

O COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR SOB A LUZ DA TEORIA DAS DEMANDAS E RECURSOS DE TRABALHO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

INTRAPRENEURIAL BEHAVIOR UNDER PERSPECTIVE OF THE JOB
DEMANDS-RESOURCES THEORY: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Fernando Ziesmann Fortes

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (São Paulo/Brasil).
Professor de Ensino Superior na Universidade Nove de Julho (São Paulo/Brasil).
E-mail: fzfortes01@gmail.com

Cristina Dai Prá Martens

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Porto Alegre/Brasil).
Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho (São Paulo/Brasil).
E-mail: cristinadm@uni9.pro.br

Recebido em: 20 de março de 2022
Aprovado em: 8 de junho de 2022
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
RGD | v. 19 | n. 2 | p. 183-207 | jul./dez. 2022
DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v19i2.2811>

RESUMO

Este artigo foi um estudo teórico voltado a analisar a literatura que relaciona o comportamento intraempreendedor com variáveis que fazem parte da teoria das demandas de recursos e trabalho (*Job Demands-Resources Theory*, ou JD-R), de modo especial o engajamento no trabalho, a exaustão no trabalho e os recursos psicológicos. O estudo envolveu uma revisão sistemática da literatura de 40 artigos sobre o comportamento intraempreendedor. O processo de revisão destacou como descobertas o crescimento dos estudos sobre o comportamento intraempreendedor com alguns dos temas da teoria JD-R, como o engajamento no trabalho, os recursos psicológicos e sua relação com o bem-estar das pessoas em suas atividades laborais. No entanto, estudos relacionando o comportamento intraempreendedor com outros estados de bem-estar, como a exaustão decorrente do estresse no trabalho, se mostraram escassos. A revisão da literatura também revelou a ocorrência de poucos estudos sobre o comportamento intraempreendedor que envolvessem o tema dos recursos psicológicos. O artigo termina por discutir os horizontes de possibilidades nos estudos futuros sobre intraempreendedorismo com temas sobre bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: Comportamento intraempreendedor. Engajamento no trabalho. Exaustão no trabalho. Recursos psicológicos. Capital psicológico.

ABSTRACT

This article was a theoretical study aimed at analyzing the literature that relates intrapreneurial behavior with variables which are part of the Job Demands-Resources Theory (JD-R), especially work engagement, work exhaustion and psychological resources. The study involved a systematic literature review of 40 articles on intrapreneurial behavior. The systematic review of the literature highlighted the growth of studies on intrapreneurial behavior with some of the themes of the JD-R theory, such as work engagement, psychological resources and their relationship with well-being people' well-being in their work activities. However, studies linking intrapreneurial behavior with other states of well-being, such as exhaustion resulting from work stress, proved to be scarce. The literature review also revealed the occurrence of few studies on intrapreneurial behavior that involved the topic of psychological resources. The article ends by discussing the future studies on intrapreneurship' horizons of possibilities with themes on well-being at work.

Keywords: Intrapreneurial behavior. Work engagement. Work exhaustion. Psychological resources. Psychological capital.

1 INTRODUÇÃO

O tema do intraempreendedorismo ganha relevância nos estudos sobre competitividade das organizações por conta de um contexto das empresas que reconhece em certos empregados a manifestação de atitudes e de comportamentos indutores de melhora da performance das empresas em seus mercados (HISRICH, 1990; ZAHRA, 1991). Dentre os comportamentos atribuídos aos empregados intraempreendedores estariam destacados: a) a busca por inovação (ALPKAN *et al.*, 2010); b) a assunção ao risco de fracasso (HISRICH, 1990); c) a busca por oportunidades para a criação de novos negócios (MORIANO, 2012); d) a busca pela contínua renovação de conhecimentos (ANTONCIC; HISRICH, 2001); e e) a proatividade às demandas da organização (ANTONCIC; HISRICH, 2001).

Quando a organização propicia um suporte favorável aos seus funcionários para adotarem atitudes compatíveis ao intraempreendedorismo (MALTA; MACHADO; FISCHER, 2017), ela assim o faz com a expectativa de obter dos seus funcionários um maior engajamento no trabalho. Esse interesse acadêmico sobre o engajamento nas condutas intraempreendedoras já foi objeto de estudos empíricos (GAWKE *et al.*, 2018) que evidenciaram efeitos positivos do comportamento intraempreendedor de aumento no crescimento do desempenho de trabalho dos funcionários. Há muitos estudos empíricos confirmando os efeitos positivos do maior engajamento no trabalho para a organização (DEMEROUTI *et al.*, 2001; DEMEROUTI, *et al.*, 2002; BAKKER; DEMEROUTI, 2007, KNIGHT; PATTERSON; DAWSON, 2019), mas os antecedentes dessa atitude de trabalho, quando relacionada ao comportamento intraempreendedor, ainda são pouco explorados (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014).

Fora do campo do intraempreendedorismo, os efeitos psicológicos decorrentes de atividades laborais já eram observados ainda no final do século XX, em estudos sobre o estresse no trabalho e dos sintomas associados à síndrome de Burnout (MASLACH; JACKSON, 1981). Estudos empíricos sobre os efeitos negativos do estresse no acirramento de conflitos no trabalho ainda são notados no contexto atual das empresas (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014). A visão da exaustão e do engajamento como experiências associadas ao comportamento de trabalho passou a ser estudada de forma sistemática sobretudo a partir de 2000 (DEMEROUTI; BAKKER; NACHREINER; SCHAUFELI, 2001), em estudos que explicassem a evolução dessas experiências cognitivas e afetivas a partir de antecedentes sociais e individuais da atividade laboral. A teoria das demandas e recursos de trabalho (*Job Demands-resources Theory*, ou *JD-R*) estabeleceu uma compreensão do engajamento e da exaustão como experiências cognitivas e afetivas concorrentes, com o engajamento estando relacionado com antecedentes sociais e individuais favoráveis à adaptabilidade do indivíduo ao seu contexto de trabalho, enquanto a exaustão indicaria dificuldades adaptativas do indivíduo às demandas de trabalho que evidenciarium o comprometimento progressivo da

sua saúde física e mental (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014), com o aumento da propensão aos conflitos no ambiente de trabalho (MALAKOWSKY; KASSICK, 2014).

Num contexto profissional no qual o crescimento da diversidade social se apresenta, como nas relações de gênero, as políticas de gestão de pessoas voltadas a atividades de intraempreendedorismo se tornaram mais desafiadoras (BACELAR *et al.*, 2020). Também os valores culturais dos indivíduos podem influir na forma como funcionários se envolvem com o comportamento intraempreendedor (LENGLER; ESTIVALETE, 2021), com possíveis reflexos em seus estados de ânimo no trabalho. Contudo, a forma como o comportamento intraempreendedor se relaciona com a exaustão e com o engajamento no trabalho carece de mais pesquisas, uma vez que os conhecimentos dessas relações são ainda escassos (GAWKE *et al.*, 2018), o que motiva o desenvolvimento deste estudo. Diante dessa lacuna de conhecimento, conforme recomendado por Prodanov e Freitas (2013), é levantada a seguinte questão de pesquisa: como a literatura tem abordado a relação do comportamento intraempreendedor com a exaustão e o engajamento no trabalho, a partir de influência dos recursos psicológicos do indivíduo intraempreendedor?

A partir da questão de pesquisa, o objetivo do estudo foi analisar a literatura que relaciona o comportamento intraempreendedor com variáveis que fazem parte da teoria das demandas e recursos de trabalho (*Job Demands-Resources Theory-JD-R*), de modo especial o engajamento no trabalho, a exaustão no trabalho e os recursos psicológicos. Alinhada com o objetivo proposto, a pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura sobre artigos que houvessem abordado a relação do comportamento intraempreendedor com as experiências de engajamento e de exaustão no trabalho, considerando o papel dos recursos psicológicos na mediação e moderação dessa relação (GAWKE *et al.*, 2017).

