

PROPOSIÇÃO DE MODELO INTEGRATIVO DE INTRAEMPREENDEDORISMO

PROPOSAL OF AN INTRAPRENEURSHIP INTEGRATIVE MODEL

GRAZIELA FONTES NOVAES

Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
Mestre em Administração - Gestão de Projetos (PPGP-UNINOVE)
Discente do Doutorado em Administração - Gestão de Projetos (PPGP-UNINOVE)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4684-4359> / E-mail: novaesgraziela@gmail.com
Rua Vergueiro, 235/249 - Liberdade, São Paulo (SP)

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

Doutorado em Administração (PPGA/EA/UFRGS)
Docente do PPG em Administração e do PPG em Gestão de Projetos (UNINOVE)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0955-9786> / E-mail: cristinadpmartens@gmail.com

Submissão: 04/11/2021. Revisão: 28/10/2022; 02/12/2022. Aceite: 24/01/2023. Publicação: 24/01/2023.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v16i1.6798>

RESUMO

Objetivo: Identificar os fatores que permeiam o comportamento intraempreendedor dos colaboradores com base na literatura sobre o tema.

Método / abordagem: Foi utilizada uma abordagem metodológica qualitativa e exploratória, por meio de uma revisão sistemática da literatura.

Principais resultados: Como principal resultado, esta pesquisa apresenta um modelo integrativo que constitui os fatores que facilitam e inibem o intraempreendedorismo, características e traços de personalidade de intraempreendedores, os aspectos do comportamento intraempreendedor, consequências individuais e organizacionais. O modelo contribui para uma melhor compreensão dos fatores que permeiam o comportamento intraempreendedor dos colaboradores.

Contribuições metodológicas / sociais / gerenciais: Esta pesquisa contribui teoricamente para ampliar e enriquecer a literatura no campo do intraempreendedorismo, consolidando os fatores que permeiam o comportamento intraempreendedor dos colaboradores. Do ponto de vista prático, fornece subsídios para auxiliar executivos, gerentes e o setor de recursos humanos na contratação, identificação, alocação e desenvolvimento de intraempreendedores dentro das organizações.

Originalidade / relevância: O modelo integrativo de intraempreendedorismo dos colaboradores contribui ao agregar antecedentes (facilitadores e inibidores), características e traços de personalidade do intraempreendedor, e consequentes (individuais e organizacionais). O intraempreendedorismo pode contribuir para sustentar uma organização em seu ambiente de negócios, por meio de mudanças, inovação, crescimento econômico, renovação de força e vigor.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Comportamento intraempreendedor. Modelo integrativo de intraempreendedorismo.

ABSTRACT

Purpose: Identify the factors that permeate the employees' intrapreneurial behavior based on the literature about the theme.

Method / approach: A qualitative and exploratory methodological approach was used, through a systematic literature review.

Mains findings: As a main result, this research presents an integrative model that constitutes the factors that facilitate and inhibit intrapreneurship, intrapreneurial characteristics and personality traits, aspects of intrapreneurial behavior, individual and organizational consequences. The model contributes to a better understanding of the factors that permeate employees' intrapreneurial behavior.

Methodological / social / managerial contributions: This research theoretically contributes to broaden and enrich the literature in the field of intrapreneurship, consolidating the factors that permeate the employees' intrapreneurial behavior. From a practical point of view, it provides subsidies to assist executives, managers and the human resources sector in hiring, identifying, allocating and developing intrapreneurs within organizations.

Originality / relevance: The integrative model of employees' intrapreneurship contributes by aggregating antecedents (enablers and inhibitors), intrapreneurial characteristics and personality traits, and consequents (individual and organizational). Intrapreneurship can contribute to sustaining an organization in its business environment, through change, innovation, economic growth, strength renewal and vigor.

Keywords: Intrapreneurship. Intrapreneurial behavior. Integrative model of intrapreneurship

1 INTRODUÇÃO

Há um reconhecimento crescente de que intraempreendedores fazem parte do elenco principal na história da inovação e do crescimento econômico (Elert & Stenkula, 2020), pois o intraempreendedorismo pode contribuir para sustentar uma organização em seu ambiente de negócios (Antoncic & Antoncic, 2011). Esses profissionais preferem trabalhar dentro de limites reconhecidos, mas buscam prosperar na flexibilidade e liberdade oferecidas por uma estrutura corporativa que seja receptiva (Ferguson, Berger, & Francese, 1987). As empresas que reconhecem esse fato e acomodam intraempreendedores colhem os benefícios de uma renovação de força e vigor dentro de suas companhias, em que o intraempreendedor se torna um componente importante e necessário de mudança em suas organizações (Ferguson et al., 1987).

Intraempreendedores são aqueles colaboradores capazes de promover novas iniciativas em organizações estabelecidas (Thompson, 2004). São indivíduos visionários e aplicados, que possuem necessidade de agir, estabelecem metas autodeterminadas e altas exigências, bem como superam possíveis erros e insucessos, de forma a administrarem riscos (Sevegnani, Hoeltgebaum, Gomes, & Guterro, 2009). Suas ações frequentemente resultam na geração de novos caminhos para o crescimento dos negócios ou na viabilização de maneiras radicalmente diferentes de executar atividades existentes (Seshadri & Tripathy, 2006). É necessária uma cultura encorajadora e capacitadora por parte das empresas para os atrair e acomodar, uma vez que os intraempreendedores podem contribuir com novas e valiosas ideias (Thompson, 2004).

O comportamento intraempreendedor consiste na busca por oportunidades empresariais, bem como na alocação dos recursos necessários para essa busca (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). Para Gawke, Gorgievski e Bakker (2019), compreende tanto o comportamento voltado à criação de novos negócios, como o comportamento de renovação estratégica. O comportamento voltado ao negócio corresponde à execução de atividades destinadas a criar, adicionar ou investir recursos em novos negócios (Gawke et al. 2019). O comportamento de renovação estratégica busca melhorar a capacidade de reação a avanços internos e externos relacionados ao mercado (Gawke et al., 2019).

