



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



AVALIAÇÃO DE INICIATIVAS DE INTRAEMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO DA LITERATURA

MARINA BATTISTELLA LUNA – blunamarina@gmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC

CAROLINE RODRIGUES VAZ - caroline.vaz@ufsc.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

ÁREA: 6. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

SUBÁREA: 6.1 – GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

RESUMO: ESTE ESTUDO BUSCA IDENTIFICAR OS MÉTODOS MAIS EFICAZES PARA MENSURAR OS IMPACTOS E RESULTADOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES. PARA TANTO, A PESQUISA ANALISA MODELOS E METODOLOGIAS DE MENSURAÇÃO DE RESULTADOS DE INICIATIVAS DE INOVAÇÃO E INVESTIGA OS PRINCIPAIS FATORES A ELES RELACIONADOS QUE PODEM SER ASSOCIADOS A INICIATIVAS DE INTRAEMPREENDEDORISMO, CONSIDERANDO TANTO ASPECTOS TANGÍVEIS, QUANTO INTANGÍVEIS, PARA AVALIAÇÃO DA SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES. A PESQUISA CONCLUI QUE, EMBORA HAJA UM CRESCENTE INTERESSE NO TEMA, A LITERATURA AINDA CARECE DE ARTIGOS DEDICADOS À MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO E PROPÕE, PARA TRABALHOS FUTUROS, A AVALIAÇÃO DOS CAMINHOS E FORMAS DE MENSURAR OS RESULTADOS DE INICIATIVAS DE INTRAEMPREENDEDORISMO.

PALAVRAS-CHAVES: INOVAÇÃO; INTRAEMPREENDEDORISMO; REVISÃO DE LITERATURA.

1. INTRODUÇÃO

O intraempreendedorismo, um fenômeno que impulsiona a inovação e a renovação dentro das empresas, tem se tornado cada vez mais relevante no cenário empresarial atual. Indivíduos ou grupos intraempreendedores, atuando dentro das organizações, promovem a criação de novas empresas ou estimulam mudanças em empresas já existentes, impulsionando a inovação, o aprimoramento do desempenho e a adaptação às constantes mudanças do ambiente externo.

Apesar de sua importância reconhecida, a avaliação dos resultados do intraempreendedorismo nas organizações ainda carece de um instrumento de medida válido e consolidado na literatura. A relação entre o perfil intraempreendedor e o desempenho inovador da organização, bem como a quantificação do retorno de iniciativas de intraempreendedorismo, ainda são questões em aberto que demandam maior investigação.

Este estudo busca contribuir para preencher essa lacuna, identificando métodos eficazes para mensurar os impactos e resultados do intraempreendedorismo nas organizações. Para tanto, serão analisados modelos e metodologias de mensuração de resultados de iniciativas de inovação, bem como os principais fatores a eles relacionados que podem ser associados a iniciativas de intraempreendedorismo.

A pesquisa abordará tanto aspectos tangíveis, como indicadores financeiros e de produtividade, quanto intangíveis, como cultura organizacional e desenvolvimento de competências, com o objetivo de fornecer uma avaliação abrangente da influência do intraempreendedorismo nas organizações. Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para o desenvolvimento de modelos, ferramentas e métricas mais eficazes para mensurar o impacto do intraempreendedorismo, auxiliando as empresas a tomarem decisões mais estratégicas e a potencializarem os resultados de suas iniciativas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo é definido como o processo pelo qual indivíduos dentro de uma organização reconhecem e exploram oportunidades para inovar e melhorar processos, produtos ou serviços existentes. Segundo Pinchot III (1985), os intraempreendedores são semelhantes aos empreendedores tradicionais, mas operam dentro das organizações, assumindo riscos e propondo inovações com recursos internos. Eles são essenciais para a criação de valor

e a sustentabilidade da empresa, ajudando-a a se adaptar às mudanças no mercado.

