

## A Importância das Equipes Intraempreendedoras e Virtuais no Processo de Inovação: uma Análise Bibliométrica

Roberta de Oliveira Cabrera<sup>1</sup>; José Manoel Souza das Neves<sup>2</sup>

**Resumo:** A tecnologia trouxe a possibilidade de comunicação eficaz para todos, principalmente no mundo corporativo onde ganhou destaque por permitir formas inovadoras de gerenciamento para rápida tomada de decisão, envolvendo um número cada vez maior de pessoas que, muitas vezes, não estão no mesmo local físico. O papel das equipes virtuais tem se tornado crucial na gestão empreendedora das organizações. A inovação tem sido buscada com elemento de competitividade para os negócios empreendedores, transformando ideias em projetos e produtos de sucesso. Assim, surge a seguinte questão de pesquisa: qual a importância das equipes virtuais e intraempreendedoras no processo de inovação? O objetivo do artigo é ressaltar a importância das equipes intraempreendedoras e virtuais no processo de inovação e como é pouco abordada na literatura existente de acordo com a análise bibliométrica.

**Palavras-chave:** Inovação, Intraempreendedorismo, Empreendedorismo corporativo, Equipes virtuais.

**Abstract:** Technology has brought possibility of effective communication for everybody, especially in the business world where it has gained prominence by enabling innovative forms of management for quick decision-making, involving a big number of people who are not in the same physical place. The role of virtual teams has become crucial in the entrepreneurial management of organizations. Innovation has been sought with an element of competitiveness for entrepreneurial businesses, transforming ideas into successful projects and products. Thus, it arises the following research question: what is the importance of virtual and intrapreneurial teams in innovation process? The objective is to highlight the importance of the virtual and intrapreneurial teams in innovation process and how is little approached in the existing literature, according to bibliometric analysis.

**Keywords:** Innovation, Intrapreneurship, Corporate entrepreneurship, Virtual teams.

### 1. Introdução

O presente artigo tem como proposta ressaltar e apontar a abordagem de artigos científicos ligados à importância das equipes virtuais e intraempreendedoras ou ligadas ao empreendedorismo corporativo no processo de inovação.

---

<sup>1</sup> Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza, rocabrera@ig.com.br

<sup>2</sup> Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza, jmneves.fatec@gmail.com

**Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**

A pertinência do tema deve-se à urgência do processo de inovação nas áreas gerenciais, o emprego da tecnologia como diferencial competitivo, as características empreendedoras cada vez mais valorizadas para alavancar novos negócios dentro de grandes corporações e a gestão de equipes virtuais que trabalham de forma desafiadora para agregar valor aos processos produtivos das organizações.

O objetivo é ressaltar como as características empreendedoras das equipes virtuais são fundamentais para a inovação organizacional e como este fato é pouco relatado em artigos científicos.

## 2. Referencial Teórico

Schmidt e Bohnenberger (2009, p. 455) definem as características principais do empreendedor como: auto-eficaz, assume riscos calculados, planejador, detecta oportunidades, persistente, sociável, inovador e líder.

Hashimoto (2010, p. 4) ressalta que há três características, que juntas, são fundamentais para identificar um perfil empreendedor:

- **Inovação:** a ação do empreendedor não se limita somente à criação de um negócio. Ele pode criar também um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, busca por alternativas de materiais e a promoção de mudanças organizacionais. O empreendedor tem como papel fundamental a transformação de qualquer ideia própria ou de terceiros, em um projeto ou produto de sucesso.
- **Risco:** nenhum empreendimento está livre do risco. Quanto maior a incerteza, maior a imprevisibilidade dos resultados.
- **Autonomia:** o empreendedor necessita de autonomia para definir seus objetivos, decidir o uso de recursos, escolher as melhores estratégias e para buscar oportunidade relevantes.

