022)

Destaca-se que 13,2% dos entrevistados indicam a inexistência de políticas de fomento à inovação, demonstrando o caráter neoclássico da administração destas empresas, que desencoraja ações criativas e inovadoras dos colaboradores.

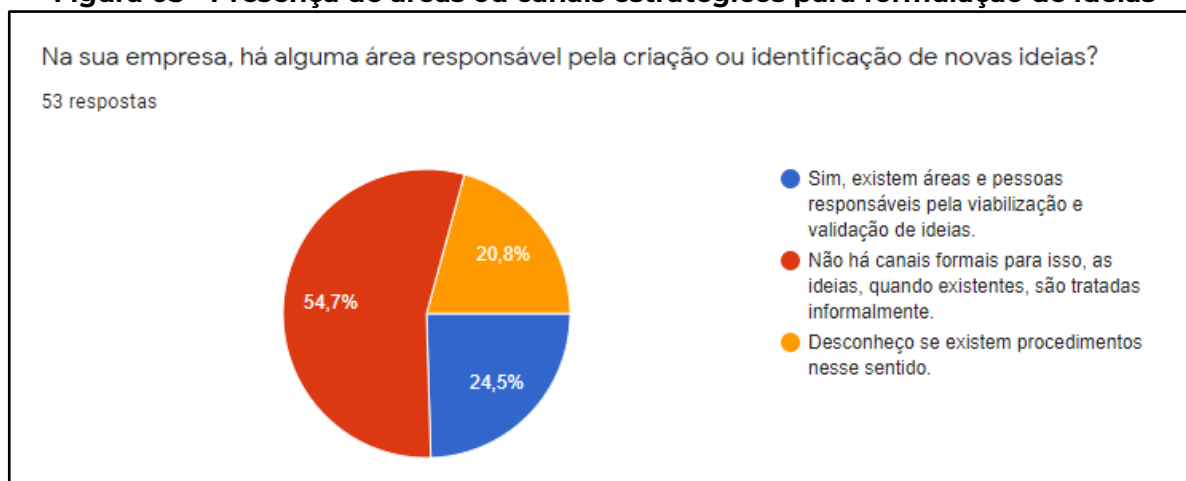
Na figura 04 são apresentados exemplos de ferramentas de inovação e estímulo à criatividade que as empresas podem implementar aos colaboradores. A maioria dos entrevistados (47,2%) afirmou detectar algumas dessas medidas, entretanto, também sugerem que elas deveriam ser mais eficientemente trabalhadas. Tal porcentagem se alinha ao gráfico anterior (figura 03) no qual 45,3% afirmaram que criatividade de inovação são apoiadas eventualmente em situações específicas.

Figura 04 - Presença de medidas intraempreendedoras

Fonte: O autor (2022)

Sobre presença de medidas intraempreendedoras, 17% dos respondentes desconhecem a existência de ações dentro dessa pauta, o que pode prenunciar falta de clareza e transparência nas esferas organizacionais.

A expressiva ausência de canais ou áreas estratégicas quanto ao acolhimento e desenvolvimento de novas ideias para as empresas é expressa na figura 05. Sendo 54,7% das respostas apontando para a não existência de canais formais, mas enfatizando a informalidade do procedimento. Ainda mostra que quase 21% desconhecem a existência deles (figura 05).

