

O INTRAEMPREENDEDORISMO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Sandra Mazutti¹

Juliana Schütz²

Edna Ghorzi Varela Parente³

Mirian Garcia Menezes Barboza⁴

1 INTRODUÇÃO

Considerando que a internet surgiu entre os anos de 1960 e 1990, de um experimento para conectar algumas cidades nos Estados Unidos e posteriormente tornando-se uma rede global que hoje conecta milhões de computadores e usuários (Abbate, 2000), e que a expressão intraempreendedorismo foi utilizada pela primeira vez na década de 1980 pelo escritor Gifford Pinchot III, derivada do termo em inglês “*intrapreneur*”, pode-se considerar que os termos transformação digital e intraempreendedorismo são recentes e que, mesmo sendo temas estudados e discutidos individualmente, a transformação digital e o intraempreendedorismo andam juntos e têm ganhado grande relevância no âmbito empresarial.

Para tanto a problemática do estudo buscar estudar como a relação da transformação digital e o intraempreendedorismo se conectam e interagem, com o objetivo comum de melhorar os processos das empresas? Interligado a isso, surgem outros temas intrinsecamente relacionados, tais como fatores de recompensa, inovação em modelos de negócio, internet das coisas, inteligência artificial, entre outros. Já o objetivo foi verificar, por meio de revisão bibliográfica, como intraempreendedorismo e a transformação digital estão interligados no contexto atual dos negócios.

Justifica-se o presente estudo, como sendo uma contribuição Sobre intraempreendedorismo e transformação digital e a importância para as empresas prosperarem. O intraempreendedorismo impulsiona a inovação, retenção de talentos e desenvolvimento de lideranças. Já a transformação digital amplia a competitividade, melhora processos, promove mais agilidade, adaptabilidade, crescimento e inovação. A transformação digital apresenta ferramentas e a infraestrutura com intuito de que os intraempreendedores desenvolvam e implementem inovações.

2 REVISÃO TEÓRICA

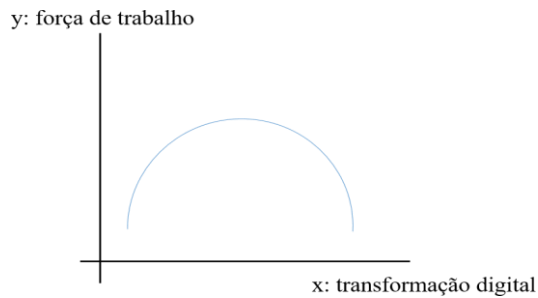
A revisão teórica inicia com teorias que respaldam os temas relacionados à transformação digital e aos seus conceitos e metodologias para implementação, posteriormente demonstra evidências de como a prática do intraempreendedorismo está diretamente relacionado com a inovação/transformação digital.

2.1 A IMPLEMENTAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital auxilia os indivíduos dentro das organizações capturarem a criatividade com mais recursos disponíveis. Um estudo realizado em empresas de economia real chinesas revelou que a transformação digital não é uma relação simples e linear, mas inversa em forma de U, com o fator trabalho. (Cheng *et al.*, 2023). Para Cheng *et al.*, (2023), essa relação não linear, afeta a força de trabalho, ou seja, à medida que uma empresa avança em sua jornada de transformação digital, ela precisa de mais e mais funcionários especializados para lidar com tecnologias digitais avançadas e novos processos. No entanto, quando a empresa continua a automatizar suas operações, chega um ponto em que ela precisa de menos funcionários, pois muitas tarefas são realizadas por sistemas automatizados. Observa-se a seguir uma representação da relação não linear entre a transformação digital e a força de trabalho:

1 Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). e-mail: sandra.mazutti@gmail.com. 2. Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL). e-mail: juliana.gschutz@gmail.com. 3 Doutoranda em Direitos Humanos, Sociedade e Ética Cristã na (UNISHRISTIN). Orlando (USA), Mestre em administração (UNISUL), Especialista em Auditoria (UFSC), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Coordenadora em Pesquisa e Publicações na AEROTD, e-mail ednagvparente@hotmail.com e Mirian Garcia Menezes Barboza, Graduada em Biblioteconomia, e-mail mgmenezes79@gmail.com.

Gráfico 1 - A transformação digital e a força de trabalho



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2023.

