

O INTRAEMPREENDEDORISMO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

SANDRA MAZUTTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

JULIANA SCHUTZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

EDNA GHIORZI VARELA PARENTE

FACULDADE DE TECNOLOGIA AEROTD

MIRIAN GARCIA MENEZES BARBOZA

Introdução

Pinchot (1985) define intraempreendedores como sonhadores que realizam, ou seja, indivíduos que assumem responsabilidades pela criação de inovações de qualquer espécie dentro das organizações, transformando ideias em realidades lucrativas. Então, segundo Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018), a transformação digital são efeitos combinados de diversas inovações digitais, estruturas, práticas, novos atores e valores. No entanto, ainda não existe consenso sobre definição de “transformação digital”, por ser um conceito bastante recente e ainda em pulsante evolução.

Problema de Pesquisa e Objetivo

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. O objetivo deste estudo foi verificar, por meio de revisão bibliográfica, como intraempreendedorismo e a transformação digital estão interligados no contexto atual dos negócios.

Fundamentação Teórica

A revisão teórica inicia com teorias que respaldam os temas relacionados à transformação digital e intraempreendedorismo. Os autores Cheng et al. (2023), Brenk et al. (2019), D'Angelo et al. (2023) e outros destacam 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 e D'Angelo et al. (2023) discutem a importância das competências digitais para os intraempreendedores e como elas podem ser desenvolvidas através de programas de treinamento e outros.

Metodologia

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”

Análise e Discussão dos Resultados

A discussão entre autores Cheng et al. (2023), Brenk et al. (2019), D'Angelo et al. (2023) e outros destacam a transformação digital e do intraempreendedorismo como impulsionadores de inovação e vantagem competitiva. Resumidamente: a) A transformação digital é um processo que pode impulsionar a inovação e a vantagem competitiva. b) O intraempreendedorismo é uma prática que pode ser estimulada pela transformação digital. c) A inovação nos negócios. d) As competências digitais são essenciais para os intraempreendedores. e) A transformação pode afetar a força de trabalho com redução de pessoal.

Considerações Finais

Diante das informações levantadas e analisadas, este estudo mostrou 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. 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 é uma estratégia valiosa para o sucesso organizacional

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. e outros.

Palavras Chave

Intraempreendedorismo, Transformação digital, Estudo bibliográfico

Agradecimento a órgão de fomento

Faculdade de Tecnologia AEROTD Florianópolis SC

O INTRAEMPREENDEDORISMO NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Juliana Schütz¹
Sandra Mazutti²
Edna Ghiorzi Varela Parente³
Mirian Garcia Menezes Barboza⁴

RESUMO

O objetivo deste estudo é verificar, através de revisão bibliográfica, como intraempreendedorismo e a transformação digital estão interligados no contexto atual dos negócios. No decorrer do estudo, se demonstra que as mudanças tão almejadas pelas empresas na atualidade, não dependem somente de adotar tecnologias e técnicas inovadoras, mas principalmente, de criar uma base sólida pautada em processos, pessoas e cultura organizacional. Entende-se que não se trata de um processo simples, pois para superar as dificuldades será necessário seguir estratégias que auxiliem nesse processo de transição do convencional para o digital. Nesse contexto, a demanda de trabalhadores qualificados é latente e o papel do intraempreendedorismo torna-se ainda mais importante, pois será um agente para adaptação dos modelos de negócio. Por fim, conclui-se que a transformação digital depende significativamente da promoção institucional do intraempreendedorismo, que será fomentado através de fatores de recompensa, aceitação de falhas e riscos e suporte tecnológico e pessoal adequado.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; transformação digital; fatores de recompensa; pesquisa bibliográfica.

ABSTRACT

The objective of this study is to verify, through a literature review, how intrapreneurship and digital transformation are interconnected in the current business context. During the study, it is demonstrated that the changes so desired by current employees do not depend only on adopting innovative technologies and techniques, but mainly on creating a solid foundation based on processes, people and organizational culture. It is understood that this is not a simple process, as to overcome the difficulties it will be necessary to follow strategies that help in this process of transition from conventional to digital. In this context, the demand for qualified workers is latent and the role of intrapreneurship becomes even more important, as it will be an agent for adapting business models. Finally, it is concluded that digital transformation depends significantly on the institutional promotion of intrapreneurship, which will be fostered through reward factors, acceptance of failures and risks and adequate technological and personal support.

Keywords: Intrapreneurship; digital transformation; reward factors; bibliographic research.

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes transformações tecnológicas que o mundo moderno tem passado, inovar tornou-se inevitável. Para que as empresas consigam acompanhar as evoluções do mercado e do perfil de consumidores, precisam considerar o comportamento desse novo perfil de cliente, que é cada vez mais exigente e digital. A transformação digital, que envolve a integração de tecnologias digitais em todos os aspectos da empresa, depende de um processo de transformação cultural e resulta em mudanças profundas em processos, produtos e modelos de negócios. Nesse contexto, os

¹ Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unichristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagvparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

intraempreendedores identificam oportunidades para melhoria e otimização das operações existentes, bem como para criar novas soluções que aproveitem as vantagens das tecnologias emergentes.

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*”, podemos 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 que têm ganhado grande relevância no âmbito empresarial. Diante desse contexto, este artigo visa 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.

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. Quando pensamos em transformação digital, logo nos remete a termos como tecnologia e informatização, o que sabemos que são áreas exponencialmente crescentes na atualidade. E essa revolução digital que bate à porta das organizações, tem provocado mudanças drásticas na forma como suas atividades são executadas. Evoluir, avançar e competir com grandes potências digitais passou a ser uma questão de sobrevivência para as empresas.

Nesse processo, “o maior desafio das empresas é como gerenciar o processo de inovação a fim de encontrem a melhor solução para a renovação tecnológica e transformação de oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático.” (Tidd; Bessant, 2015 *apud* Damiani; Tumelero, 2020). Toda e qualquer inovação tecnológica sem a devida gestão de processos conduzirá ao excesso de complexidade operacional, assim é necessário entender os processos como uma das principais bases para viabilizar este movimento de transformação digital.

Segundo Hinings, Gegenhuber e Greenwood (2018), a transformação digital são efeitos combinados de diversas inovações digitais, estruturas, práticas, novos atores e valores. No entanto, ainda não existe consenso sobre definição de “transformação digital”, por ser um conceito bastante recente e ainda em pulsante evolução. Mas todo o processo de transição dos moldes atuais para essa tão desejada transformação digital, não dependerá tão somente vontade das organizações, implica principalmente em desenvolver as competências das pessoas envolvidas, já que para esse conceito de negócios digitais será necessário aprimorar as habilidades sociais e técnicas. Pensando nisso, uma das principais fontes internas de inovação digital é o intraempreendedorismo ou

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDESC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unichristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

empreendedorismo corporativo. Pinchot (1985) define intraempreendedores como sonhadores que realizam, ou seja, indivíduos que assumem responsabilidades pela criação de inovações de qualquer espécie dentro das organizações, transformando ideias em realidades lucrativas.

Assim, o intraempreendedorismo se caracteriza por uma prática na qual os funcionários atuam como empreendedores dentro de suas organizações e é um tema de crescente relevância no contexto da transformação digital (Burgelman, 1983). À medida que as empresas buscam se adaptar e inovar em um cenário empresarial digital em constante evolução, os intraempreendedores desempenham um papel fundamental nesse processo. Para tanto, os fatores de recompensa desempenham um papel crucial no incentivo ao intraempreendedorismo. Além dos incentivos financeiros, como bônus e participação nos lucros, os intraempreendedores são motivados pela oportunidade de contribuir para o sucesso da empresa, desenvolvendo novas habilidades e conhecimentos, e ver suas ideias e iniciativas impactarem positivamente a organização. A autonomia para tomar decisões e a flexibilidade para experimentar e aprender também são fatores recompensadores que estimulam o intraempreendedorismo.

Além disso, os estudos de Pinchot (1985) ressaltam que os intraempreendedores são motivados pela oportunidade de contribuir para o sucesso da empresa e ver suas ideias e iniciativas impactarem positivamente a organização. Em resumo, o intraempreendedorismo na era da transformação digital é uma estratégia valiosa para contribuição à inovação e à adaptação organizacional. Os fatores de recompensa, conforme discutidos na literatura acadêmica, desempenham um papel crucial na motivação dos intraempreendedores, impulsionando-os a contribuir para o sucesso da empresa em um ambiente empresarial em constante evolução.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Este estudo usou como metodologia a revisão 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, com o intuito de oferecer uma análise sólida, seletiva e crítica da literatura disponível de assuntos específicos.

De acordo com Boccato (2006, p. 266):

a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará 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.

A pesquisa bibliográfica tem como sua principal vantagem permitir uma ampla cobertura dos fenômenos estudados. No entanto, é necessário buscar a informação relevante em bases de dados confiáveis e compatíveis com a temática a ser desenvolvida. Para tanto, o estudo utilizou como fonte o banco eletrônico “Scopus”, plataforma que compreende literaturas científicas multidisciplinares e possui abrangência e relevância

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unichristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

internacional, além da disponibilidade de publicações relacionadas ao tema em questão. A pesquisa, desenvolvida durante o segundo semestre de 2023, 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.

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) artigos mencionados, incluindo o de revisão, os quais são apresentados na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Artigos selecionados na revisão bibliográfica.

Núm.	Título	Referência	Resumo
001	The Digital Transformation of Corporate Entrepreneurship: The Role of Digital Skills and Digital Champions	D’Angelo S, <i>et al</i> (2023)	Mostra como competências digitais e “digital champions” são essenciais para impulsionar inovação interna e vantagem competitiva em contextos de transformação digital.
002	Learning from failures in business model innovation: solving decision- making logic conflicts through intrapreneurial effectuation	Brenk S, <i>et al</i> (2019)	Analisa como falhas em inovação de modelos de negócio podem ser superadas por meio da lógica de effectuation intrapreneurial, transformando erros em aprendizado estratégico.
003	Employee-driven digital innovation: A systematic review and a research agenda	Opland L, <i>et al</i> (2022)	Revisão sistemática que destaca a inovação digital liderada por empregados e propõe agenda de pesquisa para explorar fatores

¹ Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

			individuais, organizacionais e tecnológicos.
004	The effect of digital transformation on intrapreneurship in real economy enterprises: a labor input perspective	Cheng Y, et al (2023)	Examina como a transformação digital afeta o intraempreendedorismo via mudanças na qualificação e no uso da força de trabalho em empresas da economia real.
005	Building Responsible Innovation in International Organizations through Intrapreneurship	Ambos T, et al (2022)	Explora como o intraempreendedorismo pode ser um motor para inovação responsável em organizações internacionais, equilibrando impacto social e eficiência.
006	Tapping into the wealth of employees' ideas: Design principles for a digital intrapreneurship platform	Reibenspiess V, et al (2022)	Define princípios de design para plataformas digitais de intraempreendedorismo, visando aproveitar ideias dos empregados e transformar em inovação estruturada.
007	The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach	Blanka C, et al (2022)	Investiga a relação entre transformação digital e competências dos empregados, propondo modelos práticos de desenvolvimento e alinhamento estratégico.
008	Digital transformation and intrapreneurship: Findings from a study of Chinese enterprises	(Review 001)	Evidencia como a transformação digital em empresas chinesas estimula práticas de intraempreendedorismo, com foco em adaptação rápida e inovação orientada a dados.

¹ Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

009	Inventing the Internet	Abbate, (2000)	J.Relata a história da criação da internet, destacando interações entre ciência, governo e mercado, e como essas forças moldaram a inovação tecnológica.
<hr/>			
010	Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação	Bocato, V. R. C. (2006)	Apresenta fundamentos de pesquisa bibliográfica e a relevância do artigo científico como meio de comunicação acadêmica.
<hr/>			
011	Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study	Burgelman, A. (1983)	R.Examina como o empreendedorismo corporativo se integra ao processo estratégico, destacando fatores organizacionais de inovação.
<hr/>			
012A	Influência do Intraempreendedorismo na aceleração da transformação digital em uma Instituição financeira	Damiani, R. M.; Tumelero, C. (2020)	Analisa como práticas intraempreendedoras aceleram processos de transformação digital em instituições financeiras.
<hr/>			
013	Empreendedorismo: transformando ideias em negócios	Dornelas, (2001)	J.Guia prático sobre como estruturar e transformar ideias em negócios, com foco em inovação e gestão.
<hr/>			
014	Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor dentro da empresa	Gil, A. (2006)	C.Introduz conceitos e práticas para estimular o intraempreendedorismo dentro das organizações.
<hr/>			
015	Leading the Revolution	Hamel, (2000)	G.Defende que a inovação deve ser contínua e central na estratégia para sobreviver em ambientes turbulentos.
<hr/>			
016	Digital innovation and transformation: an institutional perspective	Hinings, B.; Gegenhuber, T.; Greenwood, R. (2018)	Examina inovação e transformação digital sob a ótica institucional, enfatizando pressões e adaptação

¹ Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagvparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2023.

A tabela classificou dezesseis tipos de abordagem relacionada a inovação, intraempreendedorismo, de óticas convergentes ou não. Com base na revisão bibliográfica dos artigos selecionados, constatou-se que as principais temáticas abordadas convergem, sendo assim, a discussão dos resultados dos artigos foi condensada por essas temáticas, a fim de comprovar a interrelação do intraempreendedorismo e a transformação digital.

4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

Na discussão dos resultados a abordagem se baseiou nos estudos realizados acerca do que pontuam os autores que serviram de embasamento para o estudo.

4.1 IMPLEMENTANDO A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital auxilia os indivíduos dentro das organizações capturarem a criatividade com mais recursos disponíveis. Há uma tendência para a transformação digital ser utilizada como um meio de promoção da mão-de-obra principalmente na fase inicial, devido ao aumento de cargos qualificados, treinamento e o aumento da eficiência do capital de giro.

Nas etapas iniciais do processo de transformação digital, as organizações necessitam ampliar sua alocação de recursos humanos, mediante a contratação de profissionais qualificados, aquisição de serviços especializados e reforço das atividades de capacitação de seus colaboradores, com o intuito de adequar-se às exigências inerentes à transformação. Alguns estudos demonstram que empresas de economia real se veem confrontadas com a necessidade de expandir sua força de trabalho, incorporando profissionais especializados e técnicos, além de reforçar a capacitação de seu pessoal com o intuito de acelerar o processo de transformação digital (Cheng, *et al.*, 2023 *apud* Bertani, *et al.*, 2020).

Essas organizações operam na economia tangível, produzindo bens e serviços físicos, logo, estão envolvidas na produção, manufatura, distribuição e venda de produtos concretos, como automóveis, alimentos, roupas, eletrônicos, construção, serviços de saúde, entre outros. Em contraste com empresas financeiras ou virtuais, as empresas de economia real têm uma presença física e desempenham um papel fundamental na economia, gerando empregos, contribuindo para o crescimento econômico e atendendo às necessidades básicas da sociedade, representando uma parte substancial da atividade econômica de um país. Elas são muitas vezes afetadas por mudanças tecnológicas, inovações e, como mencionado anteriormente, a transformação digital, à medida que buscam melhorar sua eficiência e competitividade no mercado global. Por exemplo,

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unichristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

sugere-se que, para promover a transformação digital, as organizações pertencentes ao setor da economia real devem proceder a alterações em sua estrutura organizacional interna, implementar processos de reengenharia e adotar tecnologias inovadoras (Cheng, *et al.*, 2023 *apud* Ramos-González, *et al.*, 2017; Corbett, *et al.*, 2013). Adicionalmente, é determinante aprimorar a liderança e a capacitação da equipe (Cheng, *et al.*, 2023 *apud* Vial, 2019) para atender às demandas da transformação digital. A implementação de novas técnicas e processos decorrentes da digitalização e da inteligência artificial gera uma demanda crescente por trabalhadores altamente qualificados. Simultaneamente, há uma necessidade ampliada por mão de obra com níveis mais baixos de escolaridade devido às melhorias na produtividade, na eficiência da gestão do capital de giro e na produção eficaz. Como resultado, a estrutura do emprego se torna polarizada (Cheng, *et al.*, 2023 *apud* Bogliacino, *et al.*, 2013). Em síntese, a transformação digital aprimora a eficiência na gestão do capital de giro das empresas da economia real e intensifica a busca por profissionais com diferentes níveis de escolaridade.

A República Popular da China encontra-se em uma fase de transformação digital visando otimizar a gestão de sua força de trabalho. Pesquisas demonstram que diante do aumento dos custos laborais, as empresas do setor produtivo tendem a priorizar a adoção de inovações tecnológicas como alternativa aos aumentos de despesas com pessoal (Cheng, *et al.*, 2023 *apud* Pandey, *et al.*, 2021; Madsen; Damania, 2001). Mais especificamente, em face do incremento dos custos laborais e com o intuito de aprimorar sua competitividade, as organizações pertencentes à economia real aceleram o processo de transformação digital para implementar substituições tecnológicas que resultem na redução dos custos com mão de obra. Contudo, nas fases iniciais desse processo de transformação digital, ocorre um aumento na demanda por trabalho qualificado, investimentos em capacitação de pessoal e otimização do gerenciamento de capital de giro. É comum que as empresas necessitem recrutar inicialmente uma força de trabalho altamente qualificada, entretanto, é fundamental realizar uma transição gradual dos funcionários de níveis de qualificação mais baixos para médios, e se vale de recursos como programas de formação para auxiliar os colaboradores na adaptação à reforma digital. O ponto de inflexão ocorre quando profissionais tecnicamente competentes assumem um papel ativo na aceleração da transformação digital dentro da organização, difundindo-a e contribuindo com projetos de pesquisa e desenvolvimento (Cheng *et al.*, 2023). Assim, as empresas promovem ativamente o intraempreendedorismo, reconfiguram suas estruturas organizacionais, reformulam processos de gestão e incorporam tecnologias inovadoras para atender às exigências da reforma digital. À medida que a eficiência da transformação digital se aprimora, as pressões relacionadas aos custos laborais diminuem, contribuindo, dessa forma, para a otimização da eficiência operacional e o desenvolvimento de vantagens competitivas centrais (Cheng *et al.*, 2023).

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

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

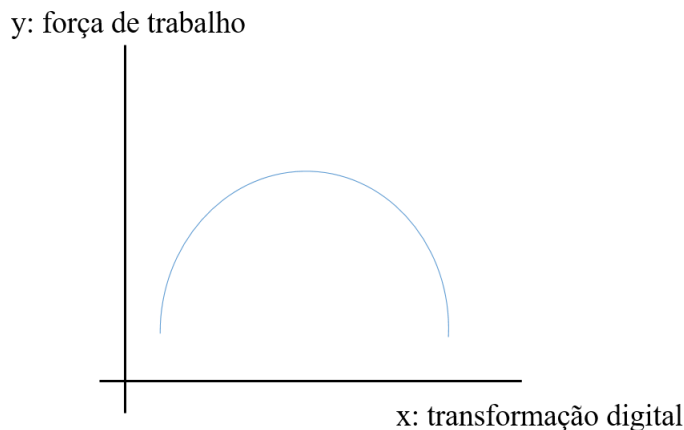
² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagvparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

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:

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 ainda não adotou muitas tecnologias digitais e depende principalmente do trabalho humano para suas operações. 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 novos processos.

No ponto mais alto do gráfico (o pico do "U" invertido), a empresa atingiu um ponto em que atingiu seu pico de contratações de pessoal especializado. 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.

Finalmente, à medida que a transformação digital se completa (à direita no gráfico), a empresa atinge um equilíbrio entre tecnologia e força de trabalho, e o número de funcionários se estabiliza em um nível menor em comparação com o início da jornada de transformação digital.

Além disso, Cheng, *et al.*, (2023), sugerem que a transformação digital pode aumentar a cultura empreendedora e impactar positivamente na eficiência do capital de giro das empresas. Isso acontece porque a rápida adoção de tecnologia digital exige que os funcionários proponham e liderem diversos projetos e iniciativas internas para se

¹ Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unichristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

adaptarem às mudanças. Ao adotar tecnologias digitais e otimizar processos, as empresas podem melhorar sua gestão de recursos financeiros, o que pode levar a uma utilização mais eficaz do dinheiro disponível (Cheng; Zhou; Li, 2023).

Para exemplificar o aumento da eficiência de capital de giro, considera-se que a integração de dados, a gestão da inteligência artificial e capacidade de adaptabilidade da organização, permitem que a infraestrutura digital reduza efetivamente os custos de administração e comunicação. Isso, por sua vez, aumenta a eficiência operacional, desbloqueia recursos financeiros anteriormente alocados às operações e fomenta a inovação tecnológica (Cheng, *et al.*, 2023 *apud* Serrano, 2018).

Há um impacto substancial no aprimoramento da eficiência na produção e na otimização da gestão do capital de giro, por meio da contínua promoção da transformação digital e a integração das tecnologias principalmente nas indústrias tradicionais (Cheng, *et al.*, 2023 *apud* Haider; Mishra, 2021).

Logo, a transformação digital não afeta simplesmente o número de funcionários, mas também influencia a cultura interna e a eficiência financeira das empresas. Por fim, tais empresas podem otimizar a alocação de recursos internos, reduzir custos operacionais, fomentar a reconfiguração de seus modelos de negócio e estimular a inovação de produtos, visando a obtenção de uma vantagem competitiva diferenciada (Cheng, *et al.*, 2023 *apud* Kuratko; Audretsch, 2009).

4.1.1 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).

Na era da transformação digital, o intraempreendedorismo torna-se ainda mais importante, pois as empresas enfrentam a necessidade de adaptar seus modelos de negócios para se tornarem mais digitais e aproveitarem as oportunidades oferecidas pelas tecnologias digitais. Isso envolve a digitalização de processos, a utilização de dados e análises avançadas e a implantação de tecnologias emergentes, como a ‘Inteligência Artificial’ e a ‘Internet das Coisas’.

Normalmente projetos de Inovação do Modelo de Negócios (BMI), seguem uma abordagem de inovação não convencional, buscando uma lógica empreendedora e criativa para as etapas iniciais ou de implantação, onde os funcionários buscam oportunidades de inovação e impulsionam mudanças em seus modelos de negócios. Essa abordagem de intraempreendedorismo permite que a equipe busque reinventar a empresa internamente, encontrando maneiras de separar a lógica dominante do modelo de negócios existente para superar a resistência interna. A inovação no modelo de negócio frequentemente depende da reconfiguração das estruturas organizacionais e da cultura empresarial.

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

Portanto, envolve uma decisão estratégica para ajustar as estruturas e processos existentes de fazer negócios, bem como à capacidade de adotar uma abordagem empreendedora dentro da organização (Brenk *et al.*, 2019).

Além disso, a implementação de novos modelos de negócio de inovação permite o reconhecimento de uma abordagem de ‘tentativa e erro’ para aprender com eventos e resultados inesperados, proporcionando aprendizado organizacional, flexibilidade, experimentação e ajustes (Brenk *et al.*, 2019). Essa abordagem de intraempreendedorismo permite que colaboradores experimentem e evoluam com base nos resultados, em vez de seguir uma abordagem de desenvolvimento já estabelecida.

A Inovação do Modelo de Negócios (BMI), a transformação digital e o intraempreendedorismo estão todos interligados e desempenham um papel crucial na adaptação das organizações à era digital. O intraempreendedorismo fornece o impulso interno necessário para identificar, desenvolver e implementar as mudanças necessárias para o sucesso da transformação digital, enquanto o BMI oferece a estrutura e a abordagem estratégica para guiar esse processo de mudança. Os intraempreendedores também são responsáveis por superar as barreiras internas e os conflitos de decisão que podem surgir e isso envolve convencer as partes interessadas sobre as vantagens e benefícios do BMI, lidar com a resistência à mudança e garantir que o processo seja abordado de forma ágil e experimental (Brenk *et al.*, 2019).

4.1.2 Plataformas e ferramentas digitais

Pesquisas recentes mostram que a inovação está se afastando das unidades fechadas de P&D como única fonte de inovação, fornecendo uma nova perspectiva a respeito dos ecossistemas atuais (Opland, *et al.*, 2022, *apud* Bogers, *et al.*, 2017), ou seja, a contribuição dos colaboradores vai além dos líderes já mencionados no decorrer deste artigo, ou mesmo da mera concepção de ideias. Logo, apesar do interesse das organizações em explorar o potencial de inovação dos seus colaboradores, a força motriz para utilizar os funcionários como inovadores resulta de sua criatividade inerente (Opland, *et al.*, 2022 *apud* 2018) e do desejo de aprendizagem e desenvolvimento (Opland, *et al.*, 2022 *apud* Alasoini, 2013).

Algumas literaturas informam sobre a combinação provenientes de pesquisas sobre inovação digital e plataformas de intraempreendedorismo. Por exemplo, Opland, *et al.*, (2022, *apud* Sandström; Björk, 2010) oferecem uma descrição de um sistema de gerenciamento de ideias para um ambiente específico sem fornecer uma base teórica ou avaliar o artefato desenvolvido. Eles enfatizam a necessidade de critérios bem definidos para avaliar ideias inovadoras e a exigência de instalação de um banco de dados coletando as ideias submetidas.

A elaboração de modelos destinados a se adaptar aos requisitos dos negócios contemporâneos representa, em essência, um reservatório de ideias originadas por intraempreendedores. A finalidade primordial desse tipo de ambiente de trabalho pode ser descrita como uma plataforma digital na qual indivíduos e tecnologia colaboram na execução de processos e tarefas com o intuito de conceber e aprimorar produtos e/ou serviços para atender tanto a demanda interna quanto externa da organização (fulano, 2022).

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

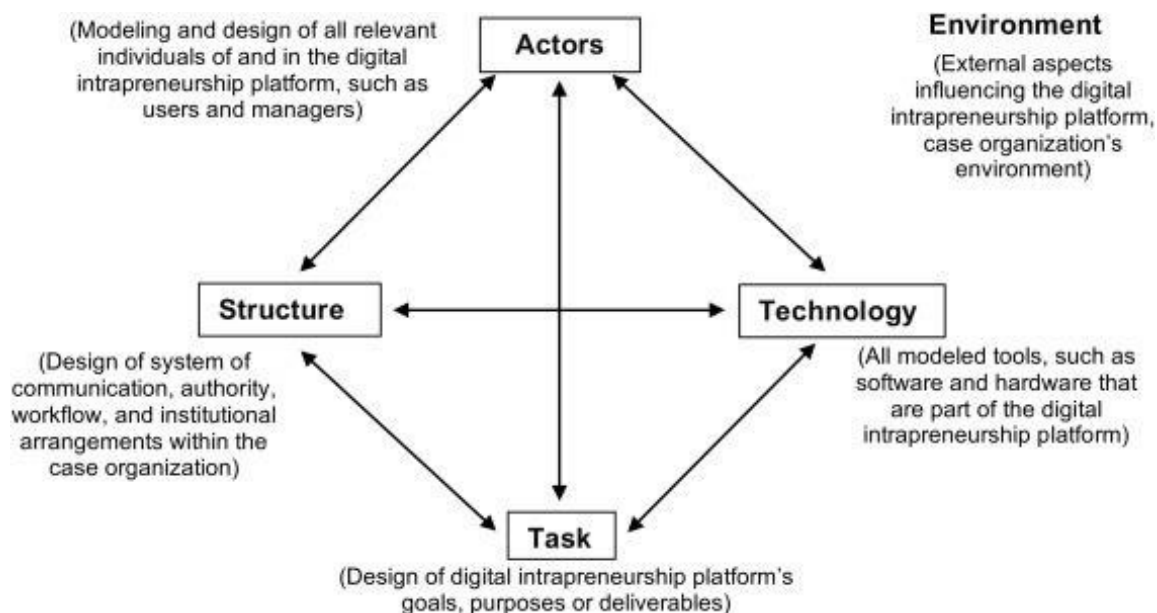
² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

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).

Figura 1 - Modelo STS (adaptado)



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

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. 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 todas 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. Por fim, o componente “ambiental” delinea a

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unichristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

extensão em que a plataforma digital de intraempreendedorismo ocorre em um ambiente organizacional específico.

Considerando que o maior desafio das organizações atuais reside na identificação de colaboradores intraempreendedores, a implantação de uma plataforma digital de intraempreendedorismo pode desempenhar um papel fundamental como ferramenta para a identificação de indivíduos inovadores, com base em métricas quantificáveis. Pesquisas anteriores têm amplamente discutido a importância de uma cultura de inovação, no entanto, são escassas as abordagens que especificam medidas concretas para alcançar tal cultura (Reibenspiess, *et al.*, 2022, *apud* El-Ella, *et al.*, 2013). Modelos de plataformas digitais permitem explorar todo o potencial de inovação e intraempreendedorismo. Além de fomentar a geração de ideias inovadoras, essa abordagem propicia a flexibilização das estruturas hierárquicas tradicionais e inicia a transformação da cultura organizacional, promovendo fatores de produção à uma força de trabalho de níveis elevados. Nesse contexto, é essencial que os colaboradores não apenas submetam suas ideias à plataforma, mas também as desenvolvam e implementem.

4.2 COMPETENCIAS 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).

Para enfrentar o desafio da transformação digital, as organizações estão, cada vez mais, inclinadas a desenvolver novas competências e a elaborar uma estratégia de gestão de recursos humanos adequada para abordar eficazmente as demandas decorrentes das mudanças tecnológicas e inovações em um ambiente digital em constante evolução. Dada a onipresença das tecnologias digitais, é imprescindível que os funcionários adquiram um conjunto de competências digitais para permanecer e prosperar nesse cenário competitivo global.

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.

Dado que as competências dos colaboradores desempenham um papel fundamental na condução da competitividade e da capacidade inovadora das organizações, a incorporação dessas novas competências no ambiente organizacional torna-se imperativa. Para explorar mais eficazmente as perspectivas de negócios no cenário digital atual, as organizações devem se adaptar, o que requer funcionários e líderes com competências digitais (D'Angelo, *et al.*, 2023 *apud* Nadkarni; Prügl, 2019).

As tecnologias digitais proporcionam novas oportunidades para que as organizações busquem, desenvolvam e implementem inovações com base em ideias e capacidades empreendedoras internas, logo, o conhecimento digital e a habilidade de aplicá-lo em determinados contextos tornaram-se fundamentais (Blanka, *et al.*, 2022).

Um outro estudo desenvolvido e aplicado utilizando a metodologia DSR (Design Science Research), avaliaram dados existentes e realizaram pesquisas que pudessem

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

testar e avaliar algumas estruturas e assim chegar em um estágio consolidado e avaliativo de estruturas projetadas, ou seja, além de identificar os fundamentos da transformação digital, redesenhar ou reprogramar a estrutura considerando os desafios do cotidiano (Blanka, *et al.*, 2022).

As estruturas existentes baseiam-se principalmente de definições de competências empreendedoras dentro do ambiente corporativo e o comportamento de um indivíduo frente situações específicas, incluindo competências cognitivas e não cognitivas. As interações permitiram agrupar as competências em 6 grupos principais, que são elas: *insight* gerencial (mobilização para a decisão), proatividade, geração de ideias (criatividade), avaliação de oportunidades (reconhecer e aproveitar), mobilização interpessoal e previsão de futuro (Blanka *et al.*, 2022).

A partir da incorporação de níveis de evolução e revolucionários, destaca-se a relevância das competências dos funcionários na consecução de diferentes estágios no contexto da transformação digital. Em outras palavras, a internalização das competências digitais, abrangendo habilidades em informação, comunicação e tecnologia, representa o ponto de partida no processo de transformação digital. Entretanto, são as competências dos funcionários que possibilitam a integração dos diversos estágios, assumindo um papel de extrema importância, particularmente nos estágios revolucionários (Blanka *et al.*, 2022). Essa combinação de pesquisas de sistemas de informação e de gestão, analisou o papel da competência dos funcionários como chave na transformação digital, considerando e ser humano como centro da jornada. Diante dessa perspectiva, considera-se que a visão da inovação digital impulsionada pelos colaboradores, apresenta um desenvolvimento parcial, em virtude da existência de restrições substanciais no tocante às decisões tomadas por esses agentes.

Blanka, *et al.*, (2022) *apud* Oldham e Da Silva (2015) afirmam que a transformação digital tem o potencial de incrementar a participação dos funcionários em suas atividades laborais, constituindo-se como a teoria mais amplamente aceita. Contudo, uma análise mais aprofundada da interseção entre a inovação promovida pelos colaboradores e a inovação digital como facilitadora do intraempreendedorismo pode suscitar novos desdobramentos. Deve-se considerar tanto como um processo quanto como um resultado, ao se combinar tecnologias digitais de diversas naturezas ou integrar componentes físicos que propiciem mudanças sociotécnicas e a geração de valor adicional para os adotantes (Blanka, *et al.*, 2022 *apud* Osmundsen, *et al.*, 2018).

Aceitar os colaboradores como atores-chave implica em uma reconfiguração de seus papéis, conforme demonstrado por Blanka, *et al.* (2022, *apud* Vial, 2019), reforçando a necessidade de que os colaboradores necessitam de competências que vão além do conhecimento básico em informática. Algumas descobertas sugerem que o desenvolvimento de competências intraempreendedoras é dinâmico (Blanka, *et al.*; 2022).

Sendo assim, entre as principais descobertas das pesquisas a respeito da transformação digital, encontra-se as competências dos funcionários como essenciais para levar adiante os objetivos e estratégias de uma organização.

Mesmo que alguns colaboradores possam não possuir as competências e conhecimentos necessários para implementar a inovação, podem encontrar motivação ao saber que têm a oportunidade de colocar em prática suas próprias ideias. Os profissionais também podem estabelecer suas próprias instâncias para promover o comportamento

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

intraempreendedor e estimular a geração de ideias inovadoras, personalizando e configurando seus sistemas para transformar digitalmente a própria organização e o modo como inova, tanto individualmente quanto em colaboração com seus colegas (Reibenspiess *et al.*, 2022).

Uma vez que os funcionários transmitem tanto o conhecimento digital como as estratégias para utilizá-lo, os pesquisadores reconheceram o capital humano como um recurso cada vez mais valioso no contexto da digitalização (Blanka, *et al.*, 2022; *apud* Colbert, 2016).

4.3 EFEITOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL PARA O INTRAEMPREENDEADORISMO

4.3.1 Intraempreendedorismo nas organizações atuais

Na última década, as organizações e sociedades têm se coordenado para transformações digitais bem-sucedidas. A inovação não é mais vista meramente como um processo a ser implementado, mas como um fenômeno em constante expansão.

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: elas devem equilibrar a manutenção das operações existentes enquanto buscam soluções inovadoras (Opland, *et al.* 2022, *apud* O'Reilly; Tushman, 2013).

A transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento desempenha um papel relevante na promoção da participação ativa de todos os colaboradores dentro das organizações. Conforme mencionado por Opland, *et al.* (2022, *apud* Laviolette, *et al.*, 2016), esse processo de mudança indica que a democratização do processo de inovação atua como um catalisador para o surgimento da própria inovação impulsionada pelos próprios funcionários. Entretanto, as organizações precisam facilitar esse tipo de inovação, por exemplo, fornecendo aos funcionários autonomia e apoio da gestão (Bäckström e Bengtsson, 2019). A inovação impulsionada pelos funcionários não envolve apenas os funcionários tomando a iniciativa para criar inovações, mas também reconhece o papel essencial que eles desempenham no desenvolvimento e na implementação dessas inovações. No entanto, acreditar que isso acontece automaticamente em muitos casos é ingênuo.

Em muitas organizações, os "funcionários comuns" são responsáveis por manter as operações existentes, o que significa que há menos estrutura organizacional voltada para a inovação (menos "ambidestria estrutural", conforme O'Reilly e Tushman, 2013). Nessas situações, a tarefa de explorar e aproveitar oportunidades de inovação (conforme definido por March, 1991) é deixada nas mãos dos próprios "funcionários comuns", e isso pode ser mais bem descrito como "ambidestria contextual" (conforme Gibson e Birkinshaw, 2004). Em outras palavras, a capacidade de inovar está mais relacionada a o

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

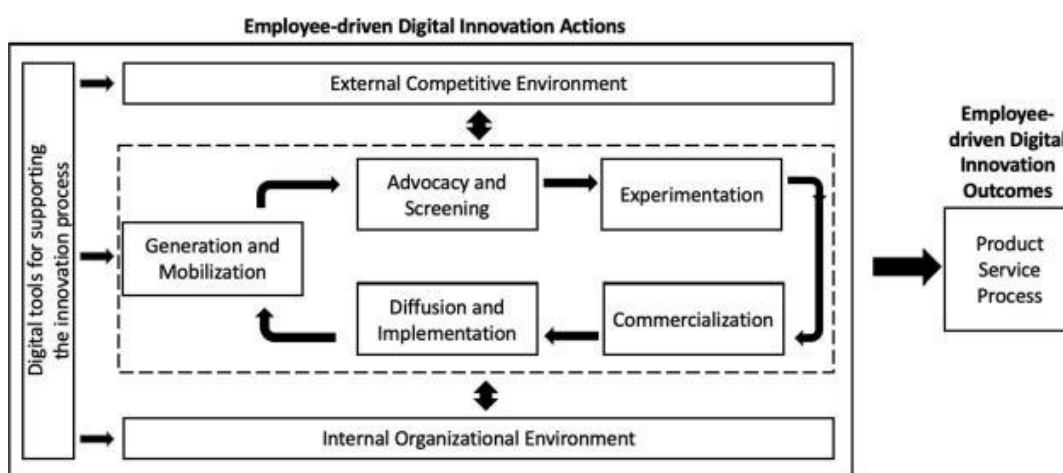
³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

contexto e às ações dos funcionários do que a uma estrutura formal de inovação na organização.

A origem do conceito de "inovação digital impulsionada pelos funcionários" encontra-se no arcabouço teórico criado por Opland *et al.* (2022). Esse modelo integra elementos de pesquisas prévias acerca da inovação impulsionada pelos funcionários, do intraempreendedorismo e da inovação digital, com o propósito de esclarecer as distintas etapas do processo de inovação digital conduzido pelos colaboradores. O quadro teórico proposto fundamenta-se nas etapas do modelo de intraempreendedorismo proposto por Opland, *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.

O desafio principal para as organizações que buscam ampliar sua capacidade inovadora reside não tanto na escassez de ideias, mas, sobretudo, na incapacidade de identificar e reconhecer as boas ideias que já existem (Opland, *et al.*, 2022 *apud* Barkus, 2013). Adicionalmente, é crucial que as organizações tenham a habilidade de

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unichristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

discernir entre as ideias mais promissoras e, com precisão, selecionar as que merecem ser levadas adiante (Opland, *et al.*, 2022 *apud* Verganti, 2017).

Há necessidade de melhores processos e ferramentas para facilitar não apenas a geração de ideias, mas também o reconhecimento e a seleção das ideias que são geradas (Opland, *et al.*, 2022 *apud* Verganti, *et al.*, 2020). Este desafio normalmente está correlacionado aos objetivos estratégicos da organização e à aplicação de novas tecnologias digitais para crescer, melhorar ou expandir uma empresa.

A conversão de informações analógicas em inovação, visa otimizar operações por meio da utilização da inteligência artificial para aprimorar a tomada de decisões ou até mesmo automatizar por completo processos de produção, contudo, uma transformação vital é a incorporação de liderança sólida e talentos humanos capazes de potencializar os investimentos em tecnologia digital.

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.

4.3.2 Intraempreendedorismo em organizações públicas

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).

Um estudo de caso realizado numa empresa pública italiana responsável pela gestão de serviços de gás e água, procurou identificar perfis de funcionários com competências digitais, que foram chamados de ‘campeões digitais’ ou ainda ‘líderes digitais’, com base num modelo de perfil criado por uma empresa de consultoria, especializada em treinamento e desenvolvimento.

O estudo partiu do pressuposto da necessidade de uma empresa pública desenvolver e integrar as competências digitais na organização. 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).

¹ Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

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.

Para identificar os líderes digitais, a empresa objeto do estudo, cruzou os resultados da avaliação de competências digitais com outros dois aspectos: primeiro, o tempo disponível que essas pessoas têm para se dedicar às atividades; segundo, a disposição para atuar como líderes digitais. Isso permitiu visualizar que os líderes digitais podem surgir de todos os níveis hierárquicos e também promover uma disseminação horizontal de competências digitais dentro da organização. A partir desse levantamento, a empresa criou um programa de ‘Engajamento Digital’, que foi estruturado em três seções principais, cada uma com um objetivo distinto e contendo iniciativas específicas voltadas para determinados segmentos da população empresarial. 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).

Esses mecanismos foram fundamentais para que houvesse não apenas a identificação, mas o reconhecimento de líderes digitais, e para trazer a bordo toda a população de funcionários na integração e capacitação para as competências digitais, mesmo com lacunas, como por exemplo, os funcionários mais idosos ou operários relutantes face à introdução de tecnologias. A empresa atribuiu aos líderes digitais o papel de se tornarem referência e mentores para colegas menos preparados para o digital dentro da organização, destacando os benefícios e oferecendo-lhes orientação decorrentes da adoção de tecnologias digitais. Em suma, os líderes atuam como espécie de ‘porta-vozes’ da transformação digital dentro da organização, difundindo a cultura digital e em segundo lugar, como catalisadores de iniciativas intraempreendedoras, empreendendo inovações corporativas concomitante ao desenvolvimento das atividades ‘tradicionais’ (D’Angelo, *et al.* 2023).

Ressalta-se que o intraempreendedorismo sempre parte de uma decisão individual que pode servir para outras iniciativas. Torna-se evidente que as características individuais e organizacionais precisam estar em sintonia e de acordo com as necessidades do negócio, considerando a vontade de empreender, a disponibilidade de tempo e recursos financeiros. O estudo de caso permitiu compreender que a presença de líderes com competências e vontade de impulsionar a transformação digital, também criam e implementam o empreendedorismo corporativo, alavancando tecnologias digitais (D’Angelo, *et al.* 2023).

4.3.3 Intraempreendedorismo em organizações sem fins lucrativos

Enquanto o intraempreendedorismo tem sido estudado principalmente em empresas com fins lucrativos, em organizações sem fins lucrativos, organizações internacionais voltadas para o social, como a Organização das Nações Unidas (ONU), o

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

foco está na tensão entre "fazer o bem" e "não causar danos."

Essas organizações enfrentam desafios únicos de inovação responsável devido a suas estruturas burocráticas e objetivos sociais. O desenvolvimento da capacidade de inovação responsável envolve a redefinição dos sistemas organizacionais, incluindo cultura, competências, estrutura e governança, bem como adaptação e adoção de práticas inovadoras que atendam às necessidades sociais na era da transformação digital.

A inovação responsável, refere-se à busca de soluções inovadoras que não apenas "façam o bem", atendendo às necessidades sociais e de benefício público, mas também evitem causar danos. Essa abordagem leva em consideração o impacto social, ambiental e ético das inovações, garantindo que elas não resultem em consequências negativas. No contexto de organizações internacionais sociais, envolve a criação e implementação de novas iniciativas e soluções que abordam desafios globais, como ajuda humanitária, desenvolvimento econômico, proteção ambiental e colaboração internacional.

Para Ambos e Tatarinova (2022), uma pesquisa baseada em estudos de caso envolvendo cinco das maiores organizações da ONU destaca três principais contribuições para a literatura de iniciativas intraempreendedoras para impulsionar a inovação responsável: a primeira identifica uma capacidade de inovação responsável, que se manifesta por meio do desenvolvimento de competências, alinhamento estrutural e expansão da missão. A segunda expande a compreensão do intraempreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, descrevendo tensões, padrões de escala e resultados, e por fim, a terceira, destaca a importância das iniciativas intraempreendedoras no desenvolvimento da capacidade de inovação responsável (Ambos; Tatarinova, 2022).

Ressalta-se que o "desenvolvimento de competências" envolve a aquisição de habilidades e conhecimentos necessários para criar inovações socialmente benéficas e éticas; o "alinhamento estrutural" refere-se às mudanças na estrutura interna da organização, que permitem a colaboração entre unidades e a criação de centros especializados para alinhar-se com as novas oportunidades criadas pelas iniciativas de inovação, e por fim a "expansão da missão" implica em estender a missão da organização para abranger novos desafios e oportunidades, alinhados com os princípios de inovação responsável (Ambos; Tatarinova, 2022)

Esses pontos destacam a interligação entre transformação digital, intraempreendedorismo e inovação responsável. A digitalização oferece transparência, amplia a colaboração e capacitação, aumentando sua conexão com comunidades remotas e empoderando colaboradores e cidadãos. As soluções digitais também influenciam a cultura organizacional, tornando as organizações mais cooperativas, ágeis e interligadas. Contudo, os colaboradores desempenham um papel central na promoção desse alinhamento estrutural, que é essencial para a transformação digital. Colaboradores intrinsecamente motivados para promover projetos de "mudar o mundo", demonstram a capacidade de navegar por ambientes organizacionais complexos e encontrar soluções criativas para proporcionar um impacto positivo aos beneficiários.

As soluções digitais são frequentemente implementadas com a participação ativa dos colaboradores em escritórios locais, demonstrando a importância do envolvimento dos funcionários. Esse encorajamento de escala estratégica contribui para a expansão do impacto da organização (Ambos; Tatarinova, 2022). A motivação para engajar os colaboradores como agentes de inovação deriva de sua criatividade intrínseca (*apud* Lee

¹ Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unichristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

et al., 2018) e do anseio por aprendizado e desenvolvimento (Opland, *et al.*, 2022 *apud* Alasoini, 2013). No entanto, abraça o princípio de que qualquer funcionário possui essa capacidade, mas que é responsabilidade da organização reconhecê-lo e dar-lhe a oportunidade de fazê-lo (Opland, *et al.*, 2022 *apud* Haapasaari, *et al.*, 2018, Laviolette, *et al.*, 2016).

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. Repensar os negócios nessa nova era digital, implica questionar antigos processos, reconhecer falhas e pensar diferente sobre aspectos às vezes esquecidos, como pessoas, processos e cultura.

Como constatado na revisão bibliográfica realizada nesse estudo, uma abordagem voltada às pessoas é uma das principais opções para projetos de transformação digital, já que serão elas que iram colocar os projetos em prática. 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. O intraempreendedorismo facilita a capacidade das empresas de se adaptarem e prosperarem em um ambiente em constante mudança impulsionado pela transformação digital, logo há-se de salientar a importância do ser humano como centro do negócio, mesmo diante da jornada rumo à inovação.

Por fim, destaca-se que a pesquisa apresenta limitações quanto à investigação teórica, tanto referente à 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 estudos que tentam “quantificar” os ganhos que as organizações obtêm com a transformação digital impulsionada pelos colaboradores estão completamente ausentes, independentemente de a pesquisa adotar uma abordagem epistemológica positivista ou interpretativa. 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 Especialista em Gestão Pública (UFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos da Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unichristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD

- AMBOS Tina C; TATARINOV, Katherine. Building Responsible Innovation in International Organizations through Intrapreneurship. **Journal of Management Studies**. p. 92-125, 59(1). 2022
- ABBATE, J. **Inventing the Internet**. [S.l.]: MIT Press, 2000.
- BLANKA, Christine; KRUMAY, Barbara; RUECKEL, David. **The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach**. Technological Forecasting and Social Change. p. 121575. v. 1178. 2022.
- 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.
- 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.
- BURGELMAN, R. A. **Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study**. Management Science. 1983, 29, p.1349-1364.
- 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.
- CHENG, Yiran; ZHOU, Xiaorui; LI, Yongjian. Digital transformation and intrapreneurship: Findings from a study of Chinese enterprises. **Journal Strategic Direction**. p. 21-23, vol 39, 2023.
- 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.
- DAMIANI, R. M.; TUMELERO, C. **A Influência do Intraempreendedorismo na Aceleração da Transformação Digital em uma Instituição Financeira**. XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020 Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020 - 2177-2576 versão online.
- HININGS, B.; GEGENHUBER, T.; GREENWOOD, R. **Digital innovation and transformation: an institutional perspective**. Information and Organization 28, pp. 52–61, 2018.
- 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.
- REIBENSPIESS, Victoria; *et al.* Tapping into the wealth of employees' ideas: Design principles for a digital intrapreneurship platform. **Journal Information & Management**. p. 103287, vol 59, 2022.

¹ Especialista em Gestão Pública (IFSC), MBA em Gestão Empresarial e Análise Financeira (FUNDASC) e Graduada em Administração (UNISUL), Professora AEROTD. E-mail: juliana.gschutz@gmail.com

² Mestre em Estudos das Tradução (UFSC), Pós-graduada em Designer Instrucional (SENAC) e Graduada em Letras Espanhol (UFSC). E-mail: sandra.mazutti@gmail.com

³ Doutoranda em Direitos humanos Unischristian (USA). Mestre em Administração (UNISUL), Graduada em Ciências Contábeis (UFSC), Professora AEROTD, e-mail ednagyparente@hotmail.com

⁴ Graduada em Biblioteconomia, Bibliotecária AEROTD