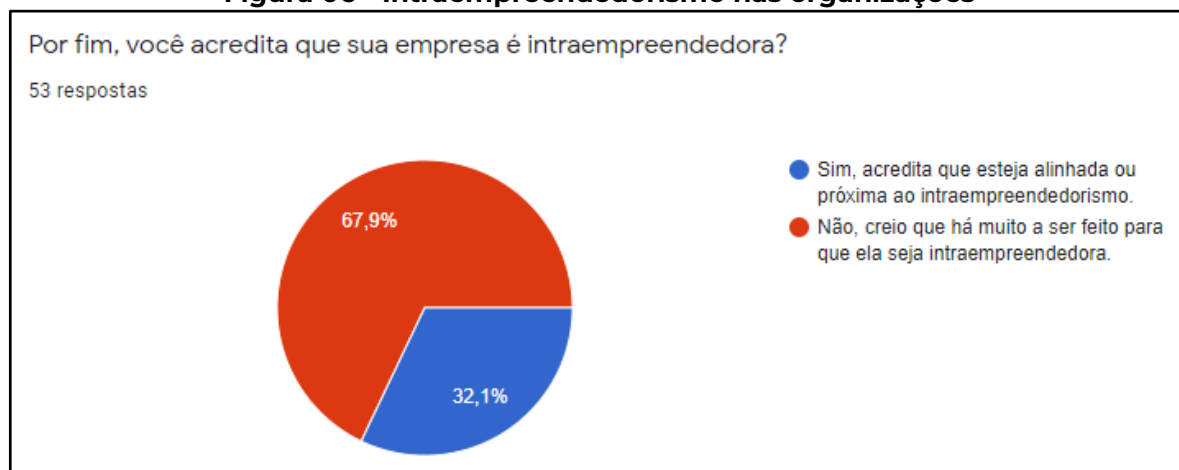
Figura 05 - Presença de áreas ou canais estratégicos para formulação de ideias

Fonte: O autor (2022)

Tais informações apontam a necessidade de criação de canais formais de captação de novas ideias, ou uma área específica da empresa que trate de inovação. Além disso, mostra que há uma baixa divulgação sobre esses canais ou procedimentos.

No panorama geral sobre intraempreendedorismo nas empresas para as quais os entrevistados trabalhavam, constatou-se que a maioria (67,9%) dos respondentes não classificam tais empresas como intraempreendedoras, mostrando que a orientação empreendedora não é suficientemente trabalhada na cultura organizacional (figura 06).

Figura 06 - Intraempreendedorismo nas organizações



Fonte: O autor (2022).

Ao se equacionar os resultados da pesquisa, verificam-se fraquezas existentes na cultura de inovação nas empresas para as quais os entrevistados trabalhavam, o que reflete em um posicionamento fraco do intraempreendedorismo. Essa apuração contrasta com as vantagens aferidas pela atitude intraempreendedora nos negócios, elevando o potencial multiplicativo do engajamento dos funcionários de modo a contribuir estrategicamente com o desempenho da organização.

Segundo Pinchot (1985), destaca-se que organizações que encorajam a autonomia e a responsabilidade dos funcionários tendem a obter melhores resultados em termos de inovação e desempenho.

[...] Para crescer e se manter, as empresas precisam aumentar, combinar, multiplicar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades. Qualquer organização que deseja ser bem-sucedida no longo prazo depende muito das vantagens competitivas em seus produtos ou processos produtivos. [...] (Hashimoto, 2013, p. 66).

Cabe ressaltar que as empresas devem promover o intraempreendedorismo continuamente, no assíduo dever de mapear e executar planos e estratégias de ações que sustentem a atividade e o pensamento criativo dos colaboradores nas diversas circunstâncias organizacionais propriamente examinadas, criando atmosferas de autonomia, responsabilidade e participação ativa nas atribuições dos colaboradores.

O estudo de Antoncic e Hisrich (2001), destaca o impacto favorável que uma gestão participativa pode prover as organizações, e evidenciaram a relação positiva entre a gestão participativa e o intraempreendedorismo, salientaram ainda que organizações com uma cultura participativa são mais propensas a promover atividades intraempreendedoras.

Novaes e Martens (2023), em um estudo de revisão, propuseram um modelo integrativo de intraempreendedorismo, que se aplicado, traz como consequências para a organização, dentre outras, o aprimoramento da capacidade de inovação, o restabelecimento da vantagem competitiva, a diversificação de mercado, a ampliação do portfólio de tecnologia e o aumento da produtividade.

Conforme apontado, as vantagens existentes se defrontam com a baixa aplicabilidade e o explícito desconhecimento do intraempreendedorismo no contexto organizacional. Desta forma, é preciso simplificar e dinamizar o conhecimento sobre intraempreendedorismo, no propósito de orientar os meios para se alcançar um ambiente intraempreendedor, sendo fundamental a difusão do tema entre os níveis organizacionais estratégico, tático e operacional.

Para o estímulo a atitude empreendedora dentro da organização, propõe-se uma cultura organizacional pautada na abertura para ideias, no assentimento a riscos, na comunicação aberta e assertiva, e no engajamento do colaborador como elemento fundamental para a prosperidade da organização, numa via em que ambos, empresa e funcionário, se beneficiem.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo demonstram o desconhecimento da temática por quase metade dos entrevistados, além da baixa disseminação do intraempreendedorismo entre os indivíduos respondentes da pesquisa, o baixo estímulo à inovação e a criatividade proporcionados pelas empresas, bem como foi constatada a inexistência de áreas ou canais de registro de ideias e aplicação de medidas intraempreendedoras nas organizações, confirmando-se as hipóteses iniciais levantadas.

A partir desta pesquisa, enfatiza-se a multidisciplinaridade da temática no desenvolvimento contínuo dos colaboradores, em que o pensamento criativo e o comprometimento mútuo substituem o individualismo.

Para isso, a organização precisa enxergar cada colaborador como um sócio importante, essencial para a evolução e o desempenho empresarial, do outro lado, os colaboradores também devem se posicionar como agentes ativos da empresa, em uma contribuição conjunta que

beneficia expressivamente ambas as partes, estabelecendo a cultura organizacional empreendedora.

Pesquisas futuras, com diferentes amostras populacionais, em diferentes cenários econômicos, culturas e regiões podem trazer esclarecimento sobre a adoção do intraempreendedorismo nas empresas no Brasil. Espera-se que este artigo tenha contribuído com a difusão do conceito de intraempreendedorismo, visando transformar não somente as empresas, como também as pessoas, em círculos de coletividade mais criativos, inovadores, e em essência, mais empreendedores.

REFERÊNCIAS

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. **Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation**. *Journal of Business Venturing*, v. 16, n. 5, p. 495-527, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2003.

CHIEF, N.; ANDREASSI, T. **Intraempreendedorismo: um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação do termo em uma instituição bancária**. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, v. 7, n. 2, p. 1-12, 2008.

DRUCKER, P. F. **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles**. New York: Harper Business, 1985.

DRUCKER, P. F. **The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done**. New York: HarperBusiness, 2002.

DRUCKER, P. F. **The New Society: The Anatomy of Industrial Order**. New York: Harper & Row, 1993.

ESCOLA DE INTELIGÊNCIA. **Conheça a Pirâmide de Maslow e seu papel na educação**. Disponível em: <https://escoladainteligencia.com.br/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 22 ago. 2022.

FAYOLLE, A.; GAILLY, B.; LASSAS-CLERC, N. **Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Programmes: A New Methodology**. *Journal of European Industrial Training*, v. 32, n. 8/9, p. 569-593, 2008.

FNQ. **Cultura Organizacional**. #33. 2018. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_33_cultura_organizacional.pdf. Acesso em: 10 jun. 2023.

GAWKE, J. C.; GORGIEVSKI, M. J.; BAKKER, A. B. **Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach.** Journal of Vocational Behavior, v. 100, p. 88-100, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>. Acesso em: 14 set. 2022.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor.** Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/05/GEM-BR-2022-2023-Relatorio-Executivo-v7-REVISTO-mai-23.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2023.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

HILL, L. T. **Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership.** Boston: Harvard Business Review Press, 2003.

LONGENECKER, G; SCHOEN, E. **The challenge of entrepreneurship.** Business Horizons, v. 18, p. 29-37, 1975.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality.** 3. ed. New York: Harper & Row, 1987.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NOVAES, G. F.; MARTENS, C. D. P. **Proposição de Modelo Integrativo de Intraempreendedorismo.** Revista Gestão Organizacional. v. 16 n. 1, p. 80-98, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22277/rgo.v16i1.6798>. Acesso em: 09 fev. 2024.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur.** New York: Harper & Row, 1985.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 1996.

STEVENSON, H.; JARILLO, J. C. **A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management.** Strategic Management Journal, v. 11(Summer Special Issue), 1990.