O eixo 'x' representa o grau de transformação digital da empresa, com valores crescentes à medida que a empresa avança na adoção de tecnologias digitais e processos automatizados. O eixo 'y' representa o tamanho da força de trabalho da empresa, ou seja, a quantidade de funcionários. No início da jornada de transformação digital (à esquerda no gráfico), a empresa possui uma força de trabalho relativamente grande, pois não adotou tecnologias digitais e depende principalmente do trabalho humano. À medida que a empresa avança na transformação digital (a curva ascendente do gráfico), a demanda por funcionários especializados aumenta significativamente. Isso ocorre porque a empresa está implementando tecnologias avançadas e precisa de especialistas para gerenciá-las e otimizar os processos. No ponto mais alto do gráfico (o pico do "U" invertido), a empresa atingiu seu pico de contratações. Este é o ponto em que a transformação digital está em seu auge, e a empresa tem uma força de trabalho grande. À medida que a empresa continua a automatizar suas operações (a curva descendente do gráfico), a demanda por funcionários começa a diminuir. Isso ocorre porque as tecnologias digitais estão assumindo tarefas que antes eram realizadas por funcionários, levando a uma redução na força de trabalho.

2.1.1 Inovação em modelos de negócio

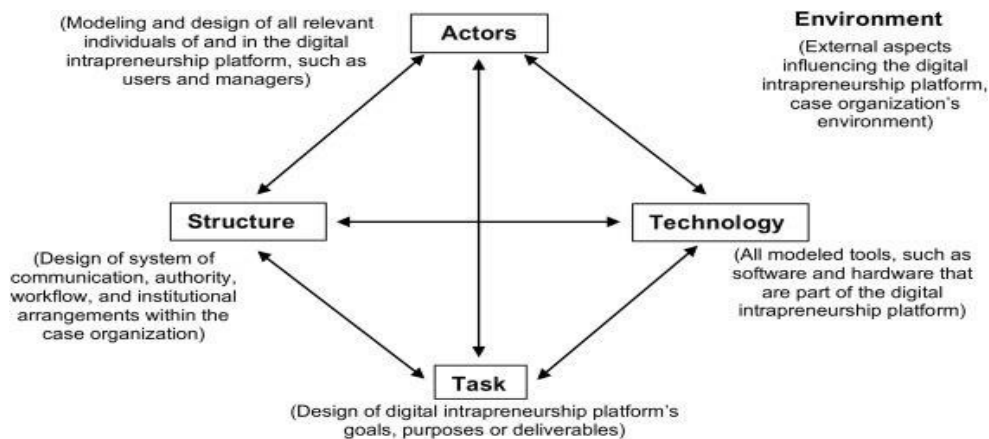
Os modelos de negócio convencionais são baseados em lógicas estabelecidas e dominantes de como a empresa cria, oferece e captura valor. No entanto, com a transformação digital e a necessidade de inovação, surgem os modelos de negócio de inovação. A implementação de novos modelos de negócio de inovação no contexto da transformação digital e do intraempreendedorismo envolve a utilização de tecnologias de informação e comunicação para capturar dados sobre as necessidades dos clientes de forma mais eficaz. Esses dados permitem que as empresas criem novas propostas de valor baseadas na demanda e centradas no cliente. Isso requer o uso de novas rotinas e práticas digitais para estabelecer um novo modelo de negócio (Brenk et al., 2019).

2.1.2 Plataformas e ferramentas digitais

Em um sistema de trabalho, ocorre interação entre os elementos compreendendo tarefa, atores, estrutura e tecnologia. Esses elementos dos sistemas de trabalho encontram-se incorporados no ambiente organizacional e desempenham um papel preponderante como impulsionadores da mudança. A seguir, descrevem-se os cinco componentes das plataformas digitais de intraempreendedorismo sob a perspectiva teórica do Sistema Sócio Técnico (STS) adaptado por Reibenspiess, *et al.*; (2022, *apud* Lyytinen; Newman, 2008). Na figura 1, o componente "atores" abarca os principais interessados, tais como os gestores da organização, os colaboradores intraempreendedores, *stakeholders* e demais responsáveis pela condução de projetos de inovação.

1 Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). e-mail: sandra.mazutti@gmail.com. 2. Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL). e-mail: juliana.gschutz@gmail.com. 3 Doutoranda em Direitos Humanos, Sociedade e Ética Cristã na (UNISHRISTIN). Orlando (USA), Mestre em administração (UNISUL), Especialista em Auditoria (UFSC), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Coordenadora em Pesquisa e Publicações na AEROTD, e-mail ednagvparente@hotmail.com e Mirian Garcia Menezes Barboza, Graduada em Biblioteconomia, e-mail mgmenezes79@gmail.com.

Figura 1 - Modelo STS (adaptado)



Fonte: Reibenspiess, *et al.*, (2022) *apud* K. Lyytinen, M. Newman (2008)

O componente “estrutura” incorpora os sistemas de autoridade da organização, bem como as dimensões comportamentais, ou seja, a forma pela qual os atores exercem autoridade, comunicam-se e relacionam-se, bem como as normas, valores, cultura e expectativas gerais relacionadas aos papéis. O componente “tecnológico” engloba as ferramentas modeladas, como hardware e software (Reibenspiess, *et al.*, 2022, *apud* Lyytinen; Newman, 2008). Representa os sistemas de Tecnologia da Informação (TI) e Sistemas de Informação (SI) que integram a plataforma digital de intraempreendedorismo ou que viabilizam os processos para acompanhamento de projetos. O componente “tarefa” descreve a finalidade, os objetivos e os procedimentos da plataforma digital de intraempreendedorismo, que viabiliza a criação de projetos direcionados ao ambiente organizacional.

2.2 COMPETÊNCIAS DIGITAIS DOS INTRAEMPREENDEDORES

Apesar da extensa literatura sobre empreendedorismo corporativo, há pouca investigação sobre como as competências digitais podem permitir o empreendedorismo corporativo (Ghosh *et al.*, 2021; Nambisan, 2017). D'Angelo, *et al.*, (2023 *apud* Van Laar, *et al.*, 2017) delineiam um conjunto de competências digitais do século 21, reconhecendo que, em uma economia global baseada no conhecimento, essas competências influenciam a competitividade das organizações e sua capacidade de estimular a inovação. O arcabouço de competências digitais baseia-se em seis dimensões centrais: gerenciamento técnico da informação, comunicação, colaboração, criatividade, pensamento crítico e solução de problemas. Uma vez que os funcionários transmitem tanto o conhecimento digital como as estratégias para utilizá-lo. (Blanka, *et al.*, 2022; *apud* Colbert, 2016).

2.3 EFEITOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA O INTRAEMPREENDEDORISMO

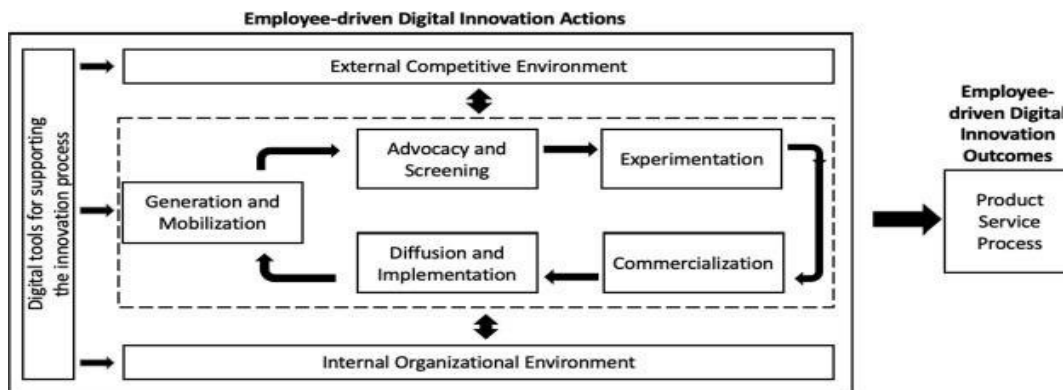
2.3.1 Intraempreendedorismo nas organizações atuais

À medida que produtos e serviços surgem e se integram às tecnologias da informação, as organizações se esforçam para se adaptar às tendências digitais, especialmente em momentos de grandes crises, como a recente pandemia, buscando preencher lacunas de competências digitais e se preparar para o sucesso futuro (Opland, *et al.*, 2022, *apud* Cheng, *et al.*, 2021). Logo, as organizações são constantemente afetadas pelas demandas do seu ambiente de negócios, o que aponta para uma dualidade experimentada por essas organizações (Opland, *et al.* 2022, *apud* O'Reilly; Tushman, 2013). O quadro teórico proposto fundamenta-se nas etapas do modelo de intraempreendedorismo proposto por Opland,

1 Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). e-mail: sandra.mazutti@gmail.com. 2. Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL). e-mail: juliana.gschutz@gmail.com. 3 Doutoranda em Direitos Humanos, Sociedade e Ética Cristã na (UNISHRISTIN). Orlando (USA), Mestre em administração (UNISUL), Especialista em Auditoria (UFSC), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Coordenadora em Pesquisa e Publicações na AEROTD, e-mail ednagvparente@hotmail.com e Mirian Garcia Menezes Barboza, Graduada em Biblioteconomia, e-mail mgmenezes79@gmail.com.

et al. (2022, *apud* De Souza, 2011) e nas fases de inovação digital de Opland, *et al.* (2022, *apud* Kohli; Melville, 2019).

Figura 2 - Quadro teórico da inovação digital impulsionada pelos funcionários



Fonte: Opland *et al.*, 2022.

Adicionalmente, este quadro teórico abrange a relevância das ferramentas digitais no contexto do processo inovativo, enfatizando seu papel na otimização da eficiência. As distintas fases do modelo são influenciadas por fatores internos e externos, resultando na implementação bem-sucedida da inovação digital. A etapa "geração e mobilização" corresponde à fase inicial, na qual se originam as ideias. A fase "defesa e triagem" engloba a seleção das ideias a serem progressivamente desenvolvidas e exploradas. A etapa subsequente, intitulada "experimentação" compreende o processo de identificação da tecnologia e o desenvolvimento de uma solução. Já a fase "comercialização" diz respeito ao desenvolvimento de uma solução para o problema ou a ideia identificada. Por fim, a fase "difusão e implementação" abrange a disseminação e a utilização do resultado da inovação digital, desenvolvida e orientada para os funcionários, com base na ideia original concebida pelos funcionários. Percebe-se que o intraempreendedorismo é importante e necessário antes mesmo da implantação da cultura de transformação digital, e se pré-existente, serve ao propósito de sustentar uma cultura digital compartilhada, como recurso organizacional.

Se considerar termos de agilidade observa-se que o intraempreendedorismo na empresa pública é mais lento. Ao passo que em empresas privadas a transformação digital encontra diversas vias de ampliação e crescimento, outros setores, como o serviço público, têm apresentado um ritmo mais lento (D'Angelo, *et al.* 2023). O desafio mais intrigante é a capacidade de gerenciar a ambidestria em termos analógicos e digitais (D'Angelo, *et al.* 2023; *apud* Kohli e Johnson. 2011). As organizações necessitam integrar habilidades "tradicionais" e "modernas" em sua estrutura organizacional de maneira complementar e não restritiva (D'Angelo, *et al.* 2023; *apud* Nadkarni e Prügl, 2019). Para que essa transformação digital ocorresse, foi necessária a utilização de mecanismos que identificassem habilidades humanas, o apoio da alta gestão, o envolvimento de toda a população de colaboradores e a intervenção do setor de recursos humanos. As três seções do programa foram: "Mentalidade digital", "Visão digital" e "Laboratório digital". As duas primeiras atividades tinham como objetivo desenvolver competências digitais, enquanto a terceira, voltada para os líderes digitais, tinha um caráter mais "empreendedor", focado no desenvolvimento de novas soluções de inovação corporativa baseadas em tecnologias digitais (D'Angelo, *et al.* 2023). Já o intraempreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, organizações internacionais voltadas para o social, como a Organização das Nações Unidas (ONU), o foco está na tensão entre "fazer o bem" e "não causar danos." Essas organizações enfrentam desafios únicos de inovação responsável devido a suas estruturas

1 Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). e-mail: sandra.mazutti@gmail.com. 2. Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL). e-mail: juliana.gschutz@gmail.com. 3 Doutoranda em Direitos Humanos, Sociedade e Ética Cristã na (UNISHRISTIN). Orlando (USA), Mestre em administração (UNISUL), Especialista em Auditoria (UFSC), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Coordenadora em Pesquisa e Publicações na AEROTD, e-mail ednagvparente@hotmail.com e Mirian Garcia Menezes Barboza, Graduada em Biblioteconomia, e-mail mgmenezes79@gmail.com.

burocráticas e objetivos sociais. O intraempreendedorismo e a transformação digital demandam em ações articuladas e inovadoras. Na sequência apresenta-se os métodos e técnicas utilizados neste estudo

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Este estudo usou como metodologia natureza básica, abordagem do problema foi qualitativa, objetivo descritiva, com procedimentos de pesquisa bibliográfica que compreende a revisão da literatura relacionada à temática abordada, com base em artigos publicados em bancos de dados em um determinado intervalo de tempo. De acordo com Boccato (2006) esse tipo de pesquisa traz subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, o estudo utilizou como fonte o banco eletrônico “Scopus”, plataforma que compreende literaturas científicas multidisciplinares e possui abrangência e relevância internacional, além da disponibilidade de publicações relacionadas ao tema em questão. A pesquisa, desenvolvida durante o segundo semestre de 2023, foi revisada em 2025, se construiu com foco nas palavras-chaves de pesquisa: ‘*intrapreneurship*’ e ‘*digital transformation*’, que corresponde no português a ‘transformação digital’ e ‘intraempreendedorismo’, em artigos publicados entre 2015 e 2023 e revisado em 2025. A partir dos parâmetros estipulados, ao realizar a primeira busca, o resultado foram 13 (treze) artigos relacionados, dos quais 1 (um) correspondia a revisão de outro artigo integrante da lista inicial, 1 (um) não fazia correspondência com o tema, 4 (quatro) eram privados (não foi possível abrir sequer o resumo) e 7 (sete) estavam relacionados diretamente ao tema. Com base nos resultados obtidos, foram selecionados para a análise nessa revisão os 8 (oito) já mencionados na revisão teórica.

4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Com base na revisão bibliográfica dos artigos selecionados, constatou-se que as principais temáticas abordadas convergem, sendo assim, a discussão dos resultados foi condensada por essas temáticas, a fim de comprovar a interrelação do intraempreendedorismo e a transformação digital.

A discussão entre os autores Cheng et al. (2023), Brenk et al. (2019), D'Angelo et al. (2023) e outros destaca a importância da transformação digital e do intraempreendedorismo para as organizações. Cheng et al. (2023) enfatizam que a transformação digital pode impulsionar a inovação e a vantagem competitiva em organizações, mas também pode afetar a força de trabalho, levando a uma redução na demanda por funcionários em alguns casos. Brenk et al. (2019) destacam a importância do intraempreendedorismo para identificar oportunidades e desenvolver projetos inovadores. Já para D'Angelo et al. (2023) a importância das competências digitais para os intraempreendedores e como elas podem ser desenvolvidas através de programas de treinamento e desenvolvimento. Eles também destacam a necessidade de uma empresa desenvolver e integrar as competências digitais na organização. Os resultados da discussão entre os autores podem ser resumidos da seguinte forma:

- a) A transformação digital é um processo que pode impulsionar a inovação e a vantagem competitiva em organizações.
- b) O intraempreendedorismo é uma prática que pode ser estimulada pela transformação digital, levando a inovação e crescimento.
- c) A inovação em modelos de negócio é fundamental para as organizações se adaptarem à era digital.
- d) As competências digitais são essenciais para os intraempreendedores e podem ser desenvolvidas através de programas de treinamento e desenvolvimento.
- e) A transformação digital pode afetar a força de trabalho de uma organização, levando a uma redução na demanda por funcionários em alguns casos.

A conexão entre os autores é clara, pois todos destacam a importância da transformação

1 Mestre em Estudos da Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). e-mail: sandra.mazutti@gmail.com. 2. Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL). e-mail: juliana.gschutz@gmail.com. 3 Doutoranda em Direitos Humanos, Sociedade e Ética Cristã na (UNISHRISTIN). Orlando (USA), Mestre em administração (UNISUL), Especialista em Auditoria (UFSC), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Coordenadora em Pesquisa e Publicações na AEROTD, e-mail ednagvparente@hotmail.com e Mirian Garcia Menezes Barboza, Graduada em Biblioteconomia, e-mail mgmenezes79@gmail.com.

digital e do intraempreendedorismo para as organizações. Cheng et al. (2023) e Brenk et al. (2019) fornecem uma visão geral da transformação digital e do intraempreendedorismo, enquanto D'Angelo et al. (2023) se concentram na importância das competências digitais para os intraempreendedores. As implicações da discussão entre os autores são significativas para as organizações que buscam se adaptar à era digital. A transformação digital e o intraempreendedorismo podem ser fundamentais para impulsionar a inovação e o crescimento, mas também podem afetar a força de trabalho e exigir mudanças significativas nos processos e modelos de negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das informações levantadas e analisadas, a conclusão deste estudo evidencia que a transformação digital é influenciada pelo intraempreendedorismo, por meio da implementação ou melhoria de inovações tecnológicas, especialmente de comunicação, já que a transformação digital não diz respeito somente a tecnologia, mas também as estratégias. Para tanto a pergunta de pesquisa foi respondida, bem como o objetivo do estudo. Como constatado na revisão bibliográfica realizada nesse estudo, uma abordagem voltada as pessoas. Assim, fomentar o intraempreendedorismo será uma estratégia valiosa para o sucesso dessa virada de chave. A transformação digital impulsiona a necessidade de adaptação dos modelos de negócios existentes, e o intraempreendedorismo desempenha um papel fundamental nesse contexto. Os intraempreendedores são aqueles que identificam e aproveitam as oportunidades geradas pela transformação digital dentro de suas organizações. Eles impulsionam a adoção de tecnologias digitais, desenvolvem novos produtos e serviços digitais e contribuem para a inovação dos modelos de negócios. Por fim, destaca-se que a pesquisa apresenta limitações quanto investigação teórica, tanto referente a transformação digital, como do intraempreendedorismo, por ser um fenômeno amplo e em constante mudança no âmbito atual das organizações e também pela limitação de pesquisas. Os resultados mostram um campo de pesquisa de crescente interesse que é dividido em duas correntes principais de pesquisa, uma focada nos resultados da inovação digital impulsionada pelos funcionários e a outra no uso de tecnologias digitais e ferramentas para apoiar processos de inovação orientados aos funcionários. Identifica-se no tema pesquisado, lacunas e críticas por pesquisadores, e propõem-se direções futuras de pesquisa que possam dimensionar as competências dos funcionários no contexto da transformação digital.

REFERÊNCIAS

1) ABBATE, J. **Inventing the Internet**. [S.l.]: MIT Press, 2000.; 2) BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.; 3) BRENK, Sebastian; LÜTTGENS, Dirk; DIENER, Kathleen; PILLER, Frank. Learning from failures in business model innovation: solving decision-making logic conflicts through intrapreneurial effectuation. **Journal of Business Economics**, p. 1097 – 1147. Vol. 89. 2019. 4) CHENG, Yiran; ZHOU, Xiaorui; LI, Yongjian. The effect of digital transformation on intrapreneurship in real economy enterprises: a labor input perspective. **Journal Management Decision**. 2023. 5) D'ANGELO Stefano, *et al.* **The Digital Transformation of Corporate Entrepreneurship: The Role of Digital Skills and Digital Champions**. International Conference on Enterprise Information Systems, ICEIS – Proceedings. p. 349-360, 2023. 6) OPLAND, Leif Erik, *et al.* Employee-driven digital innovation: A systematic review and a research agenda. **Journal of Business Research**. p 255-271, vol 143, 2022. PINCHOT, G. *Intrapreneuring*. Harper and Row, New York, 1985 E OUTROS

1 Mestre em Estudos da Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). e-mail: sandra.mazutti@gmail.com. 2. Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL). e-mail: juliana.gschutz@gmail.com. 3 Doutoranda em Direitos Humanos, Sociedade e Ética Cristã na (UNISHRISTIN). Orlando (USA), Mestre em administração (UNISUL), Especialista em Auditoria (UFSC), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Coordenadora em Pesquisa e Publicações na AEROTD, e-mail ednagvparente@hotmail.com e Mirian Garcia Menezes Barboza, Graduada em Biblioteconomia, e-mail mgmenezes79@gmail.com.