Qualquer funcionário que efetua alguma mudança dentro ou fora do seu escopo de trabalho pode ser considerado um empreendedor corporativo (intraempreendedor). O conceito não refere-se somente à criação e desenvolvimento de novos produtos, refere-se também às melhorias na organização ou dos limites da rede de relacionamentos da organização. (HASHIMOTO, 2010, p. 14).

Segundo Pinchot III (1989, p. 3), “o intrapreneurismo (intraempreendedorismo) é um método para se usar o espírito *entrepreneur* (*empreendedor*) onde muitas de nossas melhores pessoas estão: nas grandes organizações”.

No contexto da inovação, o intraempreendedor preenche a lacuna na organização entre o inventor e o gerente. Eles não são exatamente inventores de

**Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**

produtos ou serviços, mas transformam novas ideias ou protótipos em realidades lucrativas (Pinchot III, 1989, p. 26).

Segundo Menzel, Aaltio e Ulijn (2007, p. 734), o processo de intraempreendedorismo opera no coração da construção do intraempreendedorismo e executa por meio do progresso de duas camadas principais:

- Organizacional e o individual (um intraempreendedor ou uma equipe). O processo começa com o reconhecimento de uma oportunidade intraempreendedora e traz como resultado a inovação de um novo mercado de tecnologia.
- O intraempreendedorismo pode ser estimulado pela cultura organizacional no qual as práticas conduzem para a inovação e iniciativa. Os ideais, valores, normas e tradições da cultura organizacional podem encorajar atitudes intraempreendedoras, porque o trabalho torna-se significativo e motivador.

Pinchot (1989, p. 7) argumenta que a vantagem competitiva estará baseada em se fazer as coisas de modo diferente e melhor, ou em se produzir bens que nenhum país de baixo custo de mão de obra aprendeu ainda a fazer. Ele ressalta que é preciso que as empresas inovem constantemente para ficar onde estão.

Os termos empreendedorismo, intraempreendedorismo e inovação tem sido combinado como *innopreneur* (Gündogdu, 2012, p. 300). O autor descreve o *innopreneur* como autoconfiante, motivado, comprometido com os negócios, otimista, com habilidades gerenciais e liderança. Entretanto, essas características poderiam ser de um empreendedor ou intraempreendedor, mas o autor reforça que o intraempreendedor é um líder em inovação.

O intraempreendedor é dirigido pela necessidade da realização dos seus sonhos, ao invés de gerenciar assuntos e pessoas[...]. O sucesso de sua missão é a recompensa do trabalho. A empresa intraempreendedora é o ambiente ideal para esses indivíduos prosperarem e buscarem a inovação. (TOFTOY; CHATERJEE, 2004, p.5).

Segundo Pessoa e Oliveira (2006, p. 513), as habilidades dos intraempreendedores são:

- Identificação de novas oportunidades internas, externas e mudanças de mercado. A equipe deve possuir a competência necessária para a transformação da oportunidade em resultados favoráveis à organização, sem que haja erros e gastos desnecessários.
- Criatividade e a inovação: são fatores cruciais para a sobrevivência de qualquer organização, sendo vistas como as principais vantagens competitivas. Ser criativo não é suficiente para gerar mudanças. É preciso

**Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**

ser inovador. Os intraempreendedores são agentes de mudança, pois trazem inovações à organização.

