

## IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS INTRAEMPREENDEDORAS NAS ORGANIZAÇÕES

Carla Cristina Ferreira Hammes<sup>1</sup>, Fernando Luiz Freitas Filho<sup>2</sup>, José Maria Melim<sup>3</sup>

**Resumo.** A constante competitividade no mercado gera nas organizações a necessidade de inovar, de modo que elas possam se diferenciar frente à concorrência. Para inovar, as empresas necessitam de um ambiente que inspire as pessoas a empreender dentro da própria organização. Esse ato é conhecido como intraempreendedorismo. Dentro desse contexto, este artigo tem o objetivo de identificar as principais práticas intraempreendedoras das organizações. Para tanto, foi feita uma revisão da literatura, utilizando-se como palavras-chave *corporate entrepreneurship*, *intrapreneurial practices*, *entrepreneurship* e *intrapreneurship*. Foram analisados 22 artigos das bases Science Direct e Scopus. Como resultado, foi identificado que uma liderança participativa e flexível é essencial para o processo de intraempreendedorismo, assim como a mudança cultural.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Intraempreendedorismo; Empreendedorismo Corporativo; Práticas Intraempreendedoras.

**Abstract.** The constant competitiveness in the market raises in companies the need to innovate to differentiate. To innovate, companies need an inspiring environment and people with that profile. Understanding what intrapreneurship practices are capable of adding people willing to undertake in an existing business was the objective of this work. Thus, this article sought to identify in the literature the intrapreneurial practices used by companies, analyzing 22 articles. The results demonstrated that participatory and flexible leadership is essential for intrapreneurship as well as cultural change.

**Palavras-chave:** Entrepreneurship; Intrapreneurship; Corporate Entrepreneurship; Intrapreneurial Practices.

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção – Centro Universitário Sociesc (UNISOCIESC) Joinville – SC – Brasil. Email: carlahammes@gmail.com

<sup>2</sup> Professor do Ensino Superior – Centro Universitário Sociesc (UNISOCIESC) Joinville – SC – Brasil. Email: fernando.freitas@sociesc.com.br

<sup>3</sup> Professor do Ensino Superior – Centro Universitário Sociesc (UNISOCIESC) Joinville – SC – Brasil. Email: melim.joi@terra.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo está cada vez mais presente na sociedade, seja na criação de um novo empreendimento, ou então nas práticas empreendedoras existentes dentro das organizações. Nesse sentido, é fundamental que as pessoas estejam capacitadas para essa realidade. Da mesma forma, as organizações precisam adotar práticas empreendedoras para oportunizar seu crescimento por meio da inovação.

É evidente a necessidade de inovar para crescer, porém as organizações ainda esbarram no modelo de estrutura mecanicista, que é mais impessoal e regulamentado, o que acaba inibindo a inovação. Por outro lado, há profissionais com o espírito empreendedor aflorado, mas que também tropeçam na mesma questão, gerando uma dificuldade na integração entre esses profissionais e as organizações.

Em um mercado em que produtos e serviços tornam-se obsoletos rapidamente, as organizações que não estiverem preparadas para acompanhar as mudanças, tendem a ser subtraídas do mercado.

Dessa forma, para que a cultura inovadora seja praticada, as organizações buscam por mudanças estruturais por meio de práticas intraempreendedoras, contando com profissionais que tenham o perfil empreendedor para colaborar com as respectivas mudanças, sendo um fator determinante para identificação de novas oportunidades.

Vive-se um novo momento em que a concorrência não é mais local, mas ela pode estar em qualquer parte do mundo. Com a globalização, o acesso a diferentes mercados é uma realidade que pode interferir na maneira pela qual as empresas vêm administrando seus negócios.

Nesse contexto, o objetivo desse artigo foi identificar as principais práticas intraempreendedoras nas organizações. Para tanto, foi feita uma análise da literatura, nas bases Science Direct e Scopus, utilizando-se como palavras-chave *corporate entrepreneurship*, *intrapreneurial practices*, *entrepreneurship* e *intrapreneurship*.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa sessão apresenta a fundamentação teórica para o desenvolvimento do trabalho. São apresentadas as principais definições relacionadas à cultura organizacional, ao empreendedorismo, ao intraempreendedorismo e ao empreendedorismo corporativo.