Estudos têm associado o intraempreendedorismo à inovação (Almasri & Ahmad, 2020; van Wetten, Gerards, & de Grip, 2020), aos determinantes do comportamento intraempreendedor (Badoiu, Segarra-Ciprés, & Escrig-Tena, 2020; Begeç & Arun, 2020; Valka, Roseira, & Campos, 2020) e aos traços de personalidade (Alam, Kousar, Shabbir, & Kaleem, 2020; Mahmoud, Ahmad, & Poespowidjojo, 2020), mas faltam estudos atuais que abordem o intraempreendedorismo de colaboradores de modo isolado e detalhado que permitam identificar os fatores que permeiam o comportamento intraempreendedor. Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é identificar os fatores que permeiam o comportamento intraempreendedor dos colaboradores, com base na literatura sobre o tema.

Sendo assim, foi realizado um estudo exploratório com abordagem qualitativa, por meio de uma revisão sistemática da literatura. A busca foi efetuada nas bases Web of Science e Scopus, sendo que após a remoção de artigos duplicados e que não obedeciam aos critérios de elegibilidade, restaram 43 artigos na amostra considerada para condução desta pesquisa. Para a apresentação dos dados, esses artigos foram classificados em relação à categoria de análise do intraempreendedorismo, à abordagem metodológica e à associação com outros temas.

O principal resultado desta pesquisa consiste na proposição de um modelo integrativo do intraempreendedorismo dos colaboradores. Esse *framework* contém os fatores que facilitam e inibem o intraempreendedorismo, as características e traços de personalidade dos intraempreendedores, as particularidades do comportamento intraempreendedor e as consequências nos âmbitos individual e organizacional. Este estudo contribui de forma teórica para ampliação do campo de estudo do intraempreendedorismo e enriquecimento de modelos anteriores (Kuratko et al., 2005; Neessen, Caniëls, Vos, & De Jong, 2019). A seção seguinte à introdução demonstra os aspectos metodológicos utilizados para condução da pesquisa, seguida pela apresentação e discussão dos resultados, pelas considerações finais e referências.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este artigo consiste em um estudo exploratório de abordagem qualitativa (Creswell (2013). Para atingir o objetivo do estudo foi realizada uma revisão sistemática da literatura. De acordo com Tranfield, Denyer e Smart (2003), a revisão sistemática da literatura é utilizada para gerir a variedade de conhecimentos para uma investigação acadêmica específica e permite ao pesquisador mapear e avaliar o território intelectual existente.

Para a condução desta revisão sistemática da literatura, foi utilizado o modelo de Tranfield et al. (2003), que se baseia em cinco estágios: identificação da pesquisa, realizada por meio da definição de termos de busca; seleção dos estudos, de forma que apenas trabalhos que atendam aos critérios de elegibilidade sejam considerados; avaliação da qualidade dos artigos de pesquisa, em que é avaliada a adequação entre a metodologia e as questões de pesquisa; extração de dados e monitoramento do progresso, que compreende a

documentação de todas as etapas contendo informações gerais dos estudos, características e contexto; e, síntese de dados, que tem o intuito de resumir e acumular descobertas de diferentes estudos sobre o tópico.

No estágio de identificação da pesquisa, foi delimitado que os artigos utilizados para este trabalho fossem pesquisados em duas bases de dados de relevância na área de ciências sociais aplicadas: Web of Science e Scopus. Para realização das pesquisas nas bases, adotou-se quatro combinações de palavras-chave em inglês, sempre utilizando o termo 'intrapren*', conforme Tabela 1.

Para refinar a pesquisa, foram definidos que apenas artigos seriam considerados como tipo de documento, além do idioma ser limitado ao inglês e ao português. Não houve restrição quanto ao período de publicação.

Tabela 1

Termos de busca e resultados da pesquisa nas bases de dados

Termos de busca	Resultados Web of Science	Resultados Scopus
Intrapren* and behavior	95	113
Intrapren* and attitude	16	31
Intrapren* and profile	7	21
Intrapren* and competence*	18	21
Total	136	186

Para o estágio de seleção dos estudos, os resultados das bases foram exportados para o programa Excel, em que uma primeira etapa de exclusão de artigos duplicados entre os termos foi realizada. Com isso, na base Web of Science restaram 120 artigos, enquanto a base Scopus foi restringida a 161 estudos.

A segunda etapa de exclusão eliminou os artigos em comum nos resultados de pesquisa de ambas as bases, sendo que 67 estudos se enquadraram nessa condição. Restaram 53 artigos provenientes da base Web of Science e 94 da base Scopus, além dos 67 artigos em comum nas duas bases.

A próxima etapa consistiu na leitura dos resumos. Dessa forma, foram aplicados os seguintes critérios de elegibilidade: indivíduo como unidade de análise, intraempreendedorismo ou empreendedorismo como tema central, abordagem específica de colaboradores. Nesse contexto foram excluídos mais 114 artigos, de forma que restaram 15 da base Web of Science, 46 da base Scopus e 39 da base comum, totalizando 100 artigos.

Após a leitura dos resumos foi iniciada a etapa de leitura dos artigos em sua totalidade. Nesse estágio, 32 artigos foram desconsiderados por conta da impossibilidade de acesso ao texto completo e mais 25 artigos foram excluídos levando em consideração os mesmos critérios de elegibilidade adotados na leitura dos resumos, bem como por não apresentarem aderência ao objetivo desta pesquisa.

A Figura 1 representa os artigos considerados após as etapas do estágio de seleção dos estudos.

Figura 1
Artigos considerados após cada etapa do estágio de seleção de dados

	Web of Science	Scopus	Comum	Total
Resultado da busca	136	186		322
Exclusão artigos duplicados	120	161		281
Exclusão artigos em comum	53	94	67	214
Leitura resumos	15	46	39	100
Impossibilidade de acesso	12	18	38	68
Leitura completa	9	7	27	43

Por fim, conforme Figura 1, foram considerados para este estudo nove artigos da Web of Science, sete artigos da Scopus e 27 artigos da base comum, totalizando assim 43 artigos. Com a amostra de 43 artigos definida, o estágio de extração de dados foi realizado.

Os dados encontrados foram classificados conforme protocolo apresentado na Tabela 2.

Tabela 2
Protocolo de classificação dos dados extraídos

Classificação	Descrição
Referência	Identificação dos autores e ano de publicação.
Abordagem metodológica	Identificação da abordagem metodológica entre qualitativa, quantitativa ou mista.
Associação	Identificação dos temas com os quais intraempreendedorismo foi associado.
Categorias de análise do intraempreendedorismo	Categorização da análise do intraempreendedorismo entre fatores facilitadores ou inibidores, comportamento intraempreendedor, características dos intraempreendedores e consequências do comportamento intraempreendedor.

Conforme apresentado na Tabela 2, os artigos foram classificados quanto a sua abordagem metodológica, associação com outros temas e categorias de análise do intraempreendedorismo. A próxima seção aborda a síntese e a análise dos dados, assim como a apresentação dos resultados encontrados com base na classificação dos artigos da amostra. As categorias de análise foram definidas com base nos aspectos em comum que foram observados com maior frequência durante a leitura completa dos artigos da amostra

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os artigos selecionados foram analisados conforme protocolo de classificação dos dados extraídos (Tabela 2). Essas classes compreendem a abordagem metodológica, a associação com outros temas e a categoria de análise do intraempreendedorismo dos estudos considerados. Na sequência são exploradas cada uma dessas classes.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA DOS ARTIGOS

Os artigos que abordam o tema do comportamento intraempreendedor são, em sua maioria, estudos quantitativos, realizados por meio de testes de hipóteses. Dos 43 artigos da amostra, 27 utilizaram uma abordagem metodológica quantitativa, 15 estudos uma abordagem qualitativa e apenas 1 utilizou o método misto (Tabela 3).

Tabela 3
Relação do tipo de método utilizado nos artigos da amostra.

Método	Freq.	Referências
Quantitativo	27	Wakkee et al. (2010), de Villiers-Scheepers (2011), Rigtering & Weitzel (2013), Urbano et al. (2013), Moriano et al. (2014), Farrukh et al. (2016), Valsania et al. (2016), Chan et al. (2017), Di Fabio et al. (2017), Franco & Pinto (2017), Gawke et al. (2017), Hanson (2017), Razavi & Ab Aziz (2017), Vargas-Halabí et al. (2017), Yariv & Galit (2017), Gawke et al. (2018), Duradoni & Di Fabio (2019a), Duradoni & Di Fabio (2019b), Marques et al. (2019), Staub et al. (2019), Alam et al. (2020), Almasri & Ahmad (2020), Gerards et al. (2020), Mahmoud et al. (2020), Pandey et al. (2020), Valka et al. (2020), van Wetten et al. (2020)
Qualitativo	15	Ferguson et al. (1987), Kuratko et al. (2005), Seshadri & Tripathy (2006), Chakravarthy & Lorange (2008), Hashimoto & Nassif (2014), Smith et al. (2016), Deprez & Euwema (2017), Hecker (2017), Rivera (2017), Alessio et al. (2019), Di Fabio & Duradoni (2019), Neessen et al. (2019), Badoiu et al. (2020), Begeç & Arun (2020), Elert & Stenkula (2020)
Misto	1	Gawke et al. (2019)

Os resultados da análise dos artigos da amostra demonstram que há uma possibilidade para aumento de estudos qualitativos para avaliação do construto de comportamento intraempreendedor. A pesquisa qualitativa permite estudar fenômenos com uma maior proximidade, havendo uma interação entre pesquisador e objeto de pesquisa (Silva, Russo, & Oliveira, 2018). Dessa forma, entende-se que é importante que novos estudos qualitativos sejam realizados para que seja aprofundado o entendimento do comportamento intraempreendedor de colaboradores.

Somente um dos artigos da amostra utilizou método misto, o que evidencia uma lacuna de utilização de métodos mistos para avaliação do comportamento intraempreendedor. De acordo com Creswell (2013), a pesquisa de métodos mistos, que emprega coleta de dados associada às formas de dado qualitativa e quantitativa, está se expandindo nas ciências humanas e sociais, servindo como instrumento de ajuda para os pesquisadores com dados e análises complexas.

3.2 ASSOCIAÇÃO COM OUTROS TEMAS

A classificação por associação teve como objetivo identificar os principais temas com os quais o comportamento intraempreendedor foi associado na amostra de 43 artigos. Inovação, estilos de liderança, determinantes (antecessores) do comportamento intraempreendedor e traços de personalidade foram os temas que apresentaram maior frequência nos estudos. Os temas associados e suas respectivas referências estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4
Principais temas associados ao comportamento intraempreendedor

Temas	Freq.	Referências
Inovação	7	Seshadri & Tripathy (2006), Hecker (2017), Rivera (2017), Duradoni & Di Fabio (2019b), Staub et al. (2019), Almasri & Ahmad (2020), van Wetten et al. (2020)
Liderança	7	Moriano et al. (2014), Valsania et al. (2016), Chan et al. (2017), Deprez & Euwema (2017), Razavi & Ab Aziz (2017), Staub et al. (2019), Gerards et al. (2020)
Determinantes	6	Ferguson et al. (1987), de Villiers-Scheepers (2011), Rigtering & Weitzel (2013), Hashimoto & Nassif (2014), Begeç & Arun (2020), Valka et al. (2020)
Traços de personalidade	5	Farrukh et al. (2016), Di Fabio et al. (2017), Marques et al. (2019), Alam et al. (2020), Mahmoud et al. (2020)

Também foram encontrados estudos que associaram o intraempreendedorismo à renovação estratégica (Chakravarthy & Lorange, 2008), à teoria baseada em recursos (Urbano, Alvarez, & Turró, 2013), ao empreendedorismo (Smith, Rees, & Murray, 2016), à incivilidade (Yariv & Galit, 2017), ao desenvolvimento sustentável (Duradoni & Di Fabio, 2019a), ao capital psicológico (Pandey, Gupta, & Hassan, 2020), ao coaching e autoeficácia (Wakkee, Elfring, & Monaghan, 2010). Isso demonstra a amplitude do campo de estudo, bem como possibilidades de associação com outros diversos temas.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE DO INTRAEMPREENDEDORISMO

Durante a leitura completa dos artigos e extração dos dados, foi observado que os estudos se dividiam em quatro macro categorias. Essas categorias extrapolam o comportamento intraempreendedor e abordam também outros componentes do intraempreendedorismo. As categorias de análise do intraempreendedorismo são exploradas nas seções 3.3.1 a 3.3.4 e consistem em: fatores facilitadores ou inibidores, comportamento intraempreendedor, características dos intraempreendedores e consequências do comportamento intraempreendedor.

3.3.1 Facilitadores e inibidores do comportamento intraempreendedor

Dos 43 artigos da amostra considerada, 19 estudos abordaram os fatores organizacionais que facilitam ou inibem o comportamento intraempreendedor. Tratando primeiramente dos fatores que facilitam e fomentam o intraempreendedorismo dos colaboradores, a Tabela 5 lista os principais aspectos encontrados na amostra estudada.

Tabela 5
Fatores que facilitam o comportamento intraempreendedor

Fatores facilitadores	Freq.	Referências
Autonomia	10	Ferguson et al. (1987), Seshadri & Tripathy (2006), de Villiers-Scheepers (2011), Hashimoto & Nassif (2014), Kuratko et al. (2005), Deprez & Euwema (2017), Valsania et al. (2016), Hanson (2017), Valka et al. (2020), Badoiu et al. (2020)
Reconhecimento e recompensas	9	Ferguson et al. (1987), Seshadri & Tripathy (2006), de Villiers-Scheepers (2011), Hashimoto & Nassif (2014), Kuratko et al. (2005), Deprez & Euwema (2017), Rigtering & Weitzel (2013), Smith et al. (2016), Badoiu et al. (2020),
Ambiente que estimula a criatividade e inovação	6	Ferguson et al. (1987), Hashimoto & Nassif (2014), Kuratko et al. (2005), Staub et al. (2019), Moriano et al. (2014), Badoiu et al. (2020)
Apoio da alta administração	6	Seshadri & Tripathy (2006), Hashimoto & Nassif (2014), Kuratko et al. (2005), Smith et al. (2016), Yariv & Galit (2017), Badoiu et al. (2020)
Tolerância a erros	4	Seshadri & Tripathy (2006), Hashimoto & Nassif (2014), Hanson (2017), Yariv & Galit (2017)
Fluxo livre de informações e transparência	4	Hashimoto & Nassif (2014), Deprez & Euwema (2017), Valsania et al. (2016), Moriano et al. (2014)
Crenças e visão compartilhadas	3	Ferguson et al. (1987), Seshadri & Tripathy (2006), Moriano et al. (2014)
Informalidade	3	Hashimoto & Nassif (2014), Deprez & Euwema (2017), Rigtering & Weitzel (2013)
Feedback oportuno	2	Ferguson et al. (1987), Deprez & Euwema (2017)

É possível notar que os fatores facilitadores do comportamento intraempreendedor que mais se destacam são autonomia, sistemas de reconhecimento e recompensas, existência de um ambiente que estimule a criatividade e a inovação, apoio da alta administração, e tolerância a erros. É importante destacar, também, o compartilhamento de crenças e visão, um fluxo de informações livre e transparente, a informalidade e a prática de feedbacks oportunos. Além disso, alguns autores também associam a liderança empreendedora no topo da empresa (Begeç & Arun, 2020; Ferguson et al., 1987), a liderança transformacional (Gerards et al, 2020; Moriano, Molero, Topa, & Mangin, 2014), situações de adversidade (Smith et al., 2016; Hanson, 2017), capacitação (Badoiu et al., 2020; Valsania, Moriano, & Molero, 2016), capacidade de detectar oportunidades de negócios (Urbano et al, 2013) e a autoeficácia organizacional (Wakkee et al., 2010).

Entre as condições que podem inibir o intraempreendedorismo dos colaboradores (Tabela 6) localizadas na amostra de artigos, destacam-se resistência à mudança, estruturas organizacionais inflexíveis, falta de comprometimento da alta gestão e intolerância a erros. Ferguson et al (1987) acrescentaram ainda: hierarquias complicadas, controles orçamentários excessivos, conservadorismo para assumir riscos e dependência improdutiva de normas.

Tabela 6
Fatores que inibem o comportamento intraempreendedor.

Fatores inibidores	Referências
Resistência à mudança	Ferguson et al. (1987), Seshadri & Tripathy (2006), Hashimoto & Nassif (2014)
Estrutura inflexível	Ferguson et al. (1987), Hashimoto & Nassif (2014), Smith et al. (2016)
Falta de compromisso da alta gestão	Seshadri & Tripathy (2006), Hashimoto & Nassif (2014)
Intolerância a erros	Hashimoto & Nassif (2014), Hanson (2017)
Alta rotatividade de mão de obra	Seshadri & Tripathy (2006)
Restrição de recursos	Hanson (2017)

Foram apresentados os fatores que facilitam e inibem o comportamento intraempreendedor dos colaboradores, expostos nas Tabelas 5 e 6. A seção 3.3.2 tem como objetivo demonstrar os aspectos que permeiam a definição do principal construto deste estudo, que é o comportamento intraempreendedor.

3.3.2 Comportamento intraempreendedor

Baseado nos 43 artigos considerados, 12 abordaram particularidades comportamentais e atitudes de colaboradores intraempreendedores. Esses estudos demonstram de que forma o intraempreendedorismo se manifesta pelos indivíduos nas organizações. Além disso, definem o que é o comportamento intraempreendedor e as principais atribuições relacionadas à conduta.

A maioria dos profissionais inova até um limite em suas próprias atribuições, geralmente na forma de melhorias ou ajustes reativos às barreiras que se deparam ao longo da execução de suas tarefas (Rivera, 2017). Por outro lado, os intraempreendedores vão além das tendências incrementais e reativas, muitas vezes ultrapassando seus próprios papéis (Rivera, 2017). Isso se deve ao fato de que esses indivíduos possuem predisposição comportamental para desafios e inovação (Franco & Pinto, 2017).

A implementação de uma prática ou método organizacional é, muitas vezes, iniciada e impulsionada por indivíduos inclinados ao empreendedorismo dentro da organização (Hecker, 2017). O comportamento intraempreendedor consiste em apoiar, refinar e nortear oportunidades empresariais, de forma a identificarem, adquirirem e distribuírem os recursos necessários para a busca dessas oportunidades (Kuratko et al., 2005). O intraempreendedor deve alavancar os recursos oferecidos pela organização e superar restrições internas, a fim de vender suas novas ideias aos tomadores de decisão (Hecker, 2017).

Segundo Rivera (2017), os colaboradores com comportamento intraempreendedor impulsionam a inovação disruptiva de baixo para cima. Ainda segundo o autor, os intraempreendedores buscam oportunidades de crescimento proativamente, de forma a criar valor para os clientes. Esses profissionais são intrinsecamente motivados para experimentar novos produtos, serviços, métodos de produção ou práticas de gestão, pois equilibram visão e ação de maneira bem-sucedida (Rivera, 2017).

Para Gawke et al. (2019), o intraempreendedorismo consiste em um tipo específico de comportamento de trabalho em que o funcionário atua estrategicamente como um agente de mudança. Ainda segundo os autores, o intraempreendedorismo compreende o

comportamento voltado à criação de novos negócios para a organização e o comportamento de renovação estratégica, que melhora a capacidade de reação da organização a avanços internos e externos. Chakravarthy & Lorange (2008) destacaram que para a renovação estratégica acontecer, é necessário: enxergar o panorama geral, definir a estratégia, comunicar a proposta de valor aos interessados, gerenciar as partes interessadas, obter apoio e mobilizar recursos, reunir e motivar uma equipe de especialistas.

O intraempreendedor demonstra um senso extremamente forte de propriedade psicológica que o faz buscar resultados muito além do seu dever, impulsionado por um senso claro de propósito de vida e por uma compreensão lúcida do papel que deve desempenhar em sua organização (Seshadri & Tripathy, 2006). Essa mentalidade empreendedora é uma forma intensa de engajamento, resultando em uma manifestação de forte compromisso emocional de propriedade com o trabalho, que aliada à visão ousada permite que sejam alcançados altos níveis de excelência (Seshadri & Tripathy, 2006). A preocupação com a imagem perante as outras pessoas, o fato de não desistirem facilmente e o vício em vencer também são fatores observados em indivíduos que possuem esse comportamento (Seshadri & Tripathy, 2006).

O intraempreendedorismo é perseguido por indivíduos com percepção positiva das oportunidades no ambiente de trabalho (Gawke et al, 2019), com forte liderança e motivações profissionais (Chan et al., 2017). Neessen et al. (2019) apontaram que a relação e identificação com a organização, bem como a satisfação do funcionário com o seu trabalho também apresentam uma associação positiva em relação ao indivíduo atuar como intraempreendedor. Dados todos esses aspectos, a Tabela 7 demonstra quais foram as abordagens consideradas neste estudo.

Tabela 7
Comportamento intraempreendedor

Comportamento intraempreendedor	Referências
Apoiar, refinar e nortear oportunidades empresariais, de forma a identificarem, adquirirem e distribuírem os recursos necessários para a busca dessas oportunidades	Kuratko et al. (2005)
Compreende o comportamento voltado à criação de novos negócios e o comportamento de renovação estratégica	Gawke et al. (2019)

De acordo com o exposto na Tabela 7, para este estudo, são consideradas como definição de comportamento intraempreendedor as perspectivas de Kuratko et al. (2005) e Gawke et al. (2019). Uma vez demonstrados os aspectos em relação ao comportamento intraempreendedor, a seção 3.3.3 tem o intuito de apresentar as características e traços de personalidade comuns ao indivíduo intraempreendedor.

3.3.3 Características e traços de personalidade do intraempreendedor

A literatura aponta algumas características predominantes do intraempreendedor. Entre os 43 artigos, 14 apresentaram características pessoais que compreendem o perfil do intraempreendedor. Propensão a assumir riscos, proatividade, inovatividade, habilidade para networking e reconhecimento de oportunidades são as principais características (Tabela 8).

Tabela 8
Características dos intraempreendedores

Características	Freq.	Referências
Propensão a assumir riscos	8	Chakravarthy & Lorange (2008), Almasri & Ahmad (2020), Razavi & Ab Aziz (2017), Marques et al. (2019), Vargas-Halabí et al. (2017), Gawke et al. (2019), Neessen et al. (2019), Valka et al. (2020)
Proatividade	7	Almasri & Ahmad (2020), Razavi & Ab Aziz (2017), Marques et al. (2019), Vargas-Halabí et al. (2017), Gawke et al. (2019), Neessen et al. (2019), Valka et al. (2020)
Inovatividade	6	Almasri & Ahmad (2020), Razavi & Ab Aziz (2017), Gawke et al. (2019), Duradoni & Di Fabio (2019b), Neessen et al. (2019), Valka et al. (2020)
Networking	3	Almasri & Ahmad (2020), Razavi & Ab Aziz (2017), Neessen et al. (2019)
Reconhecimento de oportunidades	2	Vargas-Halabí et al. (2017), Neessen et al. (2019)

Chakravarthy & Lorange (2008) citam ainda a paixão e fogo interior, a orientação para ação e a autoconfiança como características dos intraempreendedores. A flexibilidade e o impulsionamento (Vargas-Halabí, Mora-Esquível, & Siles, 2017), a autoavaliação central, a resistência, a autoeficácia criativa, a resiliência, o domínio de metas, a determinação, a vigilância (Alessio et al., 2019) e a sensibilidade à recompensa (Gawke et al., 2019) também são indicadas como dimensões do comportamento intraempreendedor.

Assim como as características comuns aos intraempreendedores, alguns estudos retratam os traços de personalidade relacionados ao comportamento intraempreendedor. Esses traços de personalidade pertencem ao FFM – Five Factor Model, que consiste nas seguintes dimensões de personalidade: extroversão, agradabilidade, conscienciosidade, estabilidade emocional e abertura para experiência (Farrukh, Ying, & Mansori, 2016). Nesse contexto, a extroversão (Farrukh et al., 2016; Duradoni & Di Fabio, 2019a; 2019b), a abertura para experiência (Alam et al., 2020; Farrukh et al., 2016), a conscienciosidade (Alam et al., 2020; Mahmoud et al., 2020) e a estabilidade emocional (Farrukh et al., 2016; Mahmoud et al., 2020) foram os traços de personalidade associados ao comportamento intraempreendedor, conforme destacado na Tabela 9.

Tabela 9
Traços de personalidade dos intraempreendedores.

Traços de personalidade	Referências
Extroversão	Farrukh et al. (2016), Duradoni & Di Fabio (2019a), Duradoni & Di Fabio (2019b),
Abertura para experiência	Alam et al. (2020), Farrukh et al. (2016)
Conscienciosidade	Alam et al. (2020), Mahmoud et al. (2020)
Estabilidade emocional	Farrukh et al. (2016), Mahmoud et al. (2020)

A agradabilidade não foi relacionada ao comportamento intraempreendedor em nenhum dos artigos que trataram desse assunto, mas a desagradabilidade foi associada ao construto do comportamento intraempreendedor em dois estudos (Farrukh et al., 2016; Mahmoud et al., 2020). Isso se deve ao fato de que pessoas agradáveis podem apresentar

dificuldade em expressar e gerar suas ideias em prol de sua busca por harmonia interpessoal (Farrukh et al., 2016), o que é contrário ao comportamento intraempreendedor.

3.3.4 Consequências do comportamento intraempreendedor

Oito dos 43 artigos trataram das consequências do comportamento intraempreendedor no âmbito individual ou organizacional. A nível individual, as principais consequências são o engajamento, a autoestima, o otimismo, o bem-estar e a satisfação com a vida. As consequências que foram encontradas com maior frequência e suas respectivas referências estão demonstradas na Tabela 10.

Tabela 10

Consequências individuais do comportamento intraempreendedor

Consequências individuais	Referências
Engajamento	Gawke et al. (2017), Gawke et al. (2018), Pandey et al. (2020)
Autoestima	Kuratko et al. (2005), Di Fabio et al. (2017)
Otimismo	Gawke et al. (2017), Di Fabio et al. (2017)
Bem-estar	Di Fabio et al. (2017), Gawke et al. (2017)
Satisfação com a vida	Kuratko et al. (2005), Di Fabio et al. (2017)

Kuratko et al. (2005) acrescentaram promoção, reatribuições dentro da empresa, desenvolvimento de habilidades políticas, estabelecimento de uma rede social e recompensas financeiras como consequências individuais. A autoeficácia e a ego-resiliência (Gawke et al., 2017) foram citados como benefícios do intraempreendedorismo. Por outro lado, a exaustão (Gawke et al., 2018), o possível desprezo de membros organizacionais mais conservadores e a perda de rumo da carreira (Kuratko et al., 2005) foram apontados como impactos negativos. Mesmo existindo alguns resultantes negativos, é importante salientar que, em comparação, foram encontradas muito mais consequências positivas.

Em mercados competitivos e altamente inovadores, permitir o intraempreendedorismo pode ser uma questão de governança crucial para o crescimento e a sobrevivência de uma empresa (Elert & Stenkula, 2020). Nesse contexto, algumas pesquisas abordam as consequências organizacionais do comportamento intraempreendedor (Kuratko et al., 2005; van Wetten et al., 2020; Neessen et al., 2019). Essas consequências estão dispostas na Tabela 11.

Tabela 11

Consequências organizacionais do comportamento intraempreendedor.

Consequências organizacionais	Referências
Aprimoramento da capacidade de inovação	Kuratko et al. (2005), van Wetten et al. (2020), Neessen et al. (2019)
Restabelecimento da vantagem competitiva	Kuratko et al. (2005)
Diversificação de mercado	Kuratko et al. (2005)

Além das consequências apresentadas na Tabela 11, foram encontrados também o surgimento de cultura organizacional pró-empreendedorismo, a ampliação do portfólio de tecnologia e uma melhor reputação perante os acionistas (Kuratko et al., 2005). Neessen et al. (2019) acrescentaram ainda o aumento de produtividade e um melhor desempenho. Por outro lado, Kuratko et al. (2005) demonstraram alguns pontos negativos, como possíveis

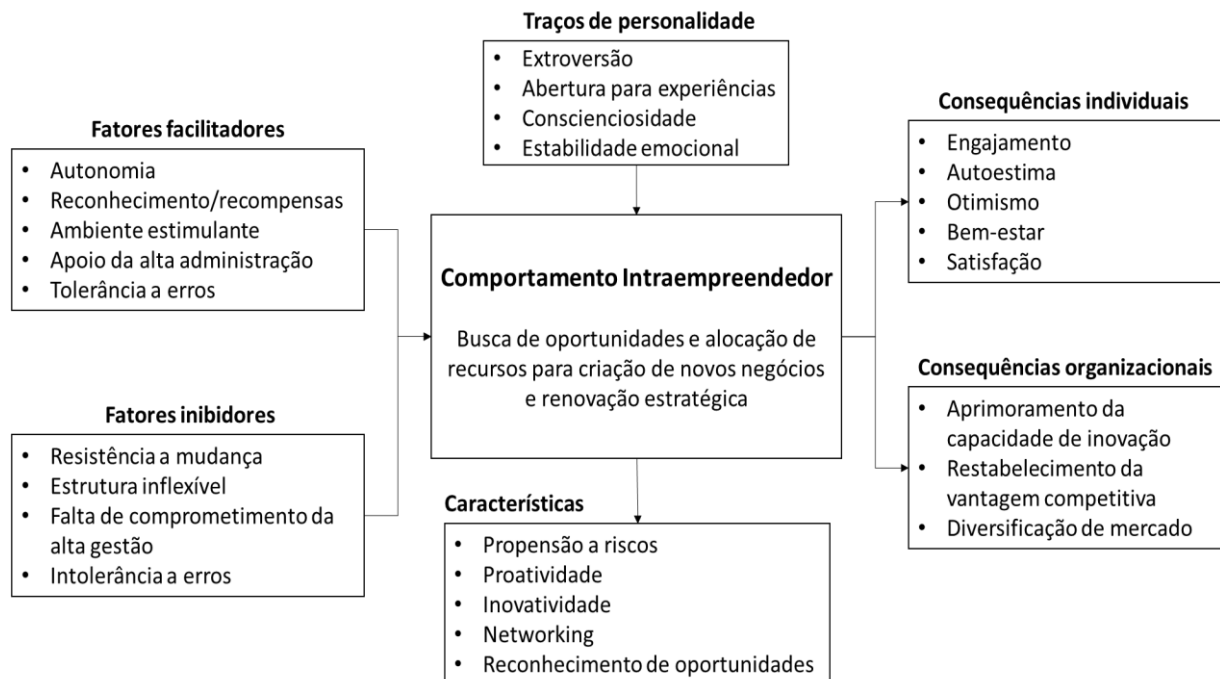
perdas econômicas decorrentes dos riscos enfrentados e um possível desvio estratégico do negócio principal. Na próxima seção é abordada a discussão dos resultados, que demonstra o modelo teórico do intraempreendedorismo construído com base nesse e nos tópicos anteriores.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados com base na classificação dos artigos da amostra estudada perante as categorias de análise do intraempreendedorismo (facilitadores e inibidores, comportamento, características e consequências) foram expostos nas seções anteriores. Com isso, foi observado que essas categorias delineiam um modelo teórico do intraempreendedorismo dos colaboradores.

O modelo abrange o comportamento intraempreendedor, seus antecedentes e resultantes. Assim, tem-se um modelo integrativo de intraempreendedorismo dos colaboradores. O comportamento intraempreendedor fica ao centro do modelo, mas é acrescido pelos fatores facilitadores e inibidores, pelos traços de personalidade e características dos intraempreendedores, bem como pelas consequências individuais e organizacionais. A Figura 2 demonstra o modelo integrativo de intraempreendedorismo dos colaboradores.

Figura 2
Modelo integrativo de intraempreendedorismo dos colaboradores.



Para construção do modelo apresentado na Figura 2, foram considerados os aspectos que apresentaram maior frequência em cada categoria de análise do intraempreendedorismo abordada. Dessa forma, os aspectos demonstrados no modelo resumem o que foi encontrado na amostra de 43 artigos considerada, em relação aos fatores facilitadores (vide tabela 5), inibidores (tabela 6), os traços de personalidade (tabela 9), às características (tabela 8), às consequências individuais (tabela 10) e às consequências organizacionais (tabela 11). O comportamento intraempreendedor (tabela 7) foi resumido pela busca de oportunidades e

alocação de recursos para criação de novos negócios e renovação estratégica, considerando as definições de Kuratko et al. (2005) e Gawke et al. (2019).

Em comparação com o modelo apresentado por Kuratko et al. (2005), o modelo oriundo desta pesquisa acrescenta os fatores inibidores, os traços de personalidade e as características, adicionando ao comportamento intraempreendedor a definição de Gawke et al. (2019). Por outro lado, quando comparado ao modelo de Neessen et al. (2019), acresce também os fatores inibidores e os traços de personalidade, bem como a definição de comportamento intraempreendedor e as consequências individuais. Com isso, o modelo aqui proposto complementa e enriquece os anteriores, de forma a abranger todos esses fatores em um único *framework*.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar os fatores que permeiam o comportamento intraempreendedor dos colaboradores, com base na literatura sobre o tema. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura de 43 artigos selecionados. Como resultados, foi proposto o modelo integrativo de intraempreendedorismo dos colaboradores, que contribui ao agregar antecedentes (facilitadores e inibidores), características e traços de personalidade do intraempreendedor, e consequentes (individuais e organizacionais).

A contribuição teórica deste artigo consiste em ampliar a literatura atual sobre o comportamento intraempreendedor e o intraempreendedorismo por meio do modelo integrativo proposto. Além disso, enriquece os modelos anteriores apresentados por Kuratko et al. (2005) e Neessen et al. (2019), acrescentando os traços de personalidade aos demais aspectos do intraempreendedorismo. Outra contribuição teórica compreende a identificação de novos fatores determinantes, características e consequências do comportamento intraempreendedor.

O modelo teórico resultante desta pesquisa contribui para uma melhor compreensão dos fatores que permeiam o comportamento intraempreendedor dos colaboradores. Do ponto de vista prático, ter conhecimento desses aspectos pode auxiliar executivos, gerentes e o setor de recursos humanos na contratação, identificação, alocação e desenvolvimento desses profissionais dentro de suas organizações. Além do foco no indivíduo, o modelo também pode orientar as empresas na criação de uma cultura que incentive o comportamento intraempreendedor, se beneficiando das consequências.

Uma das principais limitações deste estudo está na impossibilidade de acesso de alguns artigos que foram identificados na pesquisa e atendiam os critérios de elegibilidade a partir da leitura dos resumos, mas que não integraram a amostra. Também pode ser mencionada a escolha dos termos de busca, uma vez que alguns autores usam outras expressões que equivalem ao intraempreendedorismo em significado, que podem não ter sido mapeadas neste estudo.

Como sugestão para pesquisas futuras é indicada a realização de estudos empíricos que com o uso do modelo integrativo de intraempreendedorismo dos colaboradores, visando a verificação, em contexto prático, dos fatores encontrados nesta pesquisa de modo a validar o modelo. Outra indicação é verificar se esse modelo se altera conforme a função hierárquica do colaborador ou de acordo com o contexto e setor da organização. Por fim, outros estudos podem buscar complementar o modelo apresentado com outros fatores que não foram mapeados nesta pesquisa.

Ainda como sugestão, seria interessante explorar abordagens qualitativas ou mistas em estudos sobre intraempreendedorismo, que foram minoria entre os artigos da amostra, a fim de aprofundar o conhecimento sobre o tema. Outra sugestão é buscar associar esse construto com outros temas, além das associações já realizadas que foram demonstradas. Como exemplo, um campo de possível associação é o de gerenciamento de projetos.

REFERÊNCIAS

- Alam, M. Z., Kousar, S., Shabbir, A., & Kaleem, M. A. (2020). Personality traits and intrapreneurial behaviour: moderated role of knowledge sharing behaviour in diverse group of employees in developing country. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 31-46. <https://doi.org/10.1108/APJIE-09-2019-0068>
- Alessio, F., Finstad, G. L., Giorgi, G., Lulli, L. G., Traversini, V., & Lecca, L. I. (2019). Intrapreneurial self-capital. an overview of an emergent construct in organizational behaviour. *Quality-Access to Success*, 20(173), 156-162.
- Almasri, O. & Ahmad, A. (2020). Intrapreneurial behaviors and innovative performance: the moderating role of employees' characteristics in commercial banks. *Accounting*, 6(6), 1007-1020. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.7.018>
- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111 (4), 589-607. <https://doi.org/10.1108/02635571111133560>
- Badoiu, G., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2020). Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study. *Personnel Review*, 49, 1677-1694. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201>
- Begeç, S. & Arun, K. (2020). The bottleneck of intrapreneurship: are social positions and held expectations constraints in organizations' entrepreneur process? A conceptual view. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(1), 131-151. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2019-0120>
- Chakravarthy, B., & Lorange, P. (2008). Driving renewal: the entrepreneur-manager. *Journal of Business Strategy*, 29(2), 14-21. <https://doi.org/10.1108/02756660810858116>
- Chan, K. Y., Ho, M. R., Kennedy, J. C., Uy, M. A., Kang, B., Chernyshenko, O. S., & Yu, K. (2017). Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees' entrepreneurial, professional, and leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 2041. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02041>
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. London: Sage publications.

- Deprez, J., & Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 430–444. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2016-0107>
- Di Fabio, A., & Duradoni, M. (2019). Intrapreneurial self-capital: a primary preventive resource for twenty-first century entrepreneurial contexts. *Frontiers in Psychology*, 10, 1060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01060>
- Di Fabio, A., Palazzeschi, L., & Bucci, O. (2017). In an unpredictable and changing environment: Intrapreneurial self-capital as a key resource for life satisfaction and flourishing. *Frontiers in Psychology*, 8, 1819. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01819>
- Duradoni, M., & Di Fabio, A. (2019a). Intrapreneurial self-capital and connectedness to nature within organizations. *Sustainability*, 11, 3699. <https://doi.org/10.3390/su11133699>
- Duradoni, M., & Di Fabio, A. (2019b) Intrapreneurial self-capital and sustainable innovative behavior within organizations. *Sustainability*, 11(2), 322. <https://doi.org/10.3390/su11020322>
- Elert, N., & Stenkula, M. (2020). Intrapreneurship: productive and non-productive. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(5), 1423–1439. <https://doi.org/10.1177/1042258720964181>
- Farrukh, M., Ying, C. W., & Mansori, S. (2016). Intrapreneurial behavior: an empirical investigation of personality traits. *Management & Marketing*, 11(4), 597-609. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2016-0018>
- Ferguson, D. H., Berger F., & Francese, P. (1987). Intrapreneuring in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 6(1), 23-31. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(87\)90006-5](https://doi.org/10.1016/0278-4319(87)90006-5)
- Franco, M., & Pinto, J. (2017). Intrapreneurship practices in municipal archives: A practice-oriented study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 49(2), 165–179. <https://doi.org/10.1177/0961000616632055>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 88-100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2018). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: Disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 508-519. <https://doi.org/10.1037/ocp0000105>
- Gawke, J.C., Gorgievski, M., & Bakker, A. (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the employee intrapreneurship scale

- (EIS). *European Management Journal*, 37(6), 806-817.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.001>
- Gerards, R., Wetten, S. V., & Sambeek, C. V. (2020). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*, 15, 2075-2110.
<https://doi.org/10.1007/s11846-020-00412-1>
- Hanson, J. (2017). Exploring relationships between k–12 music educators' demographics, perceptions of intrapreneuring, and motivation at work. *Journal of Research in Music Education*, 65(3), 309-327. <https://doi.org/10.1177/002242941772298>
- Hashimoto, M. & Nassif, V. M. J. (2014). Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior: antecedents analysis from managers' perspectives. *BAR - Brazilian Administration Review*, 11(4), 385-406. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2014130008>
- Hecker, A. (2017). The intrapreneurial nature of organizational innovation: toward a new process model. *International Journal of Innovation*, 5(3), 375-398.
<https://doi.org/10.5585/iji.v5i3.208>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>
- Mahmoud, M.A., Ahmad, S., & Poespowidjojo, D. A. L. (2020), Intrapreneurial behavior, big five personality and individual performance. *Management Research Review*, 43(12).
<https://doi.org/10.1108/MRR-09-2019-0419>
- Marques, C. S., Marques, C. P., Ferreira, J. J. M., & Ferreira, F. A. F. (2019). Effects of traits, self-motivation and managerial skills on nursing intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 733–748.
<https://doi.org/10.1007/s11365-018-0520-9>
- Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10, 103–119.
<https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571.
<https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Pandey, J., Gupta, M., & Hassan, Y. (2020). Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. *Management Decision*, 59(6), 1525-1545.
<https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0825>

- Razavi, S.H. & Ab Aziz, K. (2017). The dynamics between entrepreneurial orientation, transformational leadership, and intrapreneurial intention in Iranian R&D sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23 (5), 769-792. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2016-0337>
- Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013) Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 337-360. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>
- Rivera, M. J. (2017). Leveraging innovation and intrapreneurship as a source for organizational growth. *International Journal of Innovation Science*, 9 (2), 137-152. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2016-0057>
- Seshadri, D. V. R., & Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: the road less travelled. *Vikalpa*, 31(1), 17–30. <https://doi.org/10.1177/0256090920060102>
- Sevegnani, J. A., Hoeltgebaum, M., Gomes, G., & Guterro, G. V. (2009). Análise do processo de inovação e iniciativa empreendedora em empresas têxteis de Blumenau-SC. *RGO Revista Gestão Organizacional*, 2(1), 34-48. <https://doi.org/10.22277/rgo.v2i1.148>
- Silva, L. F., Russo, R. D. F. S. M., & Oliveira, P. S. G. (2018). Quantitativa ou qualitativa? Um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. *Revista Pretexto*, 19(4), 30-45. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v19i4.5647>
- Smith, L., Rees, P., & Murray, N. (2016). Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study. *Tourism Management*, 56, 191-204. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.04.005>
- Staub, S., Nart, S., & Dayan, H. (2019). The role of supportive leader in influencing intrapreneurship and innovation: a study on the printing houses in Topkapi, Istanbul. 16(4), 1-11. <https://doi.org/10.1142/S021987701940008X>
- Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42(2), 243-258. <https://doi.org/10.1108/00251740410515861>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Urbano, D., Alvarez, C., & Turró, A. (2013). Organizational resources and intrapreneurial activities: an international study. *Management Decision*, 51(4), 854-870. <https://doi.org/10.1108/00251741311326617>

- Valka, K., Roseira, C., & Campos, P. (2020). Determinants of university employee intrapreneurial behavior: the case of Latvian universities. *Industry and Higher Education*, 34(3), 190-202. <https://doi.org/10.1177/0950422219897817>
- Valsania, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 131-152. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0333-4>
- Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86–111. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-006>
- de Villiers-Scheepers, M. J. (2011). Motivating intrapreneurs: the relevance of rewards. *Industry and Higher Education*, 25(4), 249–263. <https://doi.org/10.5367/ihe.2011.0051>
- Wakkee, I. A. M., Elfring, T., & Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(1), 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11365-008-0078-z>
- van Wetten, S., Gerards, R., & de Grip, A. (2020). Are graduates' intrapreneurial skills optimally used for innovation? *Technovation*, 96-97. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102131>
- Yariv, I., & Galit, K. (2017). Can incivility inhibit intrapreneurship? *The Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 27–50. <https://doi.org/10.1177/0971355716677386>