- Comunicação persuasiva: é a capacidade contagiar as pessoas com seus planos e ideias. A troca de experiências serão fatores importantes no processo de venda de novos projetos.
- Negociação: os intraempreendedores precisam utilizar habilidades de negociação para implementar suas ideias na organização. A disponibilização dos recursos necessários à concretização de um projeto envolve todo um processo de negociação, pois geralmente está em jogo o interesse da organização como um todo, envolvendo diversas áreas funcionais.
- Busca de informações: relacionadas à sua empresa (processos, produtos, pessoas), clientes, fornecedores, parceiros, concorrência, enfim, em relação a todos os *stakeholders* e ao ambiente que envolve a organização. As informações são utilizadas para melhorar o processo de negociação, de criatividade e inovação, para resolver problemas e para desenvolver outras habilidades e competências necessárias.
- Alcançar metas: o intraempreendedor está sempre disposto a sacrificar-se ou despendar esforço fora do comum para o alcance das metas estabelecidas por ele mesmo e cumprir compromissos assumidos. Para atingir as metas da organização, os intraempreendedores buscam na criatividade e na imaginação soluções viáveis, ideias que possam ser aproveitadas para que sua organização obtenha sucesso.
- Tomar decisões: é necessário que a empresa tenha uma estrutura descentralizada, de modo que o poder de decisão não esteja somente sob a responsabilidade dos gerentes.

Menzel, Aaltio e Ulijn (2007, p. 737) expõem que o papel de inovação pode ser exercido por uma equipe com características intraempreendedoras.

Lipnack e Stamps (1994, p. 14), já apresentavam na década de 90, o conceito de equipes virtuais, com o nome de *teamnet* com a definição de redes de equipes, utilizadas pelas empresas para conduzir negócios, ultrapassando as fronteiras internas e externas da organização.

Para Fontanillas e Cova (2008, p. 56), o ambiente de criatividade não consiste em iniciativas individuais e sim se desenvolve num ambiente entre membros da organização. Este membros detectam melhorias a partir do trabalho em equipe e com diferentes visões. A visão permite um ambiente de colaboração que possam compartilhar suas vivências de forma a potencializar o conhecimento.

Uma equipe pode ser assim identificada quando entre seus membros está presente o conhecimento comum dos problemas e das ferramentas de trabalho, o

**Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**

comprometimento com uma determinada causa, projeto ou problema e a preocupação com a construção de um determinado ambiente de trabalho. (Bersou e Bersou, 1997, p. 6)

Uma equipe virtual (*teamnet*) de sucesso tem como características, de acordo com Lipnack e Stamps (1994, p. 32): propósito claro (missão); pessoas independentes e comprometidas com a missão; sistema de interligação e redes de relacionamento (e-mail, chat, por exemplo); multiplicidade de líderes e interação entre diferentes níveis.

Com base nos fatores considerados críticos para o sucesso das equipes virtuais, Ferreira (2014, p. 150) menciona os atributos compreendidos por elas como:

- **Confiança:** boa-fé, comprometimento dos membros da equipe, honestidade e sentimento de coletividade.
- **Liderança e gestão de conflitos:** liderança que motiva, que constrói o entusiasmo, que é eficiente e positiva.
- **Comportamento do indivíduo e cultura organizacional:** os membros estão comprometidos com o projeto, seguem as normas predefinidas, agem com iniciativa e proatividade e são interdependentes.
- **Ferramentas de controle:** a equipe segue os processos e normas do trabalho, há a contribuição de ferramentas de desempenho e de controle da motivação.
- **Comunicação:** desenvolvimento da equipe em função das oportunidades de comunicação, velocidade da troca de informações e a falta de informação pode construir estereótipos. Há também uma preocupação na previsibilidade e frequência da comunicação. Além de identificar um padrão, tanto na natureza quanto nos canais de comunicação.
- **Gestão do conhecimento:** utilização da experiência dos membros que já trabalharam em equipes virtuais, sistema de identificação de quem faz o que e quando, sistemas de coordenação e credibilidade entre os membros da equipe.
- **Organização e estrutura:** escritório de gerenciamento de projeto, participação do patrocinador no desempenho da equipe e sistema claro de recompensa para a equipe.

Pinchot (1989, p. 207) descreve as equipes intraempreendedoras como transfuncionais porque mantêm o foco no novo negócio e não em uma área funcional; concentram responsabilidade em algumas pessoas de forma integral, garantindo que os esforços sejam mais consistentes; resolvem problemas

**Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**

holisticamente: as equipes consideram todos as possíveis soluções para o problema. Estão juntas fisicamente ou espiritualmente.

Gibson e Cohen (2003, p. 4) definem uma equipe como virtual por três atributos: é uma equipe funcional e interdependente, que compartilha a responsabilidade pelos resultados; constituem uma unidade social intacta incorporada em um ou mais sistemas sociais e os membros da equipe estão dispersos geograficamente. A equipe depende de comunicações mediadas pela tecnologia e não de face-a-face para realizar suas tarefas.

As equipes tradicionais e virtuais diferenciam-se pelas características, descritas no Quadro 1:

**Quadro 1: Comparativo entre equipes tradicionais e equipes virtuais**

<b>Características</b>	<b>Equipes tradicionais</b>	<b>Equipes virtuais</b>
<b>Temporalidade</b>	Fixas ou temporárias	Fixas ou temporárias
<b>Interface</b>	Contato físico em ambiente de trabalho pré-determinado	Dispersas geograficamente, contato estabelecido por meios eletrônicos
<b>Tecnologia</b>	Telefone e computador	Telefone, videoconferência, computador com uso de aplicativos para trabalho cooperativo
<b>Participação</b>	Participação eventual em múltiplas equipes	Participação frequente em múltiplas equipes
<b>Amplitude</b>	Passível de expansão à pessoas externas	Frequente participação de pessoas externas

Fonte: Adaptado de ZIMER, M. V., 2011, p. 112.

As corporações virtuais ou organizações virtuais constituem verdadeiras redes dinâmicas de cooperação que, através da utilização das novas tecnologias, têm o objetivo de: a) alavancar a competitividade dos parceiros da rede e b) possibilitar a exploração de novos mercados em nível global. (GOMES, 2003, p. 45).

### 3. Método

O método de pesquisa utilizado foi teórico conceitual, com revisão da literatura existente. A abordagem da pesquisa é quantitativa com a utilização de análise bibliométrica e análise qualitativa dos resultados.

### 4. Resultados e Discussão

Foi realizada uma análise bibliométrica utilizando as bases da Web Of Science, IEEE Xplore e Science Direct, no período de 14 a 17 de julho de 2017, com obtenção de 2270 resultados.

**Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**

A compilação dos dados foi realizada por meio do EndNote. As palavras-chave utilizadas foram inovação, intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo e equipes virtuais. Notou-se que na busca avançada entre as palavras inovação, intraempreendedorismo (ou intraempreendedor), empreendedorismo corporativo e equipes virtuais não são exibidos resultados nas três bases mencionadas.

Dos 2270 resultados, com campo de busca do EndNote, as palavras inovação, intraempreendedor e empreendedor corporativo (expressões em inglês) são encontradas em 12 artigos. Enquanto que as palavras inovação e equipes virtuais são encontradas em 98 artigos.

De acordo com a análise bibliométrica, as palavras-chave mais buscadas são: gerenciamento da inovação (251), inovação tecnológica (178) e empreendedorismo (176). As palavras inovação aparece 115 vezes, empreendedor aparece 81 vezes, equipes virtuais 33 vezes e grupos virtuais 29 vezes (Figura 1).

Os periódicos que mais publicam sobre o assunto são *Procedia Social and Behavioral Sciences* (245), *Procedia Economics and Finance* (68), *IEEE Multimedia* (62) e *Computer* (47). Com relação aos periódicos brasileiros, notou-se somente a *Revista de Administração e Inovação (RAI)* que publicou 17 artigos sobre o tema.

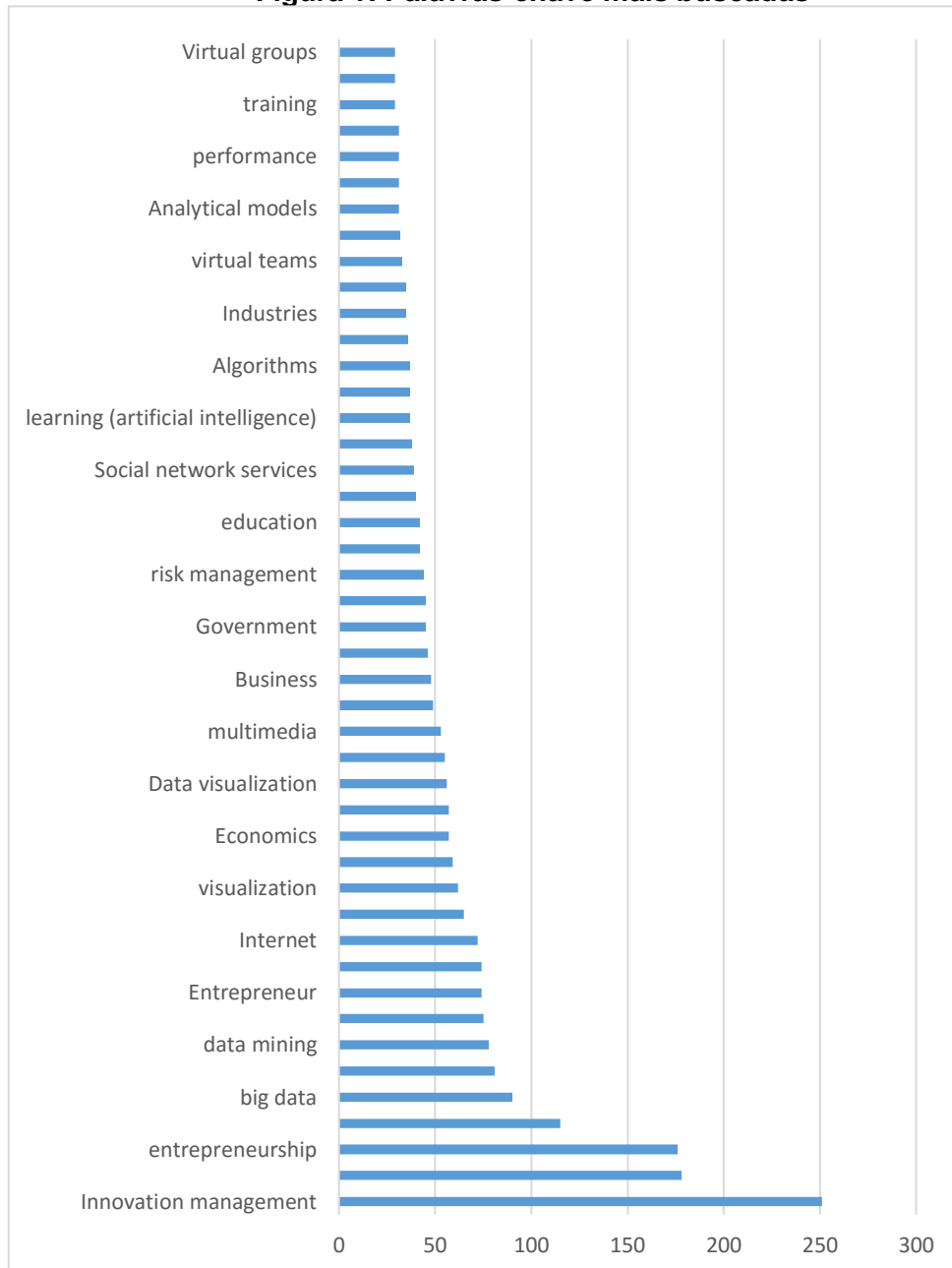
Diante da análise bibliométrica, nota-se que a relação entre equipes virtuais, intraempreendedorismo (ou empreendedorismo corporativo) é praticamente nula nas bases consultadas.

A palavra inovação está presente na gestão empreendedora da organização e também nas características das equipes virtuais quanto ao aperfeiçoamento do processo de trabalho. Por isso, acredita-se que a relação entre equipes virtuais e intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo ainda não foi descrita por nenhum autor especificamente, apesar de fazerem parte do contexto da inovação.