Antoncic e Hisrich (2001) propuseram um modelo para entender o intraempreendedorismo, identificando quatro dimensões principais: novos negócios, inovação, auto-renovação e proatividade. Essas dimensões abrangem desde a criação de novos produtos até a transformação estratégica da organização. O modelo sugere que a capacidade de uma organização de promover o intraempreendedorismo está ligada à sua cultura organizacional e ao apoio da alta administração.

Gawke et al. (2019) desenvolveram a Employee Intrapreneurship Scale (EIS) para medir o comportamento intraempreendedor individual. A escala avalia aspectos como a disposição para assumir riscos e a capacidade de promover a renovação estratégica dentro da organização. A validação dessa escala permitiu uma melhor compreensão de como os comportamentos intraempreendedores podem ser incentivados e medidos, fornecendo uma ferramenta valiosa para gerentes e pesquisadores.

2.2 Inovação e Cultura de Inovação

A inovação é frequentemente definida como a introdução de novos produtos, serviços ou processos que resultam em melhorias significativas para a organização. Segundo a OCDE (2005), a inovação é essencial para a competitividade e a eficiência organizacional. Para que a inovação ocorra, é necessário desenvolver uma cultura que valorize a criatividade e a experimentação, como sugerido por Pervaiz Ahmed (1998). Essa cultura é fundamental para sustentar a inovação contínua e garantir o crescimento a longo prazo.

Benitez-Amado et al. (2010) destacam a importância da tecnologia da informação na promoção de uma cultura de inovação. A infraestrutura tecnológica não apenas facilita a comunicação e a colaboração, mas também permite a coleta e análise de dados que podem guiar a inovação. A capacidade de uma organização de inovar depende, em grande parte, de como ela estrutura e gerencia esses recursos tecnológicos.

Huang et al. (2021) afirmam que a cultura de inovação é um dos principais determinantes do sucesso inovador. Eles propõem um framework para cultivar o intraempreendedorismo que inclui a criação de um ambiente de trabalho propício à criatividade e à inovação. O framework enfatiza a necessidade de políticas e práticas organizacionais que incentivem os colaboradores a se comportarem de maneira intraempreendedora, promovendo assim a inovação contínua.

2.3 Mensuração da Inovação

A mensuração da inovação é um desafio devido à sua natureza complexa e multifacetada. Morris (2008) argumenta que é essencial desenvolver métricas que capturem tanto os aspectos tangíveis quanto intangíveis da inovação. As métricas tradicionais focam em indicadores financeiros e de desempenho, mas também é importante considerar fatores como a satisfação dos colaboradores e a capacidade de resposta às mudanças no mercado.

Borocki et al. (2013) sugerem que a mensuração da inovação deve ser vista como uma ferramenta gerencial que ajuda a planejar, monitorar e comunicar a estratégia de inovação. Eles destacam a importância de um sistema de medição claro e de benchmarks pré-definidos para avaliar o progresso e os resultados das iniciativas inovadoras. A falta de consenso sobre quais indicadores-chave de desempenho devem ser medidos continua sendo um desafio significativo.

Ciric (2021) destaca que, para melhorar a eficácia dos investimentos em inovação, as organizações devem desenvolver meios de obter estimativas mais confiáveis dos impactos da inovação. Isso inclui não apenas medir os resultados financeiros, mas também avaliar os benefícios intangíveis, como a melhoria da capacidade inovadora e a criação de uma cultura de inovação. A mensuração eficaz da inovação permite que as organizações gerenciem melhor seus processos inovadores e ajustem suas estratégias conforme necessário.

3. METODOLOGIA

A metodologia deste estudo envolveu uma revisão de literatura de escopo, utilizando o método SYSMAP (Vaz e Uriona Maldonado, 2017), que consiste em quatro fases, conforme mostra a figura 1, a seguir:

FIGURA 1 - Procedimentos do SYSMAP.

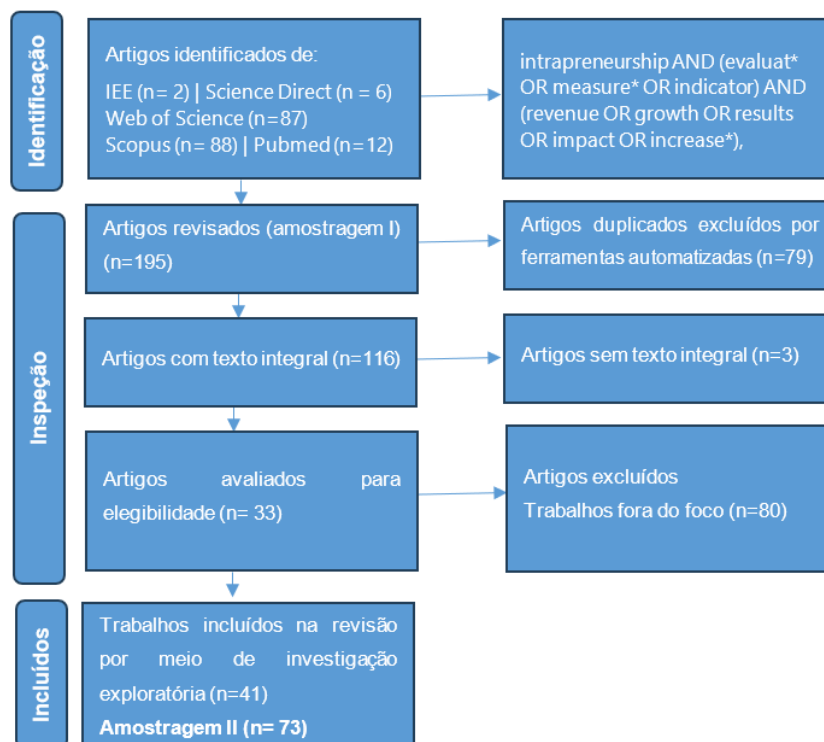


Fonte: Vaz e Uriona Maldonado (2017).

1. **Construção:** Definição de palavras-chave para busca eficiente e escolha das bases de pesquisa (*as bases utilizadas foram: PubMed, IEEE Xplore, Science Direct, Web of Science e Scopus*).
2. **Filtragem:** Identificação e eliminação de artigos duplicados, enquadramento por títulos e resumos.
3. **Cienciometria:** Mapeamento dos principais autores, periódicos e palavras-chave sobre o tema.
4. **Análise sistemática/análise de conteúdo:** Análise dos artigos e classificação segundo o esquema adotado, visando identificar indicadores de desempenho, dimensões do intraempreendedorismo e práticas e fatores críticos de sucesso na mensuração.

A string de pesquisa final utilizada foi "*intrapreneurship AND (evaluat* OR measure* OR indicator) AND (revenue OR growth OR results OR impact OR increase*)*". A busca resultou em 195 artigos, resultando em 33 artigos selecionados após a aplicação de critérios de elegibilidade, conforme a figura 2.

FIGURA 2 – Fluxo PRISMA.

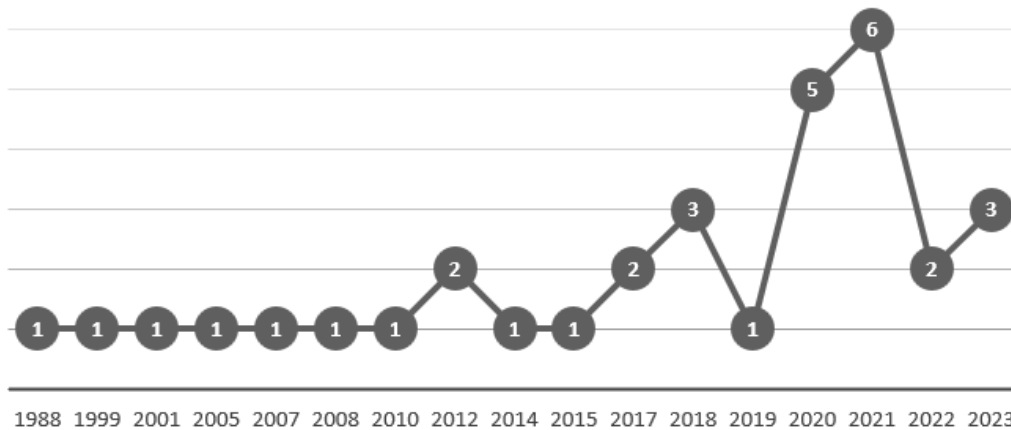


Fonte: Autores, 2024

4. Resultados e Discussão

De forma temporal, analisando os 33 artigos selecionados, é possível identificar que, durante as décadas de 80, 90 e anos 2000, pouco se publicava sobre o tema (Figura 3).

FIGURA 3 - Periodicidade das Publicações sobre a Temática



Fonte: Autores, 2024.

Dentre os artigos analisados, o mais antigo é de 1988. No artigo “*Intrapreneurship: tapping employee creativity*”, os autores Marszalek-Gaucher e Elsenhans (1988) discutem maneiras de reter colaboradores e estimular a criatividade dentro de uma organização, para criar produtos, processos e programas que resultem em economia de custos ou aumento de receita. Para alcançar esses objetivos, os autores desenvolveram um programa piloto que permitia aos intraempreendedores explorarem suas ideias e implementá-las. Como resultado do piloto, os autores observaram que os colaboradores envolvidos no programa tiveram um aumento significativo na criatividade e na capacidade de inovação e seus projetos resultaram em melhorias nos processos de atendimento ao paciente, redução de custos e maior satisfação. No entanto, a resistência à mudança e a necessidade de apoio da alta administração para garantir o sucesso contínuo do intraempreendedorismo foram desafios enfrentados durante a implementação do programa. Como forma de mensurar o sucesso do programa de intraempreendedorismo, Marszalek-Gaucher e Elsenhans (1988) também discutem alguns indicadores, como: (i) Inovação e Criatividade: quantidade e a qualidade das ideias geradas; (ii) Impacto nos Processos: resultados práticos; (iii) Satisfação: Satisfação dos colaboradores envolvidos no programa, por meio de pesquisas de satisfação, feedback direto e taxas de retenção; (iv) Retorno Financeiro: economia de custos ou aumento de receita.

Porém, foi a partir de 2017, que o tema passou a apresentar uma tendência ascendente

que se manteve, com algumas flutuações. Esse aumento contínuo sugere que o intraempreendedorismo está se tornando cada vez mais relevante no contexto acadêmico e empresarial.

Destaca-se no período analisado, o trabalho de Boštjan Antončič, professor de Empreendedorismo na Faculdade de Economia e Negócios da Universidade de Liubliana (Eslovênia). Antončič é um dos autores dos 3 artigos analisados que são mais citados (Antoncic e Hisrich (2001), Antoncic (2007) e Omerzel e Antoncic (2008)).

Em uma análise aprofundada dos artigos que compõem a amostragem, é possível identificar a predominância da natureza exploratória/empírica, envolvendo, na maioria das vezes, a aplicação prática por meio de questionários, *surveys* e entrevistas. Da amostragem, apenas o trabalho de (Galván-Vela et al. 2021) é de natureza teórica, envolvendo uma análise do estado da arte do tema.

Uma análise dos periódicos em que estão publicados os artigos da amostra analisada, é possível identificar uma grande variedade: Apenas os periódicos '*Behavioral Sciences*', '*Industrial Management and Data Systems*', e '*International Entrepreneurship and Management Journal*', apresentam mais de um artigo na lista, com dois artigos cada.