## 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações podem ser vistas como organismos vivos, ou seja, como sistemas abertos às mudanças de mercado. Enquanto sistema, as organizações têm um movimento de transformação, que se inicia com uma entrada, à qual é adicionado valor e é entregue ao cliente um produto ou serviço com mais valor agregado. E para a eficácia desse processo, é preciso que haja uma adaptação do trabalho (KATZ; KAHN, 1978).

Para Hall (2004), as pessoas mantêm diversos contatos dentro e fora das organizações, porém, quando trabalham fazem parte de um contexto no qual são moldadas para desempenharem suas atividades.

As organizações possuem algumas similaridades e mesmo sendo muito diferentes, elas correspondem a uma mesma classe ou modelo dividido em mecanicista e orgânico (HALL, 2004).

O primeiro se caracteriza por ser uma organização mais burocrática, enquanto o segundo se afasta deste modelo, sendo mais informal. As diferenças entre esses dois modelos podem ser conferidas no Quadro 1.

Quadro 1: Diferenças entre os dois modelos organizacionais

<b>Modelo Mecanicista</b>	<b>Modelo Orgânico</b>
Impessoais	Maior autonomia das pessoas
Mais rígidas	Menos rígidas
Regulamentadas	Comunicação informal

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000)

De acordo com Maximiano (2000) a organização mecanicista por ser burocratizada, imita o funcionamento de uma máquina, sendo que as pessoas não tem muita liberdade e devem obedecer às regras e a hierarquia.

Já as organizações orgânicas “procuram reduzir ingredientes como formalidade e impessoalidade”, enfatizando o sistema social, as pessoas e a comunicação informal (MAXIMIANO, 2000, p. 329).

A maneira como a empresa lida com seus clientes e colaboradores, retrata a sua cultura (CARVALHO et al, 2015).

Para Filipova (2015) a cultura de uma organização possui valores e crenças que irão definir as normas e o comportamento de seus funcionários, isto porque cria neles um sentimento de pertencimento a uma “ família corporativa”.

Segundo Robbins (2005) para que as organizações sejam eficazes, elas precisam aprender a lidar com pessoas de diferentes culturas.

Essas inovações geram insegurança na sociedade, implicando em novas mudanças para as organizações. Segundo Costa e Gonçalves (2006, p. 25), “novos conceitos de emprego e de produção começam a colidir com leis, práticas e tecnologias tradicionais”. Surgem também paradoxos como a integração e a individualização do trabalhador e a alta produtividade com a incerteza de um emprego.

De acordo com Motta (2001), para se manterem no mercado, as organizações do futuro necessitarão ter funcionários cada vez mais comprometidos, flexíveis e autogeridos, o que inclui desde um excelente desempenho até a adaptação ao mercado, oportunizando uma transformação nas empresas.

Dessa forma, ter a visão estratégica da organização inclui conhecer o passado e analisar o presente para planejar o futuro, não podendo esquecer que as pessoas são fundamentais para a eficácia das mudanças (Motta, 2001).

A cultura organizacional é um fator determinante para o desempenho empresarial e está relacionada com a flexibilidade e o desempenho que a empresa tem frente às mudanças atuais. Gómez e Barboza (2015) afirmam que uma empresa que emprega práticas organizacionais flexível e focada na melhoria do ambiente de trabalho irá manter seus funcionários satisfeitos e, conseqüentemente, alcançar posição mais elevada de competitividade.

Dessa forma, qualquer organização pode mudar e se adaptar ao ambiente em que está inserida. Deve ser entendida também como um sistema que contém regras e recursos como pessoas e equipamentos.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

Com a globalização, o acesso a diferentes mercados é uma realidade que pode interferir na maneira pela qual as organizações vêm administrando seus negócios. Nesse sentido, nota-se que o empreendedorismo tem crescido nos últimos anos, especialmente no Brasil, e desde o final da década de 1990 tem se intensificado (DORNELAS, 2008).

O termo empreendedorismo vem do francês *entrepreneur* e significa aquele que assume riscos e começa algo inteiramente novo (CHIAVENATO, 2012).

Para Chiavenato (2012), o empreendedorismo está relacionado com visão de futuro, tomada de decisão, correr riscos e inovar.

Schumpeter (1997) refere-se ao empreendedorismo como uma inovação no contexto dos negócios. Ele acrescenta que o produtor é o responsável pelas mudanças econômicas, determinando o que as pessoas irão consumir, atribuindo um novo hábito, no consumo cada vez maior de novos produtos e, conseqüentemente, a inovação deve estar sempre presente.

Sendo assim, o empreendedorismo pode contribuir com o desenvolvimento econômico por meio da abertura de novos negócios, pelo uso de novas tecnologias, com a inovação, eficiência e produtividade (YOLAÇ, 2015).

Os empreendedores são fundamentais para o sucesso da organização, porém ainda não há um protótipo que determine esse perfil.

Para consolidar seus resultados, o empreendedor deve possuir algumas habilidades (OLIVEIRA, 2014):

- a) Ter reuniões bem estruturadas e realizadas;
- b) Saber trabalhar em equipe;
- c) Ter adequado relacionamento com as pessoas;
- d) Saber manter o foco, sem perder a visão do todo;
- e) Saber trabalhar com erros;
- f) Saber trabalhar com o sucesso e o fracasso;
- g) Saber trabalhar com diversidades;
- h) Saber ouvir, incorporar e aplicar bons conselhos;
- i) Saber identificar, em tempo real, mudanças externas ao empreendimento;
- j) Saber administrar processos de mudanças e as possíveis resistências;
- k) Ter intuição;
- l) Ter capacidade de resolver conflitos;
- m) Ser articulado e articulador em suas relações pessoais e profissionais;
- n) Saber avaliar as pessoas e criar mecanismos de formação de outros líderes;
- o) Ter adequado processo de auto avaliação; e
- p) Ter e despertar o desejo de realização pessoal e profissional.

Com tantas características propostas, há três que permitem identificar melhor o perfil do empreendedor, as quais Chiavenato (2012), denomina como características básicas: necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança. O autor elucida que estas três características geram no empreendedor ações que podem ser observadas pela sua capacidade criativa e inovadora.

## 2.3 INTRAEMPREENDEDORISMO

Pessoas inovadoras e dispostas a assumir riscos, ainda que não seja em negócio próprio, revelam, segundo Chiavenato (2012), o perfil do intraempreendedor.

Para Pinchot (1985, p.3, tradução dos autores desta pesquisa) “o intraempreendedorismo é um método para usar o espírito empreendedor onde muitas de nossas pessoas estão: nas grandes organizações.” De acordo com o autor, ser intraempreendedor é um estado de espírito que pode ser desenvolvido em qualquer momento da vida.

O intraempreendedor deve ser visto pelas empresas como um importante profissional, e é da responsabilidade delas o apoio e a liberdade necessária para executar seu trabalho, e se isso não for possível, ele o fará em outra empresa (PINCHOT, 1985). Para o autor essa é uma condição fundamental, ao ponto de ter cunhado os dez mandamentos do intraempreendedor, que podem ser conferidos no Quadro 2.

Quadro 2: Mandamentos do Intraempreendedor

Vá para o trabalho a cada dia disposto a ser demitido. Evite quaisquer ordens que visem interromper seu sonho. Execute qualquer tarefa necessária para fazer seu projeto funcionar, a despeito de sua descrição de cargo. Encontre pessoas para ajudá-lo. Siga sua intuição a respeito das pessoas que escolher e trabalhe somente com as melhores. Trabalhe de forma clandestina o máximo que puder – a publicidade aciona o mecanismo de imunidade da corporação. Nunca aposte em uma corrida, a menos que esteja correndo nela. Lembre-se de que é mais fácil pedir perdão do que pedir permissão. Seja leal às suas metas, mais realista quanto às maneiras de atingi-las. Honre seus patrocinadores.
--

Fonte: Adaptado de Pinchot (1985)

Esses mandamentos demonstram o perfil e as atitudes de um intraempreendedor, e podem ser comparadas ao perfil empreendedor descrito neste artigo.

O intraempreendedor não é necessariamente um inovador ou um gestor. Para Pinchot (1985), cada um tem o seu papel no ciclo de vida de um negócio. Dessa forma, poucas são as inovações que podem ser implantadas em uma organização por uma única pessoa e cada parte desse processo exerce a atenção de colaboradores com responsabilidades e características diferentes.

## 2.4 EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

Existem diversas definições para o empreendedorismo corporativo, dentre as quais Dornelas (2003) menciona que está relacionado às mudanças no ambiente interno da organização, e conta com o auxílio de pessoas dispostas a empreender dentro da organização. Sendo assim, pode-se dizer que está relacionado com as estratégias e dessa forma pode ser empregado de diferentes maneiras nas organizações (DORNELAS, 2003).

Nesse sentido, Zahra (1991) afirma que o empreendedorismo corporativo está associado à criação de novos negócios para as organizações existentes, e pode compreender atividades como a criação de produtos, processos e inovações administrativas, em diferentes níveis da empresa.

Sendo assim, para que uma organização prospere, ela precisa se adaptar às novas realidades e criar uma cultura aberta e inovadora, segundo Carvalho et al (2015), que estimule as iniciativas de seus colaboradores, promovendo uma cultura empreendedora.

## 3 METODOLOGIA

Este artigo teve-se à pesquisa bibliográfica, ou seja, buscou-se na literatura informações condizentes com o tema da pesquisa, provenientes de material gráfico ou informatizado, com o intuito de adquirir conhecimentos (PRESTES, 2007).

Foi realizada uma pesquisa nos dias 25 e 26 de Janeiro de 2017, em diferentes bases, com os seguintes descritores: *corporate entrepreneurship*, *intrapreneurial practices*, *entrepreneurship* e *intrapreneurship*. A Tabela 1 apresenta o total de artigos por descritor.

Tabela 1: Total de documentos localizados por descritor

Descritor	Total de Documentos
<i>Entrepreneurship</i>	47.825
<i>Corporate entrepreneurship</i>	9.861
<i>Intrapreneurial practices</i>	2.821
<i>Intrapreneurship</i>	651

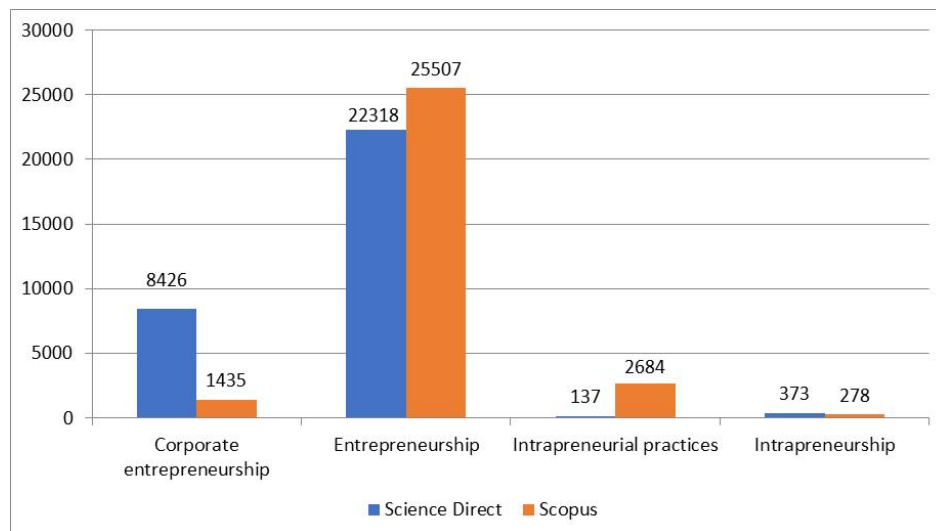
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A Tabela 1 confirma que a busca pelo descritor *entrepreneurship* retornou o maior número de resultados, totalizando 47.825 documentos. Já para o descritor *corporate entrepreneurship* a pesquisa retornou 9.861 documentos, enquanto para o descritor

*intrapreneurial practices* foram encontrados 2.821 documentos e por fim, para o descritor *intrapreneurship*, 651 documentos foram encontrados, evidenciando a importância do tema da pesquisa.

A busca pelos descritores foi feita nas bases Science Direct e Scopus e pode ser melhor compreendida no gráfico da Figura 1.

Figura 1- Descritor por base de dados



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O gráfico da Figura 1 representa o resultado da busca nas duas bases, sendo que para os descritores *corporate entrepreneurship* e *intrapreneurship* a base Science Direct retornou mais documentos, enquanto para os descritores *intrapreneurial practices* e *entrepreneurship* a base que mais retornou documentos foi a Scopus. Para os documentos retornados nas duas bases, a Tabela 2 representa os resultados obtidos.

Tabela 2: Total de documentos localizados por descritor

Descritor	Base	Total de Documentos	Filtro 2012 a 2017	Filtro: Journal / Article
<i>Intrapreneurship</i>	Science Direct	373	115	57
	Scopus	278	135	96
<i>Entrepreneurship</i>	Science Direct	22.318	10.683	1.616
	Scopus	25.507	8.130	2.074
<i>Corporate Entrepreneurship</i>	Science Direct	8.426	3.346	610
	Scopus	1.435	622	440
<i>Intrapreneurial practices</i>	Science Direct	137	45	16
	Scopus	2.684	1.287	885

Fonte: Dados da pesquisa (2017)



Com um conjunto de 11.850 artigos sobre o tema, a seleção para leitura começou com a escolha dos 20 artigos mais relevantes e mais citados em cada uma das duas bases, para cada descritor, totalizando 136 artigos para leitura, sendo que no caso do descritor *intrapreneurial practices*, na base Science Direct foram considerados os 16 artigos finais. Após esta seleção, foi feita uma averiguação dos possíveis artigos em duplicidade e 7 artigos apareceram em mais de uma base e em mais de um descritor. Dessa forma, após a leitura do resumo dos artigos, foram verificados os que condiziam com o tema e foram escolhidos 22 artigos para serem analisados nesta pesquisa, conforme demonstrado nos Quadros 3, 4, 5 e 6.

Quadro 3: Artigos utilizados para o descritor *Corporate Entrepreneurship*

<b><i>Corporate Entrepreneurship</i></b>		
<b>Artigo</b>	<b>Título / Ano</b>	<b>Autor</b>
2	<i>An investigation of the effects of open leadership to organizational innovativeness and corporate entrepreneurship</i> (2015)	Tuna Uslua, Idil Ayça Bülbül, Duygu Çubukab
5	<i>Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship</i> (2014)	Victor J. García-Morales, Maria Teresa Bolívar-Ramos, Rodrigo Martín-Rojas
8	<i>Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship</i> (2014)	Donald F. Kuratko, Jeffrey S. Hornby, Jeffrey G. Covin
12	<i>The impact of corporate entrepreneurship on organizational citizenship behavior and organizational commitment evidence from Turkey SMEs</i> (2012)	Cemal Zehir, Busra Muceldili, Songul Zehir.
17	<i>Influence of technological support, skills and competencies and learning on corporate entrepreneurship in European technology firms</i> (2013)	Rodrigo Martín-Rojas, Victor J. García-Morales, Maria Teresa Bolívar-Ramos,
20	<i>Autonomous teams and new product development</i> (2012)	Peerasit Patanakul, Jiyao Chen, Gary S. Lynn
21	<i>Clarifying the domains of corporate entrepreneurship</i> (2013)	Donald F. Kuratko, David B. Audretsch
22	<i>Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship</i> (2013)	Jeffrey S. Hornsby, Donald F. Kuratko, Daniel T. Holt, William J. Wales.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 4: Artigos utilizados para o descritor *entrepreneurship*

<b>ENTREPRENEURSHIP</b>		
<b>Autor</b>	<b>Título / Ano</b>	<b>Autor</b>
4	<i>Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process</i> (2017)	Maria de Lurdes Calisto, Soumodip Sarkar
10	<i>Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship</i> (2016)	Ute Stephan, Saurav Pathak
13	<i>Hierarchies and entrepreneurship</i> (2016)	Joacim Tåg, Thomas Åstebro, Peter Thompson
19	<i>At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels</i> (2012)	C. Ashley Fulmer Michele J. Gelfand

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 5: Artigos utilizados para o descritor *intrapreneurial practices*

<b>ENTREPRENEURSHIP</b>		
<b>Autor</b>	<b>Título / Ano</b>	<b>Autor</b>
1	<i>Exploring the relationship between flagship platform projects and intrapreneurial self-renewal activities: Managing intrapreneurial equivocality</i> (2015)	Thommie Burstro, Timothy L. Wilson
3	<i>Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation</i> (2016)	Cemal Zehira , Yonca Gurolb , Tugba Karabogac Mahmut Koled
6	<i>Turning entrepreneurs in to intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study</i> (2016)	Lisa Smith, Patricia Rees, Noel Murray
7	<i>Influence of technological support, skills and competencies, and learning on corporate entrepreneurship in European technology firms</i> (2013)	Rodrigo Martín-Rojasa Víctor J. García-Moralesb, María Teresa Bolívar-Ramos
9	<i>How Entrepreneurial climate effects firm performance?</i> (2014)	Ebru Beyza Bayarçelika Mehtap Özşahinb
11	<i>Como os gigantes aprendem a dançar: o papel mediador do capital empreendedor na relação entre cultura de inovação e desempenho</i> (2012)	Ana Sofia Monteiro Patrícia Jardim da Palma Miguel Pereira Lopes
14	<i>Factors influencing middle managers' ability to contribute to corporate entrepreneurship</i> (2013)	Cathy Burgess
16	<i>Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship</i> (2014)	Andreu Turró , David Urbano, Marta Peris-Ortiz
18	<i>Innovation for Inclusive Business: Intrapreneurial Bricolage in Multinational Corporations</i> (2012)	Minna Halme, Sara Lindeman and Paula Linna

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 6: Artigo utilizado para o descritor intrapreneurship

<b>ENTREPRENEURSHIP</b>		
<b>Autor</b>	<b>Título / Ano</b>	<b>Autor</b>
15	<i>Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within The Framework Of Employee Ownership</i> (2015)	Tuna Uslua

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Para que as empresas se renovem é necessário que elas entendam o conceito de intraempreendedorismo.

A pesquisa de Burström e Wilson (2015) demonstra que o intraempreendedorismo ainda é um desafio para as organizações e que entender o seu conceito é uma tarefa de todos na organização, uma vez que ações empreendedoras podem ser muito claras para determinada área enquanto para as demais podem parecer mera rotina.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou avaliar na literatura as práticas intraempreendedoras utilizadas pelas empresas. Foram encontradas 21 práticas na pesquisa que podem ser conferidas no Quadro 7. As mesmas foram relacionadas com os artigos que as citaram.

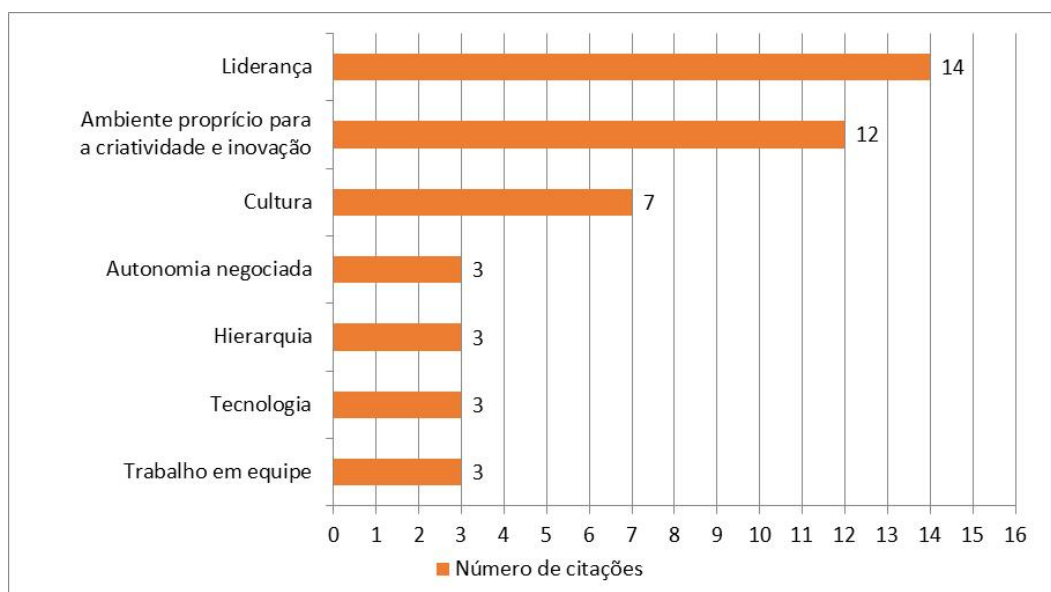
Quadro 7: Práticas intraempreendedoras utilizadas pelas empresas

PRÁTICAS / ARTIGOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	TOTAL
Liderança	X		X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X	X			X		14
Ambiente propício para a criatividade e inovação	X		X	X		X	X	X	X		X	X			X			X			X		12
Cultura			X			X				X	X		X		X	X							7
Autonomia negociada	X							X												X			3
Hierarquia													X	X				X					3
Tecnologia					X		X										X						3
Trabalho em equipe	X					X														X			3
Aprendizagem organizacional						X											X						2
Gestão do Conhecimento					X	X																	2
Quebra de fronteiras organizacionais	X																				X		2
RH estratégico			X												X								2
Abordagem participativa (interação)	X																						1
Comprometimento afetivo												X											1
Comunicação	X																						1
Confiança																			X				1
Desafios					X																		1
Estratégia			X																				1
Estrutura			X																				1
Programa intraempreendedor	X																						1
Recompensas							X																1
Resolução de problemas	X																						1

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O Gráfico 3 contém as práticas mais citadas pelos autores, sendo que foi utilizada uma linha de corte de, no mínimo, três autores por prática.

Gráfico 3 – Práticas mais citadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Do total de práticas citadas pelos autores, a liderança aparece em 64% dos artigos pesquisados, 55% dos artigos assinalaram o ambiente propício para a criatividade e inovação como prática e 32% demonstram que a cultura da empresa é importante para essas práticas. A autonomia negociada, hierarquia, tecnologia e trabalho em equipe aparecem em 14% dos artigos como uma prática importante.

As organizações precisam se conscientizar de que ações vistas como empreendedoras podem influenciar o desempenho organizacional e, portanto, precisam estar preparadas com o que Burström e Wilson (2015) denominam programa intraempreendedor.

Neste programa, as empresas precisam desenvolver uma ambição corporativa que deve ser compartilhada entre todos para que as rotinas possam ser substituídas por procedimentos contemporâneos (BURSTRÖM E WILSON, 2015).

Dessa forma para que o programa seja eficaz é necessária a quebra de fronteiras organizacionais e a integração de ações como abordagem participativa (interação), trabalho em equipe, comunicação, processos contínuos de transformação, interpretação e resolução de problemas, autonomia negociada, ambiente propício para a criatividade e inovação (BURSTRÖM E WILSON, 2015).

Com abordagem semelhante, Zehir et al (2016) asseguram que as empresas precisam rever sua cultura, estrutura e estratégias, com o objetivo de proporcionar um ambiente orientado ao empreendedorismo organizacional, o que inclui ser proativa, com ambiente propício à inovação e não ter medo de assumir riscos.

Tais estratégias estão fortemente relacionadas com a área de Recursos Humanos, que deverá dar suporte por meio da contratação de profissionais que atendam a esse novo perfil organizacional (ZEHIR et al, 2016).

Outra fonte de renovação organizacional é a tecnologia. Neste sentido, contratar e desenvolver pessoas com habilidades tecnológicas faz parte das estratégias gerenciais e de Recursos Humanos, com o objetivo de suscitar resultados positivos para a organização bem como gerar conhecimento (GARCÍA-MORALES et al, 2014).

As empresas passam por um momento de transição em busca de maiores resultados e, segundo Calisto e Sarkar (2017), a chave para esse resultado está na inovação. Dessa forma, esses autores consideram as organizações como biomas empresariais que podem ser classificados em grupos, os quais destacam aqueles que têm maior oportunidade de inovar internamente.

Denominada “floresta tropical”, este tipo de organização é conhecida por ter uma vida empresarial, ou seja, oportuniza aos seus funcionários a oportunidade de inovar com o apoio da gerência. No outro extremo há as “organizações de tundra”, que ao contrário da primeira, não permitem que seus funcionários inovem, mesmo quando raramente eles apontem esta vontade (CALISTO e SARKAR, 2017).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O intraempreendedorismo é uma realidade e ignorá-lo pode significar retroceder. Portanto, as empresas precisam incluir em suas estratégias práticas intraempreendedoras para inovar e ter competitividade num mercado cada vez mais dinâmico.

O foco deste trabalho era avaliar as práticas intraempreendedoras utilizadas pelas organizações. Constatou-se que há muitas práticas sendo empregadas, sendo que as mais citadas pelos autores pesquisados incluem a liderança e a cultura da organização. Essas práticas devem ser as primeiras a serem implantadas pelas organizações, já que se não houver uma mudança na cultura e o apoio e flexibilidade das lideranças, o fracasso para qualquer mudança é certo.

Outro ponto forte a destacar é área de Recursos Humanos, que por meio de estratégias inovadoras, torna-se fundamental para as organizações.

Dessa forma, entende-se que independente da organização, para que elas se destaquem e tenham um diferencial competitivo, é preciso contar com profissionais que tenham um perfil inovador, mas antes, elas precisam estar preparadas e dispostas a mudar.

## REFERÊNCIAS

- Burström, T., & Wilson, T. L. (2015). Exploring the relationship between flagship platform projects and intrapreneurial self-renewal activities: Managing intrapreneurial equivocality. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 38, p. 37-52.
- Calisto, M. L., & Sarkar, S. (2017). Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process. *Journal of Business Research*, v. 70, p. 44-54.
- Carvalho, M. B., Silva, E. M., Silva, D. M., Martins, L. S., & Barreto, J. P. M. (2015). O empreendedorismo corporativo e a inovação nas organizações. *Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT*, v. 2, n. 3, p. 151-166.
- Chiavenato, I. (2012). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. Barueri, SP: Manole.
- Costa, C. L. N. A., & Gonçalves, H. A. (2006). Impactos das novas tecnologias e a gestão do conhecimento nas sociedades pós-modernas. *Vértices*, v. 8, n. 1, p. 23-34.
- Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- \_\_\_\_\_. (2003). *Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Filipova, M. K. (2015). Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry. *Encontros Científicos-Tourism & Management Studies*, v. 11, n. 1, p. 98-103.
- García-Morales, V. J., Bolívar-Ramos, M. T., & Martín-Rojas, R. (2014). Technological variables and absorptive capacity's influence on performance through corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 7, p. 1468-1477.
- Gómez, S. M. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, v. 60, n. 4, p. 735-756.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. R. (2001). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Oliveira, D. P. R. (2014). *Empreendedorismo: Vocação, Capacitação e Atuação direcionadas para o plano de negócios*. São Paulo: Atlas.

- Pinchot, G. (1985). *Why you don't have to leave the Corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Prestes, M. L. M. (2007). *A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia*. São Paulo: Editora Rêspel.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Editora Nova Cultural.
- Uslu, T., Bülbül, I. A., & Çubuk, D. (2015). An investigation of the effects of open leadership to organizational innovativeness and corporate entrepreneurship. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 195, p. 1166-1175.
- Yolaç, S. (2015). An Empirical Study Regarding Entrepreneurship in Europe and Central Asia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 195, p. 1097-1103.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, v. 6, n. 4, p. 259-285.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 235, p. 372-381.