Com relação ao emprego das palavras-chave, nota-se que mesmo em publicações nas quais se aborda o intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, a palavra empreendedorismo é mais utilizada como palavra-chave.

Nas bases consultadas, a palavra empreendedorismo é utilizada desde 1971, enquanto que as expressões intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo passaram a ser utilizadas a partir de 1986. É possível que tenha a influência de Gifford Pinchot que lançou a primeira edição do *best seller* internacional *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the Corporation to become an entrepreneur*, em 1985.

A expressão equipe virtual tem sido empregada nos artigos a partir de 2000, possivelmente devido à difusão da comunicação em escala mundial. A Internet foi a principal aliada para redução de custos de viagens de trabalho com reuniões e para um processo de tomada de decisão mais rápido e assertivo.

**Figura 1: Palavras-chave mais buscadas**

Fonte: Web os Science, IEEE e Science Direct

## 5. Considerações finais

O intraempreendedorismo (ou empreendedorismo corporativo) mostra-se como elemento chave para o desenvolvimento do processo de inovação nas organizações.



**Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**

As equipes virtuais ultrapassam os limites geográficos, desenvolvem criatividade, experiência e fatores culturais para a tomada de decisão, o que traz ideias inovadoras para criação de novos processos, serviços ou produtos.

Com base em análise da literatura existente, nota-se que as características de um empreendedor (ou intraempreendedor) e de uma equipe virtual são muito próximas. As características que mais se assemelham são: a capacidade de inovar; criatividade na resolução de problemas; liderança; foco e compromisso com as atividades, o projeto ou empreendimento; comunicação e negociação; e autonomia na tomada de decisões.

A análise bibliométrica mostrou que apesar da importância das características empreendedoras (ou intraempreendedoras) das equipes virtuais não há estudos que relacionam essas ideias. Observa-se também que o tema empreendedorismo é tratado de forma isolada com estudos sobre o perfil do empreendedor, como um único indivíduo e não como uma equipe. Além disso, há artigos restritos que tratam a figura do empreendedor corporativo.

Hashimoto (2010, p. 5) explica que após a recessão de 1975, houve uma reorganização nos mercados produtivos e financeiros, levando ao fechamento ou redução de grandes empresas em unidades menores e a migração do setor produtivo para o setor de serviços. Por isso, foi criado o fenômeno do empreendedor-herói que ainda hoje é aquele que veio para derrubar as grandes corporações e não para fazê-las crescer, se desenvolver e inovar em produtos, serviços e processos.

Portanto, conclui-se que a questão de pesquisa foi respondida e o objetivo proposto foi alcançado, pois por meio das análises bibliométrica e bibliográfica foi possível compreender o quanto é fundamental a atuação das equipes virtuais e empreendedoras para a inovação da organização como um todo. Entretanto, o estudo requer continuidade por meio de aplicação de *surveys* ou múltiplos estudos de caso para aprofundar o conhecimento sobre o tema.

## 6. Referências

BERSOU, Maria Lúcia Trezza; BERSOU, Luiz. *Considerações sobre a evolução de empresas do ponto de vista de formação de equipes*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas (RAE), v. 37, n. 4, p. 6-10, out-dez, 1997.

FERREIRA, André Machado Dias. *Fatores críticos na gestão de projetos com equipes virtuais: uma visão global*. 179 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

FONTANILLAS, Carlos Navarro; COVA, Carlos José Guimarães. *As escolas empreendedoras: foco na eficiência e na qualidade dos processos*. Rio de Janeiro: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 2, n. 1, p. 54-63, jan./abr. 2008,

**Saberes e práticas contemporâneas em gestão e inovação na Educação Profissional e em Sistemas Produtivos**

GIBSON, Cristina. B; COHEN, Susan. