

## **INTRAEMPREENDEDORISMO: UMA PROPOSTA PARA REORGANIZAÇÃO DA LITERATURA**

### ***INTRAPRENEURSHIP: A PROPOSAL FOR THE REORGANIZATION OF LITERATURE***

---

#### **Marcelo Aparecido Alvarenga**

Doutor e Mestre em Administração pelo PPGA Universidade Nove de Julho – UNINOVE, (2018 e 2013). Especialização em Formação de Docentes para o Ensino Superior pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE (2007) e em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Armando Álvares Penteado - FAAP (2001) e graduação em Psicologia pela Universidade Paulista (1998). Atualmente é professor de ensino superior da UNINOVE.

*prof.marcelo.alvarenga@gmail.com*

#### **Priscila Rezende da Costa**

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA USP, 2012. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA RP USP, 2007. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, 2005. Atualmente é diretora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho, UNINOVE. É professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, Linha de Inovação, na UNINOVE.

*priscilarc@uninove.br*

---

#### **RESUMO**

Como forma de garantir vantagem competitiva sustentável, as organizações têm sido desafiadas frequentemente a inovarem em seus produtos e serviços, cujos ciclos de vida estão cada vez menores, assim como, a atuarem em escala global e a desbravarem novos mercados. À medida que as organizações dependem de uma cultura empreendedora para que possam inovar e gerar vantagem competitiva tornam-se relevantes ações caracterizadas como intraempreendedoras. Considerando o conceito de intraempreendedorismo como comportamentos ou intenções comportamentais emergentes, que rompem com aspectos rotineiros de organizações já existentes, este estudo tem como objetivos identificar, analisar e reorganizar os estudos que abordam o tema

intraempreendedorismo tomando-se como base a revisão sistemática da literatura envolvendo esse tema. Para tanto, este estudo adotou a metodologia descrita por Petticrew e Roberts (2006) para a realização da revisão sistemática da literatura (RSL). Como principal resultado, este estudo propõe uma forma de reorganização da literatura para o tema intraempreendedorismo.

**Palavras-chave:** Inovação; Intraempreendedorismo; Revisão Sistemática da Literatura.

---

#### **ABSTRACT**

---

As a way of ensuring sustainable competitive advantage, organizations have often been challenged to innovate in their products and services, whose life cycles are becoming smaller, as well as to act on a global scale and to open up new markets. As organizations depend on an entrepreneurial culture to innovate and generate competitive advantage, actions characterized as intrapreneurship become relevant. Considering the concept of intrapreneurship as emerging behaviors or behavioral intentions, which break with routine aspects of already existing organizations, this study aims to identify, analyze and reorganize the studies that approach the subject of intrapreneurship, taking a basis the systematic review of the literature involving this theme. To do so, this study adopted the methodology described by Petticrew and Roberts (2006) for the systematic review of the literature (RSL). As a main result, this study proposes a form of reorganization of the literature for intrapreneurship.

**Keywords:** Innovation; Intrapreneurship; Systematic Review of Literature.

**Classificação JEL / JEL Classification:** L26 – Entrepreneurship.

## 1 INTRODUÇÃO

As rápidas e frequentes inovações tecnológicas têm contribuído para o delineamento de cenários hipercompetitivos e permeados por mudanças e instabilidades. Como forma de garantir vantagem competitiva sustentável, as organizações têm sido desafiadas frequentemente a inovarem em seus produtos e serviços, cujos ciclos de vida estão cada vez menores, assim como, a atuarem em escala global e a desbravarem novos mercados. Para atender a tais desafios, essas organizações têm sido impelidas também a reconfigurarem seus recursos e capacidades, readequando-os a partir de informações provenientes de um mercado que se transforma rápida e constantemente (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007).

À medida que as organizações dependem de uma cultura empreendedora e das atitudes dos seus gestores para adaptarem-se a essas transformações e, potencialmente, possam inovar e gerar vantagem competitiva (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Teece, 2007; Meirelles & Camargo, 2014; Wilden, Devinney, & Dowling, 2016), tornam-se relevantes as atividades conduzidas por gestores que tenham uma atuação intraempreendedora.

Atuação intraempreendedora que se configura a partir de gestores que se dedicam a identificar novas oportunidades de negócio, a desenvolver novos empreendimentos, produtos, serviços, processos, a promover autorrenovação organizacional (Antoncic & Hisrich, 2003), a tomar decisões, a partir dos recursos disponíveis em organizações já existentes, a provocar mudanças e a inovar (Camelo-Ordaz, Fernández-Alles, Ruiz-Navarro, & Sousa-Ginel, 2012).

Essa atuação baseia-se na compreensão de que o intraempreendedorismo pode ser considerado uma subárea do empreendedorismo (Antoncic & Hisrich, 2003; Hashimoto, 2009) e diferencia-se deste último, principalmente, em razão do contexto específico em que se desenvolve. Enquanto, em linhas gerais, o empreendedorismo ocorre no mercado por meio da criação de uma nova organização ou empreendimento, o intraempreendedorismo se desenvolve dentro de uma organização já existente (Carrier, 1996).

No intraempreendedorismo a organização disponibiliza recursos e infraestrutura que possibilitam e sustentam os processos de inovação, assumindo os

riscos e gerenciando os erros inerentes a esses processos. Como compensação para esse suporte, é essa mesma organização quem se apropria dos direitos intelectuais decorrentes dessa inovação. No empreendedorismo, o indivíduo que cria uma nova organização é quem se responsabiliza pelos investimentos e suporte necessários ao desenvolvimento, à viabilização e à concretização de tais processos de inovação (Maier & Zenovia, 2011).

Conceituando o intraempreendedorismo como comportamentos ou intenções comportamentais emergentes, que rompem com aspectos rotineiros dessas organizações, Antoncic e Hisrich (2003) evidenciaram oito elementos distintos e inter-relacionados que fazem parte do conceito de intraempreendedorismo, quais sejam novos empreendimentos, novos negócios, inovação de produtos/serviços, inovação de processos, autorrenovação, assunção de risco, proatividade e agressividade competitiva. Trata-se de elementos que caracterizam o intraempreendedorismo como um conceito multidimensional.

Fundamentado nessa multidimensionalidade do conceito (Antoncic & Hisrich, 2003) e na constatação de que informações relevantes para as investigações associadas ao fenômeno intraempreendedorismo encontram-se, frequentemente, dispersas em estudos que abordam o tema empreendedorismo, este estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: como os estudos que abordam o tema intraempreendedorismo podem ser reorganizados à luz da revisão sistemática da literatura? Desta forma, apresentam-se como objetivos identificar, analisar e reorganizar os estudos que abordam o tema intraempreendedorismo tomando-se como base a revisão sistemática da literatura envolvendo esse tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Baseado no conceito de intraempreendedorismo como ações que rompem com aspectos rotineiros de organizações já existentes (Antoncic & Hisrich, 2003), torna-se possível compreender o fenômeno intrapreneendedorismo à luz das dimensões externa, interna e resultados no que tange ao contexto organizacional em que estas ações são conduzidas. Dimensões externa e interna, cujos elementos, ao interagirem entre si, podem interferir sobre os resultados organizacionais e a promoção de vantagens competitivas. Dimensões essas que são discutidas nas subseções contexto

geral, ambiente organizacional e resultados de ações intraempreendedoras, apresentadas a seguir.

## **2.1 Contexto Geral**

Iniciando o detalhamento e a circunscrição dessas dimensões e seus respectivos elementos, o ambiente cultural envolve as condições e os estímulos externos à organização que podem favorecer o desenvolvimento de ações empreendedoras e intraempreendedoras. Essas condições e estímulos se configuram por meio da valorização social e da divulgação de ações empreendedoras de sucesso, da participação de jovens em atividades associadas a pequenos negócios, de uma formação educacional que tenha dentre seus objetivos o desenvolvimento de atributos empreendedores e do amplo compartilhamento de conhecimentos, formais e informais, sobre a gestão de negócios independentes (Gibb, 1987).

Baseados na necessidade específica de esses jovens vivenciarem na prática e assimilarem conhecimentos que possibilitam o desenvolvimento desses atributos empreendedores desde a juventude, Gibb (1987) e Williamson, Lounsbury e Han (2013) ressaltaram a importância de a educação voltar-se para o desenvolvimento de perfis empreendedores, tanto para a criação e abertura de novas organizações, quanto para a inserção desses jovens em organizações existentes que têm como foco a inovação. Uma educação que, ao estar comprometida com a qualidade e a real eficácia dos programas oferecidos, promovam, de fato, o desenvolvimento de novos negócios (Matlay, 2005).

De maneira complementar, e como forma de maximizar os resultados desses programas, Gibb (1987) salientou que o processo educacional não deve focar-se somente em experiências do passado, como também no futuro, incentivando a participação ativa dos jovens nesse processo, estimulando seu potencial criativo e possibilitando a geração de insights. Participação que, incluindo elementos tanto racionais, quanto emocionais, capacite esses jovens para a identificação de novas oportunidades e a resolução de problemas no contexto das organizações.

No entanto, há fortes indícios de uma supervalorização, e até mesmo sobreposição, desses elementos racionais sobre os emocionais e intuitivos, que pode limitar esse processo educacional. Ao analisarem os traços de personalidade de 4.876

engenheiros, Williamson, Lounsbury e Han (2013) identificaram que, apesar de demonstrarem ser criativos e intrinsecamente motivados, esses profissionais denotaram certa tendência em desenvolver perfis voltados à racionalização e à introversão. Ademais, esses engenheiros atribuíram à intuição, às emoções, à assertividade nos relacionamentos, inclusive com clientes, papéis secundários no exercício de suas profissões. São tendências construídas ao longo da vida, portanto, bastante sedimentadas, que podem dificultar a atuação desses engenheiros como intraempreendedores, e que necessitam ser modificadas desde os níveis iniciais da educação formal.

Além de sofrer a influência de elementos presentes nos ambientes cultural e educacional, o fenômeno intraempreendedorismo, ao inserir-se em contextos econômicos diferentes, tende a se configurar de maneira peculiar, demandando dos diversos elementos que interferem nesse fenômeno, maior ou menor participação, à medida que a organização interage com tais contextos.

Países com tradição no desenvolvimento de ações empreendedoras constituem contextos que, diante do maior progresso econômico e dos investimentos em pesquisa, possibilitam às organizações maior suporte externo para o desenvolvimento de atividades intraempreendedoras e, potencialmente, menor dependência dos recursos organizacionais, se comparados a contextos em que esse progresso e investimentos não ocorreram. Trata-se de um contexto econômico que, além de oferecer suporte, pode influenciar positivamente o crescimento obtido por essas organizações (Antoncic & Hisrich, 2001).

Como forma de ressaltar a complexidade do impacto desse ambiente econômico sobre o fenômeno intraempreendedorismo, Antoncic e Hisrich (2001) realizaram um estudo comparativo com altos executivos de 141 empresas da Eslovênia e 56 empresas dos Estados Unidos da América, de diversos setores.

Esse estudo permitiu identificar que, para as empresas eslovenas, inseridas, portanto, em um país com uma economia pequena e em transição, as ações intraempreendedoras tenderam a promover maior lucratividade e crescimento organizacional no que se refere, principalmente, ao número de empregados, às vendas realizadas e ao market share da organização. Apesar de um contexto econômico que

não oferecia muitos incentivos, as organizações que se dedicaram a esse tipo de ação, utilizando recursos próprios, obtiveram êxito em relação às demais empresas.

Para as empresas norte-americanas, essas ações também promoveram maior crescimento organizacional, não tendo sido possível, no entanto, verificar se tais ações levaram de fato a um aumento dos lucros obtidos. Em razão de um contexto econômico, a princípio favorável a esse aumento, outros elementos, potencialmente, interferiram na lucratividade e nas ações intraempreendedoras dessas empresas. Dessa forma, elementos específicos ao contexto econômico americano influenciaram a configuração do fenômeno intraempreendedorismo (Antoncic & Hisrich, 2001).

De maneira complementar ao contexto econômico, o ambiente institucional, composto por legislações e políticas governamentais vigentes, valores e padrões sociais e conhecimentos e habilidades disponíveis nesse tipo de ambiente, também pode favorecer ou dificultar o desenvolvimento de atividades intraempreendedoras.

A dimensão regulatória desse ambiente, composta por essas legislações e políticas, pode criar barreiras ao desenvolvimento de novos empreendimentos. Por outro lado, a dimensão normativa, formada por tais valores e padrões sociais, potencialmente, interfere nesse desenvolvimento, visto que podem ser determinantes para a forma como os gestores organizacionais percebem os riscos e os possíveis erros envolvidos nos processos de inovação. Sob outra perspectiva, a dimensão cognitiva, constituída por conhecimentos e habilidades presentes nesse ambiente institucional, decorrentes das diversas experiências vivenciadas pelas organizações e da educação oferecida pela sociedade em que essas organizações estão inseridas, pode encorajar, ou não, tais ações intraempreendedoras (Gómez-Haro, Aragón-Correa, & Cordón-Pozo, 2011).

Ademais, aos componentes cultural, educacional, econômico e institucional somam-se ainda certas ocorrências no mercado, como componentes da dimensão externa às organizações que podem interferir em ações intraempreendedoras. Configurando como estímulos a esse tipo de ação, a existência de instabilidades, de adversidades e de heterogeneidades, principalmente, em relação à diversidade que, frequentemente, caracterizam os possíveis clientes nesse mercado, pode favorecer ações empreendedoras em organizações que já possuem uma trajetória construída nesse mercado (Zahra, 1991).

Compreendida a relevância dos elementos componentes da dimensão externa, é preciso ter claro também que tais elementos interagem entre si e com os elementos das demais dimensões, quais sejam a interna e os resultados. Cada uma dessas dimensões, e seus respectivos elementos, carrega em si a possibilidade de influenciar e ser influenciada por outras dimensões (Carrier, 1996; Antoncic & Hisrich, 2001; Alpkhan, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic, 2010). De posse dessa perspectiva interacionista, em seguida, é apresentada a dimensão interna e seus elementos.

## **2.2 Ambiente Organizacional**

Iniciando a apresentação e a discussão a respeito da dimensão interna, a cultura organizacional constitui elemento que pode favorecer os processos de inovação e, conseqüentemente, a forma como se configura o fenômeno do intraempreendedorismo.

Pautando-se na concepção de que as “inovações devem ter uma aplicação que é desejada, razoavelmente infiltradora e de alguma utilidade mínima para gerar vantagem competitiva” (Lengnick-Hall, 1992, p. 403), compreendendo essa desejabilidade a partir de produtos e serviços que agregam valor aos potenciais consumidores e que conseguem se infiltrar no mercado, a existência de uma cultura organizacional intraempreendedora torna-se relevante. Cultura essa que pode ser delineada por meio de valores organizacionais que estimulem comportamentos criativos e inovadores (Zahra, 1991), e da disponibilidade, associada à capacidade de exploração, de recursos tecnológicos (Benitez-Amado, Llorens-Montes, & Perez-Arostegui, 2010).

Por outro lado, o desenvolvimento desse tipo de cultura organizacional pode ser limitado à medida que a organização possui processos comunicacionais ineficazes, principalmente, entre áreas ou departamentos que, guardadas suas especificidades, constituem centros geradores de conhecimentos importantes para os processos de inovação. Somada à existência de um ambiente interno competitivo, a precariedade desses processos comunicacionais, frequentemente, obstrui o compartilhamento desses conhecimentos gerados e, conseqüentemente, o desenvolvimento de inovações que poderiam garantir à organização vantagem competitiva no mercado (Maier & Zenovia, 2011).

Adicionalmente à necessidade de processos comunicacionais mais efetivos, o desenvolvimento de culturas e climas organizacionais que favoreçam esses processos de inovação constitui desafio importante às organizações, uma vez que existem diferenças entre os elementos que motivam profissionais com perfil intraempreendedor e aqueles que não possuem esse mesmo perfil. Fatores como a oportunidade de desenvolver atividades desafiadoras, dispor de maior autonomia e liberdade para desenvolvê-las, e o incentivo para assumir riscos que, em linhas gerais, motivam esses profissionais intraempreendedores, podem levar à desmotivação daqueles que não compartilham perfil semelhante (Hashimoto, 2009).

Em associação com a necessidade de desenvolvimento de uma cultura organizacional intraempreendedora, os gestores responsáveis pelas organizações possuem papel importante na definição e na reformulação de estratégias compatíveis com esse tipo de cultura. Em linhas gerais, estratégias mais agressivas em relação aos competidores, voltadas para o pioneirismo (Antoncic & Hisrich, 2003), para o crescimento organizacional (Zahra, 1991) e, até mesmo, para a realização de aquisições, fusões ou formação de joint ventures (Lengnick-Hall, 1992) tendem a ser compatíveis com essa cultura intraempreendedora.

Somado a esse papel de definir e reformular estratégias, a adoção de um estilo de liderança transformacional pode propiciar o fortalecimento dessa cultura intraempreendedora. Esse estilo de liderança prevê uma gestão participativa, por meio de diálogos frequentes entre líderes e liderados, que inspire o comprometimento do intraempreendedor com a missão da organização. Trata-se de um estilo de liderança que atribui aos gestores o papel de coachings ou mentores, dos quais é esperado que levem os membros de suas equipes a desenvolverem novas formas de pensar e a adotarem comportamentos criativos e inovadores (Moriano, Molero, Topa, & Mangin, 2014), consonantes com os valores organizacionais de uma cultura intraempreendedora (Zahra, 1991).

Trata-se de um estilo de liderança que deve permear a atuação dos gestores de um modo geral, tanto daqueles que compõem a alta cúpula, dos quais se espera o apoio a projetos inovadores e relevantes (Rule & Irwin, 1988), quanto de gerentes de nível médio responsáveis por intermediar as perspectivas do alto escalão e dos gerentes operacionais. Atuação essa que torna possível a criação de condições

favoráveis para a geração de ideias inovadoras, alinhadas à missão da organização, e a implementação dos eventuais projetos decorrentes de tais ideias (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005).

Baseado na inexistência ou na fragilidade dos sistemas de reconhecimento ou recompensa, frequentemente, oferecidos pelas organizações (Maier & Zenovia, 2011), é importante ressaltar a relevância desses sistemas para a gestão daquelas organizações que se dedicam a ações intraempreendedoras. Esses sistemas podem contemplar a possibilidade de o intraempreendedor desenvolver atividades interessantes e desafiadoras, de participar dos processos de tomada de decisão e de usufruir de ambientes de trabalho flexíveis, onde se buscam melhorias contínuas e não haja excesso de controles formais, como formas de reconhecer, recompensar e incentivar essas ações intraempreendedoras (Antoncic & Antoncic, 2011).

Uma gestão que almeja ser favorável ao intraempreendedorismo necessita ainda demonstrar-se mais tolerante ao erro e celebrar os esforços empreendidos pelos diversos membros da equipe, pois, em sendo assim, cria condições favoráveis tanto para o desenvolvimento de projetos inovadores (Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy, & Kilic, 2010), quanto para a eclosão de potenciais intraempreendedores (Parker, 2011). Além disso, uma gestão que inclui o oferecimento de remuneração justa, possibilidades de ascensão na carreira, oportunidades de aprendizado e ampliação das redes de relacionamento, conseqüentemente, também incentiva ações intraempreendedoras (Antoncic & Antoncic, 2011).

Em associação a práticas de gestão que favorecem o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, a estrutura organizacional, como componente da dimensão interna, também possui relevância na configuração do fenômeno intraempreendedorismo.

A existência de estruturas organizacionais que privilegiem a diferenciação entre as diversas unidades/áreas componentes dessas estruturas possibilita o aumento do comprometimento com as missões e as metas específicas de cada uma dessas unidades/áreas. Em linhas gerais, esse tipo específico de estrutura é favorável a ações intraempreendedoras que envolvam o estabelecimento de parcerias ou a aquisição de outras organizações. Em contraposição, estruturas que possibilitem maior integração

entre essas unidades/áreas podem facilitar ações intraempreendedoras que se apoiam, principalmente, na forma como a organização já está estruturada (Zahra, 1991).

Outrossim, para além de estruturas diferenciadas ou integradas, organizações que, especificamente, comercializam produtos ou serviços com alto grau de inovação e atributos muito específicos podem ser beneficiadas por estruturas organizacionais formadas por áreas funcionais, como marketing, vendas e logística, principalmente, se esses produtos ou serviços forem destinados a outras organizações (Parker, 2011).

Considerando que o tamanho e a complexidade das estruturas hierárquicas organizacionais podem constituir barreiras a ações intraempreendedoras (Maier & Zenovia, 2011), independentemente de essas ações serem desenvolvidas por profissionais que pertençam a áreas de pesquisa e desenvolvimento ou a outras áreas (Lengnick-Hall, 1992), estruturas mais simples tendem a favorecer tais ações por permitirem o acompanhamento, a análise e o compartilhamento interno de informações provenientes do mercado (Zahra, 1991).

Em relação especificamente ao tamanho das organizações, Carrier (1994) enfatizou que, em razão das grandes organizações possuírem estruturas mais rígidas, torna-se mais difícil a identificação de profissionais com perfil intraempreendedor. Em organizações desse porte, apesar de o intraempreendedor ter garantia de anonimato para suas ações, o que pode ser favorável à medida que não o expõe a um número excessivo de críticas, é comum também que não seja possível a esse intraempreendedor participar das discussões mais estratégicas da organização.

Ao discutir os aspectos envolvidos na gestão em grandes organizações, Carrier (1994) salientou também ser frequente a existência de relacionamentos entre gerentes e intraempreendedores que podem dificultar a viabilização de projetos intraempreendedores, uma vez que os gerentes dessas organizações de grande porte, frequentemente, priorizam estabilidade e eficiência em detrimento de ações inovadoras e transformadoras. Em linhas gerais, nesse tipo de relacionamento, esses gerentes procuram oferecer oportunidades de ascensão profissional que resultam muito mais em aumento de responsabilidade e poder, do que na garantia de autonomia e liberdade, aspectos que, frequentemente, têm um impacto muito maior sobre esse intraempreendedor. Por fim, no contexto de grandes organizações, a

eventual perda de um intraempreendedor, repetidamente, não é vista como uma grande ameaça (Carrier, 1994).

Em contrapartida, pequenas e médias organizações possuem estruturas mais flexíveis que tendem a favorecer ações intraempreendedoras, proporcionando maior visibilidade aos resultados obtidos pelo intraempreendedor. Se positivos, a visibilidade desses resultados pode ainda gerar maior credibilidade a esse intraempreendedor, principalmente, perante aos gerentes proprietários, com os quais têm maior contato (Carrier, 1994, 1996). Credibilidade essa que pode fortalecer o intraempreendedor perante o aumento das possíveis críticas a que, normalmente, está submetido em organizações desses portes, também decorrentes dessa maior visibilidade (Carrier, 1994).

De maneira complementar, a existência de relacionamentos entre empreendedores e intraempreendedores, comuns em pequenas e médias organizações, pode favorecer o compartilhamento de ideias e até da própria gestão do negócio (Carrier, 1994). Diferentemente do que acontece em grandes organizações, as promoções recebidas costumam ter efeito positivo sobre a motivação do intraempreendedor, uma vez que, geralmente, proporcionam maior proximidade com os gerentes-proprietários e participação ativa na definição das estratégias e recursos organizacionais. Por outro lado, o desligamento desse profissional intraempreendedor em pequenas e médias organizações pode gerar grandes perdas à organização, inclusive, o aumento da competitividade no mercado, caso esse profissional também decida empreender (Carrier, 1994, 1996).

Em associação com a estrutura e o tamanho da organização, a disponibilidade e a flexibilidade na gestão dos recursos organizacionais também constituem elementos importantes para o encorajamento e a sustentação dos processos de inovação inerentes à atuação intraempreendedora (Antoncic & Hisrich, 2003).

Apesar da necessidade de a organização investir na aquisição e na capacidade de gestão de recursos tecnológicos, de modo a maximizar a exploração e os resultados obtidos por meio de tais recursos (Benitez-Amado, Llorens-Montes, & Perez-Arostegui, 2010), necessidade que requer tempo e recursos financeiros (Rule & Irwin, 1988), a bricolagem foi apontada por Halme, Lindeman e Linna (2012) como alternativa para o

desenvolvimento de ações intraempreendedoras, principalmente, em cenários em que grandes investimentos em recursos não podem ser feitos.

Bastante adotada em organizações de menor porte, que se veem, muitas vezes, com poucos recursos financeiros para investir em novos recursos materiais e tecnológicos, essa bricolagem é constituída por atividades realizadas pela própria organização com a utilização dos recursos que já dispõe. Trata-se de atividades que também podem fazer parte das ações intraempreendedoras de organizações de médio e grande portes, guardadas suas especificidades e contextos em que essas organizações estão inseridas, principalmente, em situações em que adquirir novos recursos não seja imprescindível (Halme, Lindeman, & Linna, 2012).

Não obstante a importância dessas atividades, e dos recursos disponíveis para realizá-las, as atitudes dos indivíduos, inseridos em contextos organizacionais específicos, também interferem no desenvolvimento de ações intraempreendedoras.

Atitudes favoráveis à criatividade, como a disponibilidade para assumir riscos (Antoncic & Hisrich, 2003), acreditar na eficácia de suas próprias ações (Douglas & Fitzsimmons, 2013) e agir com certa autonomia, características que, frequentemente, levam indivíduos a criarem negócios próprios, também favorecem o intraempreendedorismo (Hashimoto, 2009; Knörr, Alvarez, & Urbano, 2013). São atitudes que, em associação à liberdade para inovar (Carrier, 1994; Hashimoto, 2009) e à percepção de novas oportunidades de desenvolvimento, principalmente, diante de situações ambíguas e incertas (Hashimoto, 2009), embasam comportamentos intraempreendedores.

De forma semelhante, considerando o dinamismo do mercado, e a, decorrente, necessidade de adaptação das organizações frente às frequentes mudanças, atitudes que proporcionem a esses indivíduos maior receptividade diante dessas mudanças e maior disposição para identificar e acompanhar novas informações constituem elementos importantes para o desenvolvimento de ações intraempreendedoras que possam promover adaptabilidade e obtenção de resultados mais expressivos a essas organizações (Gündoğdu, 2012).

Para este estudo a atuação intraempreendedora é compreendida, portanto, como o conjunto de atitudes e comportamentos de um indivíduo que, no contexto de organizações já existentes (Carrier, 1996), favorecem o desenvolvimento de novos

empreendimentos, negócios, produtos, serviços ou processos (Antoncic & Hisrich, 2003). Atitudes e comportamentos descritos por Bock, Furtado Teixeira (2002), respectivamente, como tendências para agir e ações efetivamente adotadas por esse indivíduo em tal contexto. Dentre as atitudes e os comportamentos que favorecem essa atuação intraempreendedora, é possível destacar aqueles que envolvem criatividade (Antoncic & Hisrich, 2003), autoconfiança (Douglas & Fitzsimmons, 2013), autonomia (Hashimoto, 2009; Knörr, Alvarez, & Urbano, 2013), receptividade a mudanças e atenção a novas informações (Gündoğdu, 2012).

Diante dessa possibilidade de resultados organizacionais mais expressivos em razão de ações intraempreendedoras, após refletir sobre os elementos que compõem as dimensões externa e interna do fenômeno intraempreendedorismo, a seguir são discutidos os possíveis resultados oriundos dessas ações. Vale ressaltar que a dimensão resultados também tem a capacidade de influenciar e ser influenciada (Carrier, 1996) pelas demais dimensões adotadas para este estudo.

### **2.3 Resultados de Ações Intraempreendedoras**

Considerando que uma inovação se configura como tal somente quando processos, produtos/serviços ou métodos de marketing são implementados (OCDE, 2005), neste estudo, os resultados da atuação intraempreendedora são compreendidos a partir de inovações que, concomitantemente, são vistas como resultados dessa atuação e como geradora de possíveis ganhos à organização.

Ao abordar a relação inovação-vantagem competitiva, Lengnick-Hall (1992) destacou que o estabelecimento dessa relação está associado ao quanto uma inovação atende às necessidades precisas do mercado e de quanto tempo a organização leva para implementar tal inovação, seja para responder a essas necessidades, ou para gerar e moldar novas necessidades. Por outro lado, a perenidade dessa relação depende do grau de dificuldade enfrentado por outras organizações ao tentarem imitar as estratégias, os recursos humanos, materiais e tecnológicos e a cultura organizacionais (Lengnick-Hall, 1992) utilizados para o desenvolvimento de um novo negócio ou de um novo empreendimento (Antoncic & Hisrich, 2003).

Adotando essa relação como perspectiva, existem indícios de que as ações intraempreendedoras podem contribuir para o crescimento organizacional, no que se

refere ao volume de vendas e ao market share (Antoncic & Hisrich, 2001; Benitez-Amado, Llorens-Montes, & Perez-Arostegui, 2010), principalmente, se existirem investimentos na área de tecnologia da informação e no desenvolvimento de uma cultura organizacional intraempreendedora (Benitez-Amado, Llorens-Montes, & Perez-Arostegui, 2010). Além de favorecer o crescimento organizacional, esse tipo de cultura tende a reduzir os eventuais impactos negativos de elementos presentes nos contextos cultural e econômico em que as organizações estão inseridas (Antoncic & Hisrich, 2001).

No que se refere aos resultados financeiros, o aspecto bidirecional existente na relação ações intraempreendedoras-desempenho financeiro exige que essas organizações realizem investimentos e, ao mesmo tempo, possuam alguma folga financeira para aguardar possíveis compensações para os investimentos realizados inicialmente. A existência dessa folga, decorrente de lucratividade não oriunda dessas ações intraempreendedoras, torna imprecisa essa relação (Zahra, 1991; Hashimoto, 2009), principalmente, em contextos econômicos mais desenvolvidos em que outros elementos podem interferir na determinação dessa lucratividade (Antoncic & Hisrich, 2001).

A imprecisão dessa relação pode ser intensificada a depender das percepções específicas dos gestores sobre o impacto dessas ações intraempreendedoras sobre os resultados organizacionais. São percepções que podem, inclusive, favorecer a manutenção, expansão ou eliminação dos fatores e comportamentos organizacionais que impulsionaram tais ações (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). Essa perspectiva a respeito das percepções desses gestores corrobora a ênfase de Matlay (2005) à constatação de que esse fenômeno se constitui entidade heterogênea, decorrente de múltiplas ações organizacionais e comportamentos individuais.

### **3 METODOLOGIA**

Para responder à questão de pesquisa e atender aos objetivos deste estudo foi realizada a RSL (revisão sistemática da literatura) atendendo às etapas apontadas por Petticrew e Roberts (2006) descritas na Figura 1.

Etapa	Descrição
1. Definição da questão de pesquisa e do objetivo que norteia a RSL.	<p><b>Questão de pesquisa:</b> como os estudos que abordam o tema intraempreendedorismo podem ser reorganizados à luz da RSL?</p> <p><b>Objetivo</b> desta RSL: identificar, analisar e reorganizar os estudos que abordam o tema intraempreendedorismo.</p>
2. Definição do comitê.	Comitê composto por três pesquisadores de áreas associadas ao tema intraempreendedorismo.
3. Elaboração do protocolo.	Protocolo elaborado com base nas etapas propostas por Petticrew e Roberts (2006).
4. Identificação e validação das expressões de busca.	<p><b>Expressões-chave validadas pelo comitê:</b> ‘intrapreneur’ or ‘intrapreneurship’ (tema: intraempreendedorismo).</p> <p><b>Expressões conjugadas:</b> ‘intrapreneur’ or ‘intrapreneurship’.</p>
5. Seleção dos artigos para revisão.	<p>Na base de dados <b>Web of Science</b> as expressões foram verificadas junto aos tópicos dos artigos e foram adotados os seguintes filtros: ‘management’, ‘business’, ‘economics’ e ‘business finance’ para as categorias da Web of Science; ‘article’ e ‘review’ para tipos de documento; ‘business economic’ para área de pesquisa.</p> <p>Na <b>Scopus</b> as expressões foram verificadas junto aos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos e adotados como filtros: ‘business, management and accounting’ e ‘economics, econometrics and finance’ para área de conhecimento; ‘article’ e ‘review’ para tipos de documento; ‘english’ e ‘portuguese’ para idioma.</p> <p>Na base de dados do <b>Google Acadêmico</b> foi utilizada a ferramenta de busca Harzing’s Publish or Perish, onde as expressões foram inseridas e os respectivos resultados foram ranqueados partindo dos artigos mais relevantes.</p> <p>As expressões foram verificadas nas bases de dados das <b>revistas RAC, RAUSP, RAE e O&amp;S</b> e de <b>teses de doutorado</b> publicadas nas instituições de ensino superior Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Presbiteriana Mackenzie, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) sobre cada um dos temas e cruzamentos.</p>
6. Avaliação dos estudos considerando os critérios definidos para inclusão e exclusão.	<p>Avaliações de acordo com os seguintes critérios: a) exclusão dos estudos não associados ao tema intraempreendedorismo; b) consideração dos cinco estudos mais citados ao longo do tempo, levando-se em conta a quantidade de citações em cada uma das bases pesquisadas; c) consideração dos cinco estudos mais citados nos últimos cinco anos, no período entre 2011 e 2016, levando-se em conta também a quantidade de citações em cada uma das bases pesquisadas; d)</p>

	relevância dos periódicos nos quais os estudos foram publicados, levando-se em conta se publicados em periódicos internacionais e nacionais de impacto, classificados como A1, A2 e B1; e) relevância das abordagens adotadas pelos estudos, sejam elas teórica, qualitativa ou quantitativa.
7. Extração de dados dos estudos considerados.	Discussões teóricas em profundidade sobre os estudos identificados em bases de dados internacionais e nacionais.
8. Avaliação crítica dos resultados da RSL.	Avaliações críticas levando-se em conta a identificação, compreensão, detalhamento e agrupamento das perspectivas de análise e dos elementos teóricos presentes em cada estudo identificado, assim como, do papel e da importância de cada um desses elementos na compreensão do fenômeno intraempreendedorismo.
9. Diferenciação e síntese dos resultados.	Elaboração de propostas de reorganização envolvendo perspectivas de análise, elementos teóricos, papel e importância desses elementos e autores de sustentação para o tema intraempreendedorismo discutidos no referencial teórico deste artigo.
10. Avaliação de vieses e limitações da RSL.	O viés de um mesmo artigo estar contido nas bases de dados consideradas para essa revisão foi anulado pela conferência dos artigos mapeados. Entende-se como limitação desta RSL o número de artigos considerados: cinco mais citados ao longo do tempo e os cinco mais recentes e mais citados.
11. Redação do relatório da RSL.	A redação do relatório compreende o referencial teórico e análise de resultados deste artigo.
12. Divulgação.	Divulgação se dá por meio deste artigo.

**Figura 1: Síntese das etapas da revisão sistemática da literatura com base Petticrew e Roberts (2006).** Fonte: Elaborado pelo autor.

Após cumprir o exposto em cada uma das etapas da RSL sugeridas por Petticrew e Roberts (2006), em seguida é feita a análise dos resultados obtidos.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação ao tema intraempreendedorismo, os levantamentos preliminares identificaram 93 artigos na Web of Science, publicados até dezembro de 2016, e 190 na Scopus. A análise dos dados dos últimos dez anos apresentados na Tabela 1 permite identificar um número maior de artigos publicados entre 2011 e 2016, com uma taxa média de crescimento entre 7,0 e 14,7% para esse período, possibilitando assim inferir que se trata de um tema que vem sendo objeto de investigação da comunidade científica internacional nos últimos anos.

Tabela 1

**Número de Artigos Publicados por Ano e Taxas de Crescimento para o Tema Intraempreendedorismo**

Ano	Nº de Artigos	Web of Science		Nº de Artigos	Scopus	
			Taxa Média de Crescimento			Taxa Média de Crescimento
2016	16	14,7%	20,8%	18	7,0%	12,3%
2015	13			23		
2014	4			16		
2013	12			17		
2012	7			18		
2011	7			12		
2010	5			12		
2009	4			3		
2008	3			5		
2007	2			5		
2006	2			5		
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>			<b>134</b>		

Posteriormente à realização desses levantamentos preliminares, foi realizada uma análise em profundidade no título, resumo e palavras-chave de cada um desses artigos para verificar o grau de contribuição para a elucidação do tema intraempreendedorismo. Conseqüentemente, essa análise permitiu a identificação dos artigos salientados na Tabela 2.

Tabela 2

**Artigos sobre Intraempreendedorismo considerados para a Revisão de Literatura**

Referências	Citações			Periódicos	Abordagens
	a	b	c		
<b>Artigos Mais Citados</b>					
Zahra (1991)	27			Journal of Business Venturing	Quantitativa
Antoncic e Hisrich (2001)	19	24	99	Journal of Business Venturing	Quantitativa
Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005)	11	6	3	Entrepreneurship Theory and Practice	Teórica
Lengnick-Hall (1992)	72			Journal of Management	Teórica
Alpkan, Bulut, Gunday, Ulusoy e Kilic (2010)	69	89		Management Decision	Quantitativa
Gibb (1987)		10		Journal of European Industrial Training	Teórica
Matlay (2005)		4		Education + Training	Teórica
Benitez-Amado, Llorens-		56		Industrial Management &	Quantitativa

Montes, Perez-Arostegui (2010)				Data	a
Antoncic e Hisrich (2003)	61			Journal of Small Business and Enterprise development	Teórica
Carrier (1994)	21			International Small Business Journal	Teórica
Carrier (1996)	26			Entrepreneurship Theory and Practice	Qualitativa
Rule e Irwin (1988)	13			Journal of Business Strategy	Teórica
	6				
<b>Artigos Mais Recentes e Mais Citados</b>					
Parker (2011)	45	53	19	Journal of Business Venturing	Quantitativa
Halme, Lindeman e Linna (2012)	45	54		Journal of Management Studies	Qualitativa
Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011)	21			Management Decision	Quantitativa
Williamson, Lounsbury e Han (2013)	15	15		Journal of Engineering and Technology Management	Quantitativa
Antoncic e Antonci (2011)		37	10	Industrial Management and Data Systems	Quantitativa
Knörr, Alvarez e Urbano (2013)		12		International Entrepreneurship and Management Journal	Quantitativa
Moriano, Molero, Topa e Mangin (2014)			88	International Entrepreneurship and Management Journal	Quantitativa
Gündoğdu (2012)			46	Procedia-Social and Behavioral Sciences	Teórica
Maier e Zenovia (2011)			38	Review of International Comparative Management	Teórica
Douglas e Fitzsimmons (2013)		17		Small Business Economics	Quantitativa

**Nota.** a – Web of Science. b – Scopus. C – Google Acadêmico

Portanto, considerando os estudos apresentados na Tabela 2 e discutidos no referencial teórico, assim como, as três dimensões propostas por este estudo, quais sejam ambientes externo e interno e resultados, assim como dos elementos que compõem cada uma dessas dimensões, propõem-se a reorganização e o agrupamento dessas dimensões do constructo intraempreendedorismo como demonstrado na Figura 2. São apresentados também o papel que desempenham e a importância de cada um desses elementos, destacando ainda aqueles estudos, dentre os mais citados

e os mais recentes e mais citados, que procuraram investigar a influência de cada um desses elementos no delineamento do fenômeno intraempreendedorismo.

<b>Dimensões</b>	<b>Elementos</b>	<b>Papel e Importância</b>	<b>Autores</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Cultural/Educacional</b>	Valorizar e incentivar o desenvolvimento do perfil de profissionais com características intraempreendedoras.	Gibb (1987); Matlay (2005); Williamson, Lounsbury e Han (2013).
	<b>Econômico</b>	Compartilhar recursos necessários para o desenvolvimento de ações intraempreendedoras.	Antoncic e Hisrich (2001).
	<b>Institucional</b>	Estimular, viabilizar ou impor barreiras à atuação intraempreendedora.	Gómez-Haro, Aragón-Correa e Cordón-Pozo (2011).
	<b>Mercado</b>	Provocador de respostas intraempreendedoras e fonte de informações que contribuem para o desenvolvimento desse tipo de resposta.	Zahra (1991).
<b>Ambiente Interno</b>	<b>Cultural/Organizacional</b>	Encorajar, sustentar ou impor barreiras ao desenvolvimento de ações intraempreendedoras.	Zahra (1991); Matlay (2005); Hashimoto (2009); Benitez-Amado, Llorens-Montes e Perez-Arostegui (2010); Maier e Zenovia (2011).
	<b>Práticas de Gestão</b>	Definir estratégias, gerar e alinhar ideias e projetos inovadores à missão e aos valores organizacionais e desenvolver ambiente favorável à atuação intraempreendedora.	Rule e Irwin (1988); Zahra (1991); Lengnick-aos Hall (1992); Antoncic e Hisrich (2003); Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005); Alpkhan, Bulut, Gunday, Ulusoy e Kilic (2010); Antoncic e

			Antoncic (2011); Maier e Zenovia (2011); Parker (2011); Moriano, Molero, Topa e Mangin (2014).
	<b>Estrutural</b>	Oferecer suporte ou impor barreiras às ações intraempreendedoras e possibilitar a interação com o mercado.	Zahra (1991); Lengnick-Hall (1992); Maier e Zenovia (2011); Parker (2011).
	<b>Tamanho</b>	Contribuir para a configuração, favorável ou desfavorável, da relação intraempreendedor-organização.	Carrier (1994); Carrier (1996).
	<b>Recursos (Materiais e Tecnológicos)</b>	Impulsionar e dar sustentação às atividades intraempreendedoras.	Rule e Irwin (1988); Antoncic e Hisrich (2003); Benitez-Amado, Llorens-Montes e Perez-Arostegui (2010); Halme, Lindeman e Linna (2012).
	<b>Indivíduo</b>	Promover ações intraempreendedoras, acompanhar as informações disponíveis no mercado e possibilitar às organizações adaptarem-se ao contexto em que estão inseridas.	Carrier (1994); Carrier (1996); Antoncic e Hisrich (2003); Hashimoto (2009); Gündoğdu (2012); Douglas e Fitzsimmons (2013); Knörr, Alvarez e Urbano (2013).
<b>Resultados</b>	<b>Novos Empreendimentos e Negócios</b>	Intermediar a relação entre os diversos elementos das dimensões interna e externa e os resultados comerciais e financeiros.	Lengnick-Hall (1992); Antoncic e Hisrich (2003).
	<b>Comerciais</b>	Retroalimentar o desenvolvimento de ações	Antoncic e Hisrich (2001); Kuratko, Ireland, Covin e

	intraempreendedoras.	Hornsby (2005); Benitez-Amado, Llorens-Montes e Perez-Arostegui (2010).
<b>Financeiros</b>	Retroalimentar o desenvolvimento de ações intraempreendedoras.	Zahra (1991); Antoncic e Hisrich (2001); Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby (2005); Hashimoto (2009).

**Figura 2: Reorganização e agrupamento das dimensões do constructo intraempreendedorismo.** Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Somado à proposta de reorganização da literatura decorrente da RSL, este estudo permitiu identificar que a maioria das publicações científicas envolvendo o construto intraempreendedorismo, consideradas para este estudo, volta-se para elementos associados à dimensão interna, principalmente, às práticas de gestão que possibilitam o alinhamento da atuação intraempreendedora às estratégias organizacionais e o desenvolvimento de um ambiente organizacional favorável a essa atuação. De outra maneira, percebe-se ainda um número menor de publicações voltadas para os elementos da dimensão externa às organizações que influenciam essa atuação, assim como, da dimensão resultados, cujos elementos tratam dos possíveis impactos dessa atuação para essas organizações.

Apresenta-se como limitações deste estudo a utilização de publicações nas bases de dados consideradas, quais sejam a Web of Science, a Scopus e o Google Acadêmico, no período de 2011 a 2016. Como proposta para estudos futuros, estabelece-se a ampliação deste estudo de modo a contemplar os anos de 2017 e 2018.

## REFERÊNCIAS

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

- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.
- Benitez-Amado, J., Llorens-Montes, F. J., & Nieves Perez-Arostegui, M. (2010). Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 550-566.
- Bock, A. M. B., Furtado, O., & Teixeira, M. L. T. (2002). *Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia*. São Paulo: Saraiva.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M., Ruiz-Navarro, J., & Sousa-Ginel, E. (2012). The intrapreneur and innovation in creative firms. *International Small Business Journal*, 30(5), 513-535.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: a comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in small businesses: an exploratory study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 21(1), 5-20.
- De Vos A., & Soens N. (2008). Protean attitude and career success: the mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456.
- Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115-132.
- Gibb, A. A. (1987). Enterprise culture-its meaning and implications for education and training. *Journal of European Industrial Training*, 11(2), 2-38.
- Gómez-Haro, S., Aragón-Correa, J. A., & Cordon-Pozo, E. (2011). Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. *Management Decision*, 49(10), 1677-1693.
- Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: a multi-concept perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 296-303.
- Halme, M., Lindeman, S., & Linna, P. (2012). Innovation for inclusive business: intrapreneurial bricolage in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 49(4), 743-784.
- Hashimoto, M. (2009). *Organizações intra-empendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*. Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts*. Mason: Thomson South-Western.
- Knörr, H., Alvarez, C., & Urbano, D. (2013). Entrepreneurs or employees: a cross-cultural cognitive analysis. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(2), 273-294.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699-716.

- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*, 18(2), 399-429.
- Maier, V., & Zenovia, C. P. (2011). Entrepreneurship versus intrapreneurship. *Review of International Comparative Management*, 12(5), 971-976.
- Matlay, H. (2005). Researching entrepreneurship and education: part 1: what is entrepreneurship and does it matter?. *Education + Training*, 47(8/9), 665-677.
- Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 41-64.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica* [Manual].
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 19-34.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Rule, E. G., & Irwin, D. W. (1988). Fostering intrapreneurship: the new competitive edge. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 44-47.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.
- Williamson, J. M., Lounsbury, J. W., & Han, L. D. (2013). Key personality traits of engineers for innovation and technology development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 157-168.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.