Na questão das palavras-chaves, é possível identificar que todos os três eixos temáticos da *string* de pesquisa estão, de certa forma, apresentados na figura 4. Enquanto algumas palavras-chave da busca não aparecem diretamente na nuvem, conceitos subjacentes estão presentes. Isso indica que há uma interseção entre os termos da busca e as palavras-chave do artigo representadas na nuvem.

FIGURA 4 - Nuvem de palavras-chave



Fonte: Autores, 2024.

O primeiro eixo representado pela palavra *'intrapreneurship'* é central, sendo o tema principal do presente estudo. O segundo eixo, *'evaluat* OR measure* OR indicator'*, pode ser representado pelas palavras *'validation'* e *'scale'*. Já o terceiro eixo *'revenue OR growth OR results OR impact OR increase*'* é representado na nuvem pela palavra *'growth'*, mas também pode ser relacionado a palavra *'performance'*.

A análise do conteúdo dos artigos selecionados revelou que muitos deles abordam a mensuração do intraempreendedorismo, mas não em termos de resultados. Alguns focam na mensuração da cultura do empreendedorismo corporativo em nível individual (Bau e Wagner, 2015), ou no comportamento de risco e renovação estratégica do colaborador (Gawke et al., 2019). Outros estudos avaliam a relação entre características de personalidade e comportamento intraempreendedor (Alam et al., 2023), fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor (Kumar e Parveen, 2021) e o efeito da liderança digital no desempenho e intenção de intraempreendedorismo (Sagbas et al., 2023).

Há também artigos que não tratam diretamente de mensuração, mas contribuem para a conceituação do tema, como o de Galván-Vela et al. (2021), que analisa o estado da arte do intraempreendedorismo. Na literatura pesquisada, foram identificadas duas escalas principais para mensurar o intraempreendedorismo: a ENTRESALE (Khandwalla, 1977) e a Escala de Empreendedorismo Corporativo (Zahra, 1991, 1993). Antoncic e Hisrich (2001) combinaram essas escalas para criar uma medida mais completa, abrangendo as quatro dimensões do intraempreendedorismo: novos negócios, inovação, auto-renovação e proatividade.

Os resultados do intraempreendedorismo podem ser medidos a partir de diferentes perspectivas, como: auto-renovação organizacional, novos empreendimentos e inovações. Outras variáveis incluem o desempenho organizacional a longo prazo e o sucesso individual (Huang et al., 2021a). Augusto Felício et al. (2012) destacam que o desempenho é uma medida composta que inclui medidas de crescimento, indicadores financeiros e desempenho interno, como a produtividade. Diante da complexidade, indicadores qualitativos também podem ser utilizados, como aumento da quota de mercado e das vendas.

A maioria dos artigos se concentra nos fatores que influenciam iniciativas de intraempreendedorismo, como a hostilidade do ambiente e o crescimento da indústria, em vez de analisar seus resultados. Um estudo de Antoncic e Hisrich (2001) mostrou que as atividades intraempreendedoras têm um impacto positivo na lucratividade em termos de inovação e tomada de riscos, mas um efeito negativo em termos de auto-renovação.

5. CONCLUSÃO

O intraempreendedorismo tem despertado crescente interesse de pesquisadores e profissionais, mas a literatura ainda carece de estudos focados na mensuração de seus resultados. A pesquisa existente concentra-se principalmente nos indivíduos e seus impactos, negligenciando a proposição de modelos, ferramentas e métricas eficazes para mensurar o impacto do intraempreendedorismo nos resultados das organizações.

Embora haja um consenso sobre a influência positiva do intraempreendedorismo no desempenho da inovação, não se encontrou, na literatura científica pesquisada, tais proposições. Assim, a busca por critérios efetivos para medir os resultados do intraempreendedorismo e sua inserção em modelos, ferramentas e métricas para mensuração de impacto continua sendo um desafio relevante.

Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras proponham e avaliem formas de mensurar os resultados das iniciativas de intraempreendedorismo, demonstrando seus impactos na organização a curto e longo prazo. Essa mensuração deve abranger tanto aspectos tangíveis, como redução de custos e aumento de receita, quanto intangíveis, como o desenvolvimento de uma cultura de inovação e o engajamento dos colaboradores. A compreensão abrangente dos resultados do intraempreendedorismo permitirá que as empresas tomem decisões mais estratégicas e maximizem os benefícios de suas iniciativas inovadoras.

REFERÊNCIAS

- ALAM, M. Z.; RAFIQ, M.; ALAFIF, A. M.; NASIR, S.; BASHIR, J. Success comes before work only in dictionary: role of job autonomy for intrapreneurial behaviour using trait activation theory. **IJIS**. 2023.
- ANTONČIČ, B. Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 107, n. 3. p. 309-325. 2007. DOI 10.1108/02635570710734244.
- ANTONČIČ, B.; HISRIC, R. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**. 2001.
- AUGUSTO FELÍCIO, J.; RODRIGUES, R.; CALDEIRINHA, V. R. The effect of intrapreneurship on corporate performance. **Management Decision**, v. 50, n. 10. p. 1717-1738. 2012.
- BAU, F.; WAGNER, K. Measuring corporate entrepreneurship culture. **Int. J. Entrepreneurship and Small Business**. 2015.
- BENITEZ-AMADO, J.; LLORENS-MONTES, F. J.; NIEVES PEREZ-AROSTEGUI, M. Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 4. p. 550-566. 2010.
- BOROCKI, J.; TEKIC, A.; COVIC, M. C. Measuring Organizational Innovativeness. In: Challenges for the Future - Engineering Management, p.147-164. 2013.

- CIRIC, D. et al. Methodologies for Measuring Innovation Performance. In: 7th International Conference on Mass Customization and Personalization in Central Europe: Mass Customization and Open Innovation. Setembro 21-23, 2016, Novi Sad, Sérvia, 2021.
- GALVÁN-VELA, E.; ARANGO HERRERA, E.; SORZANO RODRÍGUEZ, D. M.; RAVINA-RIPOLL, R. State-of-the-Art Analysis of Intrapreneurship: A Review of the Theoretical Construct and Its Bibliometrics. **JRFM**, v. 14, n. 4. p. 148. 2021.
- GAWKE, J. C.; GORGIEVSKI, M. J.; BAKKER, A. B. Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). **European Management Journal**, v. 37, n. 6. p. 806-817. 2019.
- HUANG, L.-Y.; YANG LIN, S.-M.; HSIEH, Y.-J. Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. **Front Psychol**, v. 12. p. 731990. 2021.
- MARSZALEK-GAUCHER, ELLEN RN, MPH; ELSENHANS, VIRGINIA DELONG RN, EDM, MBA. INtrapreneurship: Tapping Employee Creativity. Jona: **The Journal of Nursing Administration** 18(12):P 20-22, DECEMBER 1988.
- MORRIS, L. Innovation Metrics: The innovation process and how to measure it. 2008.
- OCDE. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE, 2005. (Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil).
- OMERZEL, D.; ANTONČIČ, B., "Critical Entrepreneur Knowledge Dimensions for the sme performance", **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 108 NO. 9, PP. 1182-1199, 2008.
- PINCHOT III, G. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. 1985.
- SAGBAS, M.; OKTAYSOY, O.; TOPCUOGLU, E.; KAYGIN, E.; ERDOGAN, F. A. The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on Intrapreneurship Intention and Job Performance. **Behav Sci (Basel)**, v. 13, n. 10. 2023.
- VAZ, C., MALDONADO, M. U. Revisão de literatura estruturada: proposta do modelo SYSMAP, 2017.
- ZAHRA, S. A. Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. **Journal of Business Venturing**. 1995.