2 MÉTODO

Conforme proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003), a revisão sistemática da literatura (RSL) é um processo planejado e com critérios rígidos de levantamento dos dados das publicações relacionadas a um assunto específico. A escolha pelo método da RSL se justifica pelos seguintes argumentos (TRANFIELD *et al.*, 2003):

- A revisão sistemática da literatura assegura um levantamento objetivo da base existente de conhecimentos acadêmicos sobre um assunto específico;
- O método propicia resultados mais completos e isentos de busca de evidências de estudos anteriores;

- Minimiza o risco comum das revisões tradicionais da literatura, de natureza narrativa, de omissões de evidências empíricas que levem os pesquisadores a desenvolverem pesquisas deficientes e falhas na sua concepção;
- O método propicia contribuições para o desenvolvimento de questões que sustentem pesquisas futuras sobre temas que sejam mais relevantes.

Por fim, diante das justificativas expostas, cabe ainda acrescentar o esclarecimento final de que a revisão sistemática da literatura se mostra útil para oferecer um panorama mais claro do atual estágio evolutivo do tema pesquisado (WALES; GUPTA; MOUSA, 2011).

Essa propriedade metodológica da revisão sistemática se adequa, portanto, aos propósitos do presente estudo, que foi de realizar um mapeamento atualizado dos estudos recentes sobre o tema de pesquisa, ampliando a confiabilidade dos resultados desse levantamento bibliográfico.

A proposição de um protocolo previamente definido antes da busca tem como finalidade reduzir ao máximo o nível de arbitrariedade da pesquisa bibliográfica tradicional (WALES *et al.* 2013). Tranfield *et al.* (2003) propõem que o pesquisador crie um roteiro de procedimentos em três estágios: o planejamento da revisão, a condução da revisão e a síntese da análise.

Na fase de planejamento foram desenhadas tanto as etapas quanto as atividades previstas e seus objetivos, de modo que o protocolo desenvolvido para esta revisão sistemática foi definido ainda na fase de planejamento, conforme recomendado por Tranfield *et al.* (2003) e desenvolvido por Clargo e Tunstall (2015).

A formulação de um protocolo de pesquisa, como apresentado no Quadro 1, evidencia um traço metodológico importante da revisão sistemática, que é de ser um método marcado pelo esforço de planejamento. No caso do presente estudo, o protocolo de pesquisa foi constituído dos seguintes critérios: a) a definição dos objetivos da pesquisa; b) a definição dos limites conceituais; c) a definição dos limites de busca na seleção na base de dados de onde provêm os artigos da RSL; d) definição dos termos usados para a seleção dos artigos da base de dados; e) período de busca; e f) a definição dos critérios de exclusão de textos para o refinamento da amostra dos artigos que finalmente farão parte do processo de análise da RSL.

Quadro 1 - Processo de busca e de triagem dos artigos sobre comportamento intraempreendedor

itens	descrição
Configurando os objetivos da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> Analisar a literatura que relaciona o comportamento intraempreendedor com variáveis que fazem parte da teoria das demandas e recursos de trabalho (<i>Job Demands-Resources Theory-JD-R</i>), de modo especial o engajamento no trabalho, a exaustão no trabalho e os recursos psicológicos.
Definindo os limites conceituais	<ul style="list-style-type: none"> Examinando o conceito de comportamento intraempreendedor dominante no campo sobre empreendedorismo. Examinando os conceitos de engajamento e de exaustão no trabalho nos estudos sobre o comportamento intraempreendedor. Examinando o conceito de recursos psicológicos nos estudos sobre o comportamento intraempreendedor.
Definindo os Limites de busca	<ul style="list-style-type: none"> Base Scopus. Por meio de palavras-chave. Lista dos títulos selecionados na busca.
Termos selecionados	<p><i>BUSCA INICIAL</i></p> <ul style="list-style-type: none"> "<i>Intrapreneur*</i>" and "<i>work engagement</i>" "<i>Intrapreneur*</i>" and "<i>work exhaustion</i>" "<i>Intrapreneur*</i>" and "<i>psychological resources</i>" <p><i>BUSCA FINAL</i></p> <ul style="list-style-type: none"> "<i>Intrapreneur*</i>"
Período de busca	<ul style="list-style-type: none"> Abril de 2020
Definindo os Critérios de Exclusão	<ul style="list-style-type: none"> Trabalhos que não fossem artigos. Trabalhos que não fossem publicações no âmbito da psicologia ou da psicologia aplicada. Trabalhos que não fossem escritos em inglês, nem em espanhol, nem em português e nem em alemão Resumos que não tratassem do comportamento intraempreendedor, nem dos recursos psicológicos ou de características do indivíduo intraempreendedor.

Fonte: próprios autores

As informações contidas no Quadro 1 revelam, de forma clara, tanto os objetivos iniciais de estudo quanto as estratégias de busca e os critérios de triagem dos artigos adotados que determinaram a amostra dos artigos com os quais o processo de revisão sistemática da literatura ocorreu.

2.1 PROCEDIMENTOS PARA A SELEÇÃO DOS ARTIGOS

As primeiras buscas foram realizadas na base de dados *Scopus* com a inclusão de temas correlatos para explorar as possibilidades de obtenção de artigos diretamente ligados ao tema de pesquisa. Assim, as palavras-chave inicialmente adotadas foram "*intrapreneur**" and "*work exhaustion*", seguida da busca pelas palavras-chave "*intreprenneur**" and "*work engagement*". Os resultados dessas buscas foram insatisfatórios,

pois selecionaram uma base muito restrita de artigos. A primeira busca encontrou somente 2 artigos e a segunda busca selecionou somente 7 documentos. A terceira busca foi realizada com as palavras-chave "*intrapreneur**" and "*psychological resources*". A busca inicial resultou também num número pequeno de títulos, com apenas 5 artigos encontrados. Essa amostra de títulos foi considerada insuficiente para o desenvolvimento da revisão sistemática. Visando a ampliar a amostra de títulos, a busca final foi conduzida somente com a palavra "*intrapreneur**" sem a inclusão de outros termos de restrição, estabelecendo a adoção de filtros somente numa etapa posterior de triagem.

Tabela 1 - Processo de busca e de triagem dos artigos sobre intraempreendedorismo

Etapa	Resultados
Seleção dos textos por palavra-chave (" <i>intrapreneur*</i> ") na base de dados Scopus	739
Seleção de textos que fossem necessariamente artigos	341
Seleção de artigos por áreas temáticas (gestão, psicologia e saúde)	255
Seleção dos artigos pela leitura de seus resumos	40

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 1 apresenta as etapas do protocolo de seleção da amostra de artigos com os resultados obtidos em cada etapa da triagem. A estratégia final de busca obteve a relação de 739 títulos como base da amostra de pesquisa.

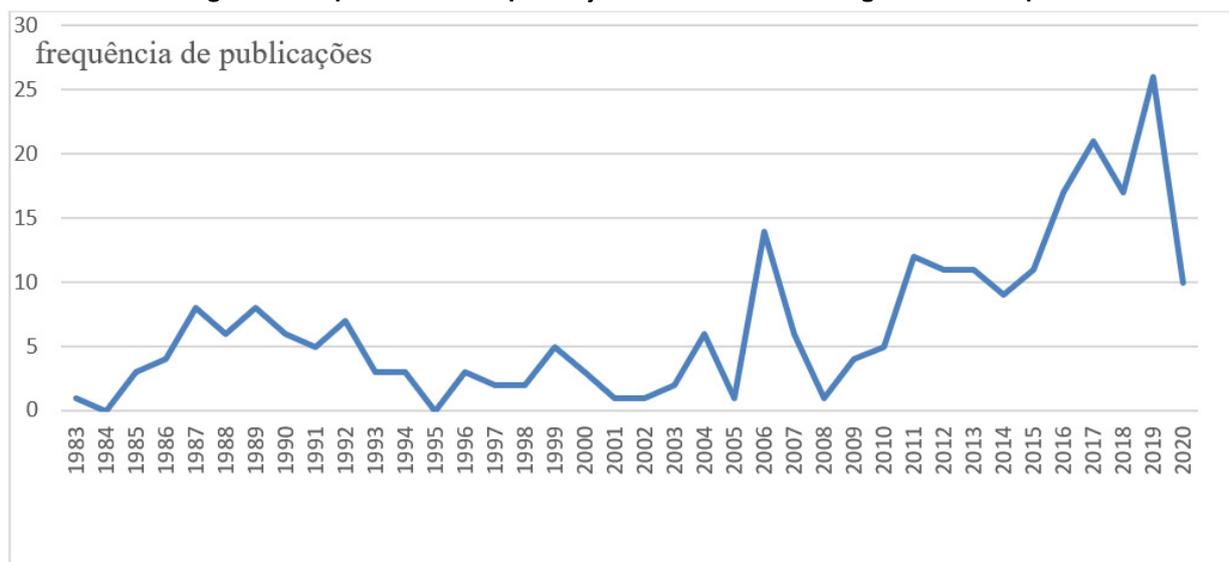
A etapa seguinte foi realizar a primeira triagem dos textos da amostra de títulos com a exclusão de documentos que não fossem classificados como artigos. Com essa triagem, a amostra de publicações foi restringida a 341 títulos. A segunda triagem excluiu os títulos que não fossem da área de gestão ou psicologia aplicada, ou que não fossem da área da saúde. Esse critério de triagem foi adotado para aumentar as chances de o foco da busca abarcar artigos de intraempreendedorismo relacionados com a teoria JD-R, ou com abordagens teóricas relacionadas especificamente ao tema dos recursos psicológicos. Com a adoção de mais esse critério de triagem, a base de artigos selecionada chegou a 255 títulos.

A etapa seguinte do processo de revisão da literatura envolveu a leitura dos resumos de todos os 255 artigos dessa amostra, para avaliar a relação dos artigos com o foco da pesquisa. Nessa etapa, os critérios de seleção foram os de manter artigos que tratassem do tema do intraempreendedorismo e também contemplassem um dos seguintes temas que são abordados na teoria JD-R: "engajamento no trabalho", "exaustão no trabalho", "recursos psicológicos", "recurso individuais", ou "recursos pessoais". Dessa etapa de análise foram selecionados 40 artigos em língua estrangeira para a leitura integral e classificação de seus conteúdos em relação ao foco de interesse do estudo.

A análise preliminar dos 255 títulos, antes da seleção final dos artigos, começou por observar a evolução da produção acadêmica ao longo do período abrangido pelos artigos que compuseram a base de dados. O levantamento dos dados sobre a evolução da produção científica ao longo dos anos foi analisado na forma de representação gráfica, conforme consta na Figura 1.

Os resultados do gráfico da Figura 1 revelaram que a produção científica dos artigos selecionados foi mais forte a partir de 2008, com a ocorrência de uma evolução significativa principalmente no período que vai de 2008 a 2019. O ritmo de expansão da produção científica sobre intraempreendedorismo depois de 2008 foi de 1,791 artigos ao ano, com uma produção média de 13,27 artigos/ano. Até 2008 a evolução da produção de artigos da base foi oscilante, indicando uma evolução declinante numa taxa negativa de -0,059 artigos/ano e apresentando uma média de 3,85 artigos ao ano.

Figura 1 - Frequência anual de publicação da amostra de 255 artigos da base Scopus



Fonte: dados da pesquisa

Os dados da Figura 1 indicam para uma evolução ascendente de pesquisas no campo do intraempreendedorismo focada na dimensão do indivíduo, considerando seus atributos pessoais, atitudes e condutas de trabalho.

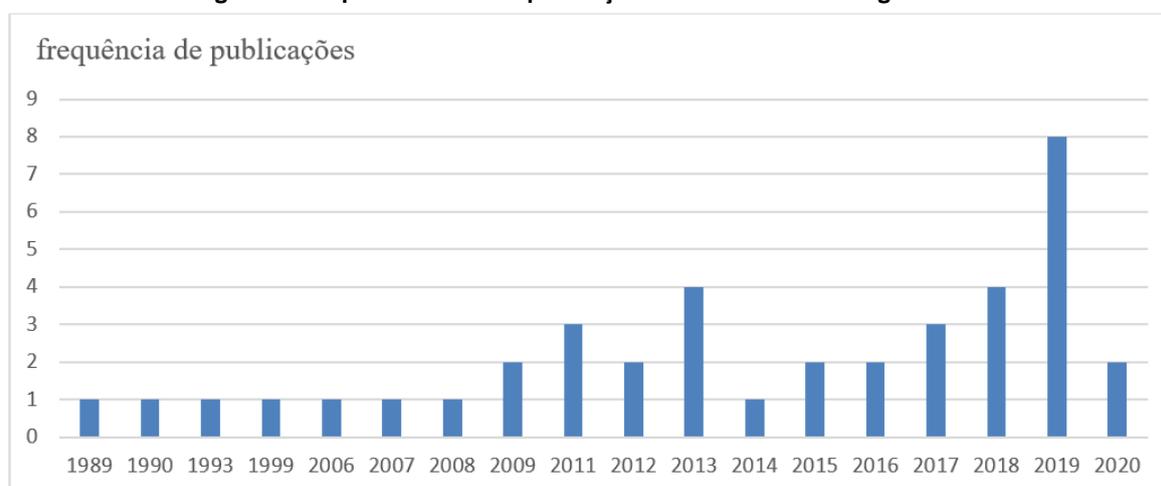
2.2 RESULTADOS DA ANÁLISE QUANTITATIVA DOS ARTIGOS DA RSL

A Figura 2 reúne os dados dos anos de publicação dos títulos incluídos na amostra de 40 artigos selecionados para a etapa da RSL. Desta seleção de artigos, somente 9 dos textos analisados (22%) eram do período anterior a 2010. Tal constatação indica ser muito recente o interesse acadêmico dos

pesquisadores em intraempreendedorismo com temas relacionados com engajamento e exaustão no trabalho ou com recursos psicológicos.

A frequência de publicações sobre o tema dobrou na última década, de 2010 a 2020, em comparação às pesquisas desenvolvidas no período anterior a 2000. As publicações de 2016 a 2020 representaram 47,5% da amostra dos artigos selecionados. A amostra obtida, portanto, foi formada de artigos recentes, cujos temas abordados são de assuntos com elevada probabilidade de se tornarem temas emergentes nas futuras pesquisas em intraempreendedorismo com foco no indivíduo.

Figura 2 - Frequência anual das publicações da amostra de 40 artigos da RSL



Fonte: dados da pesquisa

Com a fase de seleção dos artigos da amostra concluída, a revisão sistemática da literatura iniciou a etapa de leitura do texto completo dos artigos selecionados e da classificação de seu conteúdo, com base nos seguintes critérios: a) conceitos de comportamento intraempreendedor adotados nos estudos; b) a relação do comportamento intraempreendedor com a teoria das demandas e recursos de trabalho; c) conceito de recursos psicológicos; d) metodologia empregada nos estudos; e e) agenda de estudos futuros.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 DEFININDO O CONCEITO DE COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR

O conceito de comportamento intraempreendedor, nos artigos da amostra, pode ser classificado em três abordagens: o comportamento intraempreendedor como fenômeno interno da organização, o

comportamento intraempreendedor como sinônimo de comportamento inovador ou o comportamento intraempreendedor como prática de gerenciamento de carreira.

3.1.1 O comportamento intraempreendedor como fenômeno interno da organização

Todos os artigos selecionados na revisão sistemática reafirmaram a forte associação do conceito de comportamento intraempreendedor com o campo do empreendedorismo. Essa relação de proximidade entre os dois campos foi observada na visão de alguns autores (ABDILLAH; SAKAPURNAMA, 2017), que qualificaram o comportamento intraempreendedor como “inspirado no comportamento empreendedor”, mas situado no contexto organizacional. Nessas descrições, o intraempreendedorismo claramente foi compreendido como um fenômeno essencialmente corporativo, nunca estudado fora desse contexto. O Quadro 2 integra as definições sobre intraempreendedorismo dentro dessa visão como fenômeno organizacional.

Quadro 2 - O Comportamento intraempreendedor como fenômeno organizacional

Concepção	Autores
O comportamento intraempreendedor é um fenômeno em que o indivíduo se vê como empreendedor, mas atuando dentro da organização.	Ahmed <i>et al.</i> (2013); George <i>et al.</i> (2019); Abdillah e Sakapurnama (2017); Boyles (2015); Silva <i>et al.</i> (2016); Forlani (2013); Climent-Rodríguez <i>et al.</i> (2020); Augusto Felício <i>et al.</i> (2012); Moriano <i>et al.</i> (2012); Clargo e Tunstall (2011); De Villiers-Scheepers (2011); Folger (1993); Kuratko, Ireland, Covin e Hornsby, (2009); Molina e Callahan (2009); Hisrich <i>et al.</i> (2007); Hisrich (1990).
O comportamento intraempreendedor visto como exercício de habilidades a serviço da organização, sem estar limitado ao contexto organizacional.	Bee Seok <i>et al.</i> (2020); Di Fabio <i>et al.</i> (2019); Duradoni e Di Fabio. (2019); Di Fabio e Saklofske (2019); Duradoni e Di Fabio (2019); Kno-ff (2019); Gawke <i>et al.</i> (2018); Boon, <i>et al.</i> (2013); Williamson <i>et al.</i> (2013).
O comportamento intraempreendedor como um projeto corporativo, orientando indivíduos.	Bamber <i>et al.</i> (2017); Dovey e Rembach (2015); Yan e Wang (2008); Amo (2006); Davis (1999).

Fonte: dados da pesquisa

As concepções de comportamento intraempreendedor dos autores mencionados no Quadro 2 expressaram algumas diferenças conceituais, de acordo com os seus objetivos de pesquisas, e concepções teóricas do fenômeno, classificando as diferenças conceituais em três grupos distintos.

Para o primeiro grupo de autores, o comportamento intraempreendedor foi abordado como um fenômeno de iniciativa individual e que aconteceria no ambiente organizacional de forma circunstancial e espontânea. Esses autores enfatizaram a visão do intraempreendedor como um indivíduo essencialmente vocacionado para o empreendedorismo, mas que, pelas circunstâncias, se restringe a agir nos limites internos da organização. Essa concepção reforçaria a ideia do intraempreendedor como um indivíduo bastante autônomo, que busca na empresa um contexto oportuno para realizar seus próprios projetos.

Para autores como Climent-Rodríguez *et al.* (2020), o comportamento intraempreendedor foi visto como variação do comportamento empreendedor, que está voltado para o autoemprego, mas que pode adaptar-se ao contexto organizacional. Ainda dentro dessa mesma visão conceitual, Clargo e Tunstall (2011) entenderam o comportamento intraempreendedor como um fenômeno em que o indivíduo criaria inovações e novos padrões de renovação estratégica dentro de uma organização já existente. Nesse sentido, as definições desse grupo enfatizaram a visão da organização como um espaço de atuação de indivíduos vistos como naturais empreendedores.

O segundo grupo de autores revelou convergências com uma concepção de comportamento intraempreendedor que enfatizaria a conciliação entre as expectativas da organização com os interesses particulares e individuais dos funcionários intraempreendedores. Por exemplo, autores como Bee Seok, Lee Ching e Ismail (2020) viram o comportamento intraempreendedor como oportunidade ao desenvolvimento de habilidades que fossem úteis à sua carreira individual. Para esse grupo de autores, o comportamento intraempreendedor seria, antes, derivado de necessidades pessoais de autorrealização que seriam conciliáveis com uma estratégia corporativa.

O terceiro grupo de autores demonstrou uma visão sobre o comportamento intraempreendedor como um fenômeno, primeiro, de natureza corporativa, nascido da iniciativa e do interesse da organização. Nesse grupo de autores, o comportamento intraempreendedor seria um tipo de comportamento individual claramente derivado das diretrizes estratégicas da organização e a elas submetido. Essa concepção orientou o entendimento de autores como Bamber, Bartram e Stanton (2017), que claramente definiram o comportamento intraempreendedor como uma ação de indivíduos submetidos a políticas e práticas de gestão de recursos humanos da organização.

3.1.2 O comportamento intraempreendedor como sinônimo de comportamento inovador

A associação do comportamento intraempreendedor com a conduta inovadora foi recorrente nas visões teóricas dos artigos estudados. Os autores desses artigos definiram o intraempreendedorismo como a capacidade de indivíduos de identificarem novas oportunidades e de desenvolverem novos negócios (ANTONCIC; HISRICH, 2001). Em nove dos 40 artigos analisados, a característica de inovação foi mencionada como um traço marcante do comportamento intraempreendedor, conforme indicado no Quadro 3. Nesses artigos, o conceito de intraempreendedorismo foi claramente associado à visão de inovação, sendo essa característica priorizada nesse grupo de artigos.

Quadro 3- O Comportamento Intraempreendedor como Fenômeno de Inovação

Concepção	Autores
A inovação como ação criativa do indivíduo intraempreendedor	Walsh e Powell (2018); Di Fabio e Kenny (2016); Williamson <i>et al.</i> (2013); Marszalek-Gaucher e Elsenhans (1989).
Inovação vista como processo coletivo de criação nas atividades intraempreendedoras	Boyles (2015); Dovey e Rembach, (2015); Augusto <i>et al.</i> 2012); Singh <i>et al.</i> (2011), Molina e Callahan (2009).

Fonte: dados da pesquisa

Todos os autores desse grupo de artigos compartilharam de uma visão comum do papel de relevância da inovação como um componente inerente ao comportamento do indivíduo intraempreendedor. Mas uma parte desses autores, como Di Fabio e Kenny (2016), caracterizaram o comportamento intraempreendedor como uma busca de indivíduos por inovação, orientada mais por motivações intrínsecas do que por incentivos da organização. Já no segundo grupo de autores, a inovação foi abordada como um fenômeno fortemente dependente das iniciativas da organização. Assim, para tais autores, o comportamento intraempreendedor expressaria a capacidade da organização de criar um ambiente aos funcionários de promoção da autonomia, com os quais estes desenvolverão inovações, de acordo com Boyles (2015).

As duas concepções acabam por gerar implicações distintas. No primeiro caso, os autores tendem a atenuar a influência da organização para estimular a inovação, sendo essa ação resultante das habilidades pessoais de seus colaboradores. No segundo caso, os autores tendem a ver nos indivíduos intraempreendedores a figura de coadjuvantes, que promoveriam inovações nos negócios se a organização oferecer os meios para tal.

3.1.3 O comportamento intraempreendedor como prática de gerenciamento de carreira

Foi interessante observar que em parte dos artigos analisados o conceito do comportamento intraempreendedor fosse menos associado ao comportamento de inovação e fosse mais relacionado com o estudo sobre gestão de carreira do indivíduo intraempreendedor. Cinco dos 40 artigos avaliados discutiram o conceito de comportamento intraempreendedor como expressão de autodeterminação e de independência do indivíduo diante da organização. O intraempreendedor atuaria de forma adaptativa e criativa, superando possíveis restrições organizacionais, com base em motivações ligadas ao seu projeto individual de carreira (DI FABIO; PALAZZESCHI; CURADOURI, 2019). Para esses autores, o comportamento intraempreendedor foi definido como uma conduta individual, por vezes criativa, por vezes independente e proativa, mas continuamente motivada pelo desafio do trabalho.

O Quadro 4 apresenta as referências dos estudos que trataram dessa visão do comportamento autônomo no intraempreendedorismo. Dentro desse foco vocacional nos estudos de

intraempreendedorismo, houve um consenso de autores que de forma mais incisiva conceberam o comportamento intraempreendedor como um conjunto de condutas que geram aprimoramento profissional do funcionário.

Quadro 4 - Intraempreendedorismo em relação à gestão de carreira

Concepção	Autores
Indivíduo, mesmo estando na organização, exerce autonomia e autodeterminação com independência frente à organização.	Climent-Rodríguez <i>et al.</i> (2020); Bee Seok, Lee Ching e Ismail (2020); Di Fabio, Palazzeschi e Duradoni (2019).
Comportamento autônomo, mas ainda condicionado ao suporte organizacional.	Clargo e Tunstall (2011); Korunka, Hermann, Manfred e Ebner (2009), Moriano <i>et al.</i> (2011).

Fonte: dados da pesquisa

As diferenças entre esses autores estiveram relacionadas com a origem dessa iniciativa de desenvolvimento profissional. Um primeiro grupo de autores, como Di Fabio, Palazzeschi e Duradoni (2019), descreveu o comportamento intraempreendedor como uma ação do indivíduo, realizada para o contexto da organização, a expressar decisões tanto autodeterminadas e críticas quanto de forma adaptativa e criativa, superando possíveis restrições do contexto de sua carreira. Para esse primeiro grupo de autores, o desenvolvimento profissional aconteceria com relativa independência do indivíduo diante das demandas e suportes da organização.

O segundo grupo de autores enfatizou a busca do autodesenvolvimento do indivíduo intraempreendedor como uma iniciativa muito dependente do suporte da organização. Korunka, Hermann, Manfred e Ebner (2009), por exemplo, foram autores que destacaram esse entendimento sobre o comportamento de autonomia dos intraempreendedores. Clargo e Tunstall (2011) também demonstraram esse entendimento ao enfatizar o intraempreendedorismo como um processo condicionado às iniciativas organizacionais.

3.2 COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR E A TEORIA JD-R

Um dos objetivos centrais do presente estudo esteve relacionado com a investigação da frequência de estudos no campo do comportamento intraempreendedor que estivessem relacionados com temas abordados pela teoria JD-R. Artigos de comportamento intraempreendedor que abordassem temas como exaustão e engajamento no trabalho e recursos psicológicos citando diretamente a teoria JD-R seriam importantes referências. Ou que abordassem algum desses temas, mesmo que de forma indireta e com base em outras referências teóricas. Com essa intenção que a revisão sistemática explore a seguir os

temas de engajamento e da exaustão no trabalho, como também o tema dos recursos psicológicos com base na análise dos artigos da amostra.

3.2.1 Engajamento no trabalho e intraempreendedorismo

O engajamento no trabalho foi associado ao conceito de intraempreendedorismo em 17 dos 40 artigos analisados. Para os autores desses artigos, o engajamento foi mencionado como um fator importante e esperado no intraempreendedorismo. Dentre os autores que diretamente abordaram o conceito, se destacaram Gawke *et al.* (2017, 2018), que desenvolveram estudos empíricos avaliativos da relação do engajamento no trabalho com o comportamento intraempreendedor. Esses autores compreenderam o engajamento no trabalho como expressão de proatividade.

Para Climent-Rodríguez *et al.* (2020), o engajamento no trabalho foi visto como um fator causal de comportamentos importantes ao intraempreendedorismo. Nesse sentido, os autores definiram o engajamento como uma atitude de trabalho a exceder as responsabilidades do cargo, sendo o engajamento uma atitude de trabalho reconhecida na proatividade do indivíduo às demandas da organização. O engajamento no trabalho também seria para esses autores uma atitude de trabalho importante pelos efeitos positivos que geraria no desempenho individual e na qualidade de serviços. Essa visão também foi compartilhada por Bee Seok, Lee Ching e Ismail (2020), ao conceberem o engajamento no trabalho como uma experiência subjetiva decorrente de percepções positivas do indivíduo intraempreendedor sobre o seu trabalho, com reflexos positivos em estado de bem-estar pessoal. O Quadro 5 revela como os autores discutiram essas relações do engajamento com o comportamento intraempreendedor.

Quadro 5 - O Comportamento intraempreendedor e o engajamento no trabalho

Concepção	Autores
O comportamento intraempreendedor como indutor do engajamento no trabalho	Carrington <i>et al.</i> (2018); Bee Seok <i>et al.</i> (2019); Molero <i>et al.</i> (2012); Folger (1993); Gawke <i>et al.</i> (2017).
Engajamento como fator condicionante da inovação	Forlani (2013); Dovey e Rembach (2015); Korunka <i>et al.</i> (2009); Dovey e Rembach (2015).
Engajamento associado com o bem-estar	Bee Seok <i>et al.</i> (2019); Duradoni, e Di Fabio (2019).

Fonte: dados da pesquisa

Os dados do Quadro 5 revelaram que o engajamento no trabalho foi tratado sobre prismas diversos. O primeiro grupo valorizou o engajamento como efeito decorrente do comportamento intraempreendedor, conforme mencionado por Bee Seok *et al.* (2019). O segundo grupo de autores, como no caso de Forlani (2013), reconheceu em seus estudos a relevância do engajamento no trabalho no desenvolvimento do comportamento intraempreendedor, pois exerceria forte incentivo motivacional no desenvolvimento

de inovações nas organizações. O terceiro grupo de autores, por fim, destacou a relação positiva do engajamento no trabalho com as situações de aumento da satisfação com as tarefas executadas, como também dos efeitos positivos do engajamento nos estados emocionais de bem-estar pessoal ligados às responsabilidades e demandas do cargo, conforme defendido por Folger (1993). Para esse grupo de autores, a discussão sobre engajamento teve sua relevância reconhecida mais pelos efeitos positivos criados sobre a percepção subjetiva de bem-estar do que sobre os seus efeitos diretos no seu desempenho concreto de trabalho dos funcionários. Essa ênfase maior dos estudos sobre engajamento na qualidade de vida do indivíduo intraempreendedor foi uma preocupação incomum nos estudos tradicionais de intraempreendedorismo, que enfatizavam mais os efeitos do engajamento na produtividade individual ou no desempenho organizacional.

3.2.2 Exaustão no trabalho e intraempreendedorismo

Na amostra dos 40 artigos analisados, o conceito de exaustão foi praticamente ignorado nas pesquisas de intraempreendedorismo. Somente os estudos de Gawke, Gorgjevski e Bakker (2017, 2018) trataram de forma direta do tema da exaustão no trabalho, tendo a teoria JD-R como base teórica da pesquisa. O Quadro 6 apresenta as abordagens dos estudos sobre a relação do comportamento intraempreendedor com a exaustão no trabalho.

Quadro 6 - O Comportamento intraempreendedor para exaustão no trabalho

Concepção	Autores
A exaustão definida como um fenômeno oposto ao engajamento no trabalho, por vezes derivado do envolvimento do indivíduo em atividades intraempreendedoras.	Gawke, Gorgjevski e Bakker (2017)
Como exemplo de outras condutas de trabalho, as experiências psicológicas derivadas do comportamento intraempreendedor podem ser preditas pela teoria JD-R, tanto como experiência positiva de prazer e satisfação (engajamento), quanto como experiência negativa de comprometimento progressivo da saúde no trabalho (exaustão).	Gawke, Gorgjevski e Bakker (2018)

Fonte: dados da pesquisa

Ambos os artigos enfatizam o poder explicativo da teoria JD-R sobre as experiências afetivo-cognitivas derivadas de atividades intraempreendedoras. No primeiro estudo (GAWKE *et al.*, 2017), a exaustão é um fenômeno estudado de forma implícita na sua relação com o comportamento intraempreendedor, como um fenômeno psicológico oposto ao estado de engajamento. No segundo estudo (GAWKE *et al.*, 2018), a exaustão é compreendida de forma explícita como um fenômeno concorrente ao engajamento, podendo ambos serem derivados de condutas intraempreendedoras. Além de ser tratada como um fenômeno prejudicial à saúde física e mental do indivíduo, a exaustão foi descrita como um importante indicativo

da insuficiência de recursos psicológicos do indivíduo diante de demandas de trabalho consideradas excessivas (GAWKE *et al.*, 2018).

3.2.3 Recursos psicológicos e intraempreendedorismo

Um grupo de 17 artigos da base de 40 analisados abordou o comportamento intraempreendedor relacionando-o com o tema dos recursos psicológicos. Os recursos psicológicos foram definidos como atributos e habilidades pessoais com os quais o indivíduo enfrenta as adversidades da vida e as demandas do trabalho (CARRINGTON *et al.*, 2018). Tais recursos seriam por vezes também qualificados como sinônimos de recursos pessoais. De acordo com Bee Seok, Hamid e Ismail (2019), os recursos psicológicos seriam crenças individuais acerca de si e da vida em geral. Tais recursos seriam orientados para uma perspectiva positiva da vida e contribuiriam para o desenvolvimento da própria identidade do indivíduo. Dentre os recursos psicológicos mais estudados no âmbito do comportamento intraempreendedor, se destacaram a autoeficácia em primeiro lugar, seguida do otimismo, da esperança e da resiliência. Quando estudados conjuntamente esses recursos são definidos pelo nome de capital psicológico (DI FABIO; DURADONI, 2019). Os recursos psicológicos seriam integrados a um conjunto de atributos pessoais nos quais o indivíduo se apoiaria para ações de enfrentamento contra o estresse diante das pressões sociais decorrentes das suas contínuas mudanças e transições do ambiente. Parte desses autores se dedicaram ao estudo do papel dos recursos psicológicos na promoção de experiências positivas de bem-estar e de felicidade (DI FABIO; KENNY, 2018).

Os recursos psicológicos foram definidos, também, como um estoque de atributos cognitivos, comportamentais, que poderiam ser recombinaados para qualificar a ação, conforme o contexto nos quais tais recursos fossem mobilizados (DURADONI; DI FABIO, 2019). Autores como Di Fabio, Palazzeschi e Duradoni (2019) também conceberam os recursos psicológicos como atributos do indivíduo que definiriam a sua capacidade de reação contra as demandas que ofereçam riscos à saúde física e mental do indivíduo. Os recursos psicológicos ajudariam o indivíduo na construção de características pessoais resilientes e sólidas para lidar de forma adaptável com as demandas do mundo atual (BEE SEOK *et al.*, 2019).

Quadro 7 – O comportamento intraempreendedor e os recursos psicológicos

Concepção	Autores
Recursos psicológicos como meios adaptativos do indivíduo para o suportar as demandas de trabalho do intraempreendedorismo.	Duradoni e Di Fabio (2019); Duradoni e Di Fabio (2019); Di Fabio e Kenny (2018); Gawke <i>et al.</i> (2017, 2018); Moriano <i>et al.</i> (2012); Carrington <i>et al.</i> (2018).
Recursos psicológicos destinados a promover sucesso pessoal do indivíduo.	Di Fabio e Saklofske (2019); Bee Seok <i>et al.</i> (2019).

Fonte: dados da pesquisa

Conforme apresentados no Quadro 7, os recursos psicológicos foram abordados conceitualmente nos artigos basicamente de duas formas distintas. Nos artigos de Duradoni e Di Fabio (2019) e de Di Fabio e Kenny (2018), por exemplo, os recursos psicológicos foram citados como recursos individuais, sendo eles definidos como atributos distintos dos traços de personalidade. Ao contrário dos traços, os recursos psicológicos seriam características pessoais passíveis tanto de aprimoramento quanto de desgaste por parte do indivíduo. Esse primeiro grupo de autores abordou o tema dos recursos psicológicos, observando como o indivíduo responderia às pressões da vida, com maior espontaneidade e com um maior engajamento no trabalho (DI FABIO; SAKLOFSKE, 2019). Já no segundo grupo de autores, como Bee Seok *et al.* (2019), os recursos psicológicos foram compreendidos como um estado de preparo emocional e cognitivo com o qual o indivíduo demonstraria habilidades úteis à sua vida profissional e com os quais construiria uma trajetória de vitórias pessoais importantes.

3.3 AS ABORDAGENS METODOLÓGICAS DOS ARTIGOS ANALISADOS

Dos 40 artigos analisados, 28 foram estudos empíricos de natureza quantitativa, apoiados em *survey* com o uso de técnicas estatísticas de análise multivariada. Dos 12 artigos restantes, houve dois relacionados com estudos de campo com métodos mistos. Dos demais 10 artigos, seis foram ensaios teóricos ou revisões sistemáticas da literatura, quatro foram estudos empíricos qualitativos, sendo que dois deles adotaram entrevista em profundidade. Um estudo somente fez uso exclusivo do método de *focus group*, e um estudo envolveu diversas técnicas qualitativas. Os resultados revelaram que para estudos empíricos sobre intraempreendedorismo e características pessoais do indivíduo (a exemplo de traços de personalidade, recursos psicológicos, competências ou habilidades) prevalecem estudos quantitativos.

3.4 AGENDA PARA NOVOS ESTUDOS NOS ARTIGOS ANALISADOS

As sugestões de estudos futuros dos artigos analisados permitiram organizar as contribuições e resultados das análises de acordo com a natureza do estudo desenvolvido nos artigos. Para os estudos teóricos, as contribuições foram voltadas ao desenvolvimento da teoria e à formulação de proposições a sustentarem hipóteses para futuras pesquisas empíricas. Como destaque do levantamento realizado pela RSL, mereceriam atenção as sugestões mencionadas nos artigos para estudos empíricos envolvendo amostras de não universitários (BEE SEOK *et al.*, 2020), ou em estudos multiculturais, conforme visão defendida por Duradoni e Di Fabio (2019) e por Korunka *et al.* (2009). Em geral, tais estudos recomendaram novas pesquisas empíricas em novas amostras. Recomendações para estudos com métodos mistos de pesquisa também surgiram, como nas observações realizadas por Gawke *et al.* (2017), por De Villiers-Scheepers (2011) e por Singh *et al.* (2011). Novos estudos com foco nas comparações por gênero também

foram mencionados (FORLANI, 2013). Autores como Williamson *et al.* (2013) fizeram sugestões para estudos comparativos por perfil ocupacional.

Nos artigos que trataram de ensaios teóricos, autores como Bamber, Bartram e Stanton (2017) propuseram uma agenda de seis novos objetivos de pesquisa: a) tendências futuras sobre o mundo do trabalho; b) papel da área de recursos humanos no desenvolvimento do comportamento intraempreendedor; c) o papel da área de recursos humanos no desenvolvimento de ações de inclusão social que fortaleçam o intraempreendedorismo; d) as iniciativas de requalificação dos profissionais de recursos humanos para viabilizarem o intraempreendedorismo; e e) estudos voltados a pesquisar a relação dos profissionais de recursos humanos com os gestores de linha para o desenvolvimento do intraempreendedorismo nas empresas.

Na perspectiva do objetivo traçado para o presente estudo, bem como dos resultados e contribuições fornecidas por esta revisão teórica, a proposição de uma agenda para estudos futuros envolveria o desenvolvimento de estudos empíricos que investiguem as relações do comportamento intraempreendedor com os estados mentais de engajamento e de exaustão no trabalho, visando a aprofundar a compreensão dos fatores contextuais que influenciam os efeitos psicológicos derivados do comportamento intraempreendedor. As descobertas obtidas com a presente revisão da literatura indicam para a possibilidade de estudos relacionando os efeitos psicológicos de atividades intraempreendedoras sob a luz das relações de gênero, ou da formação educacional dos indivíduos envolvidos com condutas intraempreendedoras, como nos estudos de Bacelar *et al.* (2020). Estudos comparativos entre grupos culturalmente distintos, como o desenvolvido por Lengler e Estivalet (2021), sobre intraempreendedorismo e desenvolvimento de recursos psicológicos, podem ser também realizados. Há, por fim, a possibilidade de estudos envolvendo o comportamento intraempreendedor de indivíduos em situações de conflitos no ambiente de trabalho, como no estudo de Malakowsky e Kassick (2014), a partir da mediação dos recursos psicológicos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto no presente artigo e retomando o objetivo do estudo de analisar a literatura que relaciona o comportamento intraempreendedor com os recursos psicológicos no enfrentamento da exaustão e do engajamento no trabalho, a partir da teoria das demandas recursos de trabalho (*Job Demands-Resources Theory-JD-R*), alguns aspectos merecem ser retomados. Os resultados da revisão bibliográfica revelaram o interesse dos pesquisadores na relação do comportamento intraempreendedor com diversas características individuais relevantes ao comportamento intraempreendedor, sobretudo

àquelas características que podem ser aprimoradas por iniciativa do funcionário, ou estimuladas pela organização. Nesse sentido, alguns artigos atribuem importância ao papel dos recursos psicológicos para o exercício do comportamento intraempreendedor. Essa relevância foi observada nos contextos nos quais o intraempreendedorismo esteve associado aos desafios do indivíduo de enfrentar as demandas de trabalho da organização, envolvendo esforços para inovar e que sejam condicionados a um maior engajamento no trabalho.

Por vezes, os estudos enfatizaram pesquisas sobre o papel da aprendizagem por meio de programas de educação formal dirigidos à aquisição de conhecimentos técnicos e profissionalizantes. Mas estudos sobre o papel com habilidades sociais e das estratégias de desenvolvimento dessas habilidades foram também destacados. Os resultados do estudo revelaram, também, que o indivíduo intraempreendedor terá sua capacidade de trabalho desenvolvida pela aquisição dessas habilidades sociais, cuja aquisição será mais difusa a diversos contextos sociais. Nesse sentido, os recursos psicológicos devem ser úteis ao indivíduo intraempreendedor em seus esforços de adotar comportamentos mais desejados pela organização ao seu desenvolvimento competitivo.

Por fim, os resultados revelaram o interesse crescente para novos estudos que explorem a relação do comportamento intraempreendedor com os recursos psicológicos, podendo ser mencionado como sendo uma importante contribuição deste estudo de revisão bibliográfica. Trata-se de um tema promissor para futuras pesquisas, sobretudo para uma realidade do mercado de trabalho cada vez mais dinâmica e incerta, que exige do indivíduo capacidade para inovar tanto para o desenvolvimento da empresa quanto para empregar sua capacidade de inovação para gerir sua própria carreira.

Como limitação neste estudo que merece destaque, cabe mencionar a consulta de artigos limitada aos textos indexados à base de dados Scopus. Embora seja considerada a mais relevante para o tema do estudo, não é a única fonte de busca para uma revisão bibliográfica sobre o tema abordado.

Para a agenda de estudos futuros poder ser sugerida a realização de estudos empíricos que busquem prever a evolução do comportamento intraempreendedor, observando a sua relação com as variáveis da teoria JD-R, como os recursos psicológicos e os diversos estados subjetivos de bem-estar no trabalho, que não apenas o engajamento e a exaustão no trabalho. Estudos sobre satisfação no trabalho e vício de trabalho associados com o comportamento intraempreendedor podem trazer importantes contribuições no melhor entendimento sobre os mecanismos psicológicos que as atividades intraempreendedoras mobilizam no indivíduo.

REFERÊNCIAS

ABDILLAH, M. N.; SAKAPURNAMA, E. Link and match learning outcomes of entrepreneurial competencies required in Indonesian companies. **TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology**, Special Issue for IETC 2017, November, 2017. Disponível em: http://www.tojet.net/special/2017_11_1.pdf. Acesso em:

AHMED, S. N.; REHMAN, A.; AMJAD, M. Job satisfaction and intrapreneurship: the moderating effect of personality trait. **Journal of International Studies**, v. 6, n. 1, p. 87-95, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2013/6-1/8>. Acesso em:

ALPKAN, L.; BULUT, C.; GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K. Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. **Management Decision**, v. 48, n. 5, p. 732-755, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251741011043902>. Acesso em:

ÂMO, B. W. The influence from corporate entrepreneurship and intrapreneurship on white-collar workers' employee innovation behaviour. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 3, n. 3, p. 284, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/ijil.2006.009223>. Acesso em:

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 495-527, 2001. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3). Acesso em:

AUGUSTO FELÍCIO, J.; RODRIGUES, R.; CALDEIRINHA, V. R. The effect of intrapreneurship on corporate performance. **Management Decision**, v. 50, n. 10, p. 1717-1738, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251741211279567>. Acesso em:

BACELAR, A. S.; GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; SANTOS, R. A. A influência das socializações no processo decisório de mulheres empreendedoras. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 17, n. 3, p. 192-217, set/dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i3.2221>. Acesso em:

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The job demands-resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>. Acesso em:

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD-R Approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>. Acesso em:

BAMBER, G. J.; BARTRAM, T.; STANTON, P. HRM and workplace innovations: formulating research questions. **Personnel Review**, v. 46, n. 7, p. 1216–1227, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/pr-10-2017-0292>. Acesso em:

BEE SEOK, C., LEE CHING, P.; ISMAIL, R. Exploring the role of malaysian student's intrapreneurial self-capital in the relationship between satisfaction with life, academic performance, and flourishing. **Sustainability**, v. 12, n. 2, p. 580, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12020580>. Acesso em:

BOON, J.; VAN DER KLINK, M.; JANSSEN, J. Fostering intrapreneurial competencies of employees in the education sector. **International Journal of Training and Development**, v. 17, n. 3, p. 210–220, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijtd.12010>. Acesso em:

BOYLES, J. L. The isolation of innovation. **Digital Journalism**, v. 4, n. 2, p. 229–246, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1022193>. Acesso em:

CARRINGTON, M.; ZWICK, D.; NEVILLE, B. Activism and abdication on the inside: The effect of everyday practice on corporate responsibility. **Journal of Business Ethics**, v. 160, n. 4, novembro, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3814-5>. Acesso em:

CLARGO, P.; TUNSTALL, R. Leading an entrepreneurial workforce: Development or decline? **Education + Training**, v. 53, n. 8/9, p. 762–783, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00400911111185071>. Acesso em:

CLIMENT-RODRÍGUEZ, J. A.; NAVARRO-ABAL, Y.; SÁNCHEZ-LÓPEZ, C.; GALÁN-GARCÍA, A.; GÓMEZ-SALGADO, J. The relationship between self-employed workers' entrepreneurial attitude and health status. **Int. J. Environ. Res. Public Health**, v. 17, p. 1892, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijer-ph17061892>. Acesso em:

DAVIS, K. S. Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 16, n. 3-4, p. 295–327, 1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(99)00013-2). Acesso em:

DE VILLIERS-SCHEEPERS, M. J. Motivating intrapreneurs: The relevance of rewards. **Industry and Higher Education**, v. 25, n. 4, 249–263, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5367/ihe.2011.0051>. Acesso em:

DEMEROUTI, E., BAKKER, A., NACHREINER, F.; EBBINGHAUS, M. From mental strain to burnout. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 11, n. 4, p. 423-441, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13594320244000274>. Acesso em:

DEMEROUTI, E., BAKKER, A., NACHREINER, F.; SCHAUFELI, W. B. The job demands–resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 499–512, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>. Acesso em:

DI FABIO, A.; KENNY, M. E. From decent work to decent lives: Positive self and relational management (PS&RM) in the twenty-first century. **Frontiers in Psychology**, v. 7, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00361>. Acesso em:

DI FABIO, A.; KENNY, M. E. Intrapreneurial self-capital: A key resource for promoting well-being in a shifting work landscape. **Sustainability**, v. 10, n. 9, p. 3035, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su10093035>. Acesso em:

DI FABIO, A.; PALAZZESCHI, L.; DURADONI, M. Intrapreneurial self-capital mediates the connectedness to nature effect on well-being at work. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 22, p. 4359, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph16224359>. Acesso em:

DI FABIO, A.; SAKLOFSKE, D. The contributions of personality traits and emotional intelligence to intrapreneurial self-capital: Key resources for sustainability and sustainable development. **Sustainability**, v. 11, n. 5, p. 1240, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11051240>. Acesso em:

DOVEY, K.; REMBACH, M. Invisible practices; innovative outcomes: intrapreneurship within the academy. **Action Learning: Research and Practice**, v. 12, n. 3, p. 276–292, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14767333.2015.1074885>. Acesso em:

DURADONI, M.; DI FABIO, A. Intrapreneurial self-capital and sustainable innovative behavior within organizations. **Sustainability**, v. 11, n. 2, p. 322, 2019a. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11020322>. Acesso em:

DURADONI, M.; DI FABIO, A. Intrapreneurial self-capital and connectedness to nature within organizations. **Sustainability**, v. 11, n. 13, p. 3699, 2019b. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su11133699>. Acesso em:

FOLGER, R. Justice, motivation, and performance beyond role requirements. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 6, n. 3, p. 239–248, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/bf01419447>. Acesso em:

FORLANI, D. How task structure and outcome comparisons influence women’s and men’s risk-taking self-efficacies: A multi-study exploration. **Psychology & Marketing**, v. 30, n. 12, p. 1088–1107, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/mar.20669>. Acesso em:

GAWKE, J. C.; GORGIEVSKI, M. J.; BAKKER, A. B. Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 100, p. 88–100, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>. Acesso em:

GAWKE, J. C.; GORGIEVSKI, M. J.; BAKKER, A. B. Personal cost and benefits of employee intrapreneurship: disentangling the employee intrapreneurship, well-being and job performance relationship. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 23, n. 4, p. 508-519, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/ocp0000105>. Acesso em:

GEORGE, A. C.; BLEY, S.; PELLEGRINO, J. Characterizing and Diagnosing Complex Professional Competencies – An Example of Intrapreneurship. **Educational Measurement: Issues and Practice**, v. 38, n. 2, p. 89–100, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/emip.12257>. Acesso em:

HISRICH, R. D. Entrepreneurship/intrapreneurship. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 209–222, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.209>. Acesso em:

HISRICH, R.; LANGAN-FOX, J.; GRANT, S. Entrepreneurship research and practice: A call to action for psychology. **American Psychologist**, v. 62, n. 6, p. 575–589, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.6.575>. Acesso em:

KNIGHT, C.; PATTERSON, M.; DAWSON, J. Work engagement interventions can be effective: A systematic review. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 28, n. 3, p. 1–25, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1588887>. Acesso em:

KNOFF, C. R. A call for nurses to embrace their innovative spirit. **OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing**, v. 24, n. 1. January, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol24No01PPT48>. Acesso em:

KORUNKA, C; HERMANN, F.; MANFRED, L; EBNER, M. Entwicklung und Prüfung eines Modells zur Förderung von Intrapreneurship in der dualen Berufsausbildung. **Zeitschrift für Personalpsychologie**, v. 8, n. 3, p. 129–146, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1026/1617-6391.8.3.129> 10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x. Acesso em:

KURATKO, D. F.; IRELAND, R. D.; COVIN, J. G.; HORNSBY, J. S. A model of middle- level managers' entrepreneurial behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 29, n. 6, novembro, p. 699–716, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00104.x>. Acesso em:

LEGLER, L.; ESTIVALETE, V. F. B. Configurações dos valores pessoais e das características dos empreendedores sociais em organizações sociais brasileiras e portuguesas. **Revista Gestão e Desenvolvimento**

to, Novo Hamburgo, v. 18, n. 2, p. 132-153, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i2.2460>. Acesso em:

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **J. Occup. Behav**, v. 2, p. 99-113, 1981. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>. Acesso em:

MARSZALEK-GAUCHER, E.; ELSENHANS, V. D. Intrapreneurship. **JONA: The Journal of Nursing Administration**, v. 19, n. 12, p. 20-22, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.1097/00005110-198912010-00004>. Acesso em:

MALAKOWSKY, H. F.; KASSICK, C. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 11, n. 1, p. 113-128, jan. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/rgd.v11i1.74>. Acesso em:

MALTA, T. C.; MACHADO, M. C.; FISCHER, A. L. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas: direcionamentos do SEBRAE para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 14, n. 2, p. 111-125, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.25112/rgd.v14i2.1152>. Acesso em:

MOLINA, C.; CALLAHAN, J. L. Fostering organizational performance. **Journal of European Industrial Training**, v.33, n.5, p.388-400. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090590910966553>. Acesso em:

MORIANO, J. A.; MOLERO, F.; TOPA, G.; LÉVY MANGIN, J. P. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 103-119, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>. Acesso em:

MORIANO, J.; TOPA, G.; MOLERO, F.; ENTENZA, A. M.; Y LÉVY-MANGIN, J. P. Entrepreneurial leadership self-efficacy. Adaptation and validation of CESE scale in Spain [Autoeficacia para el Liderazgo Emprendedor. Adaptacion y Validacion de la Escala CESE en España]. **Anales de psicología**, v. 28, n. 1, p. 171-179. 2012.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo-RS: Feevale, 2013. 276 p. Disponível em: <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>. Acesso em: 6 jul. 2021.

SILVA, M. V. G.; MEZA, M. L. F. G.; NASCIMENTO, T. C.; CATAPAN, A. Entrepreneur profile of servants in a brazilian public university [Perfil empreendedor de servidores em uma universidade pública brasileira]. **Espacios**, v. 37, n. 29, p. 22, 2016.

SINGH, P.; BHANDARKER, A.; RAI, S.; JAIN, A. K. Relationship between values and work-place: an exploratory analysis. **Facilities**, v. 29, p. 499-520, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02632771111157169>. Acesso em:

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>. Acesso em:

WALES, W. J.; GUPTA, V. K.; MOUSA, F. T. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 4, p. 357-383, 2013.

WALES, W. J.; GUPTA, V. K.; MOUSA, F. T. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 4, p. 357-383, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>. Acesso em:

WALSH, A.; POWELL, P. Supporting student innovation through an engagement, employability and employment ecosystem. **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, v. 8, n. 1, p. 15-28, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/heswbl-08-2017-0054>. Acesso em:

WILLIAMSON, J. M.; LOUNSBURY, J. W.; HAN, L. D. Key personality traits of engineers for innovation and technology development. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 30, n. 2, p. 157-168, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.01.003>. Acesso em:

YAN, S.; WANG, Z. Research on the levels and the patterns of human resource integration in M&A intra-preneurship. **Frontiers of Business Research in China**, v. 2, n. 1, p. 15-32, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11782-008-0002-y>. Acesso em:

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 4, p. 259-285, 1991. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-a](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-a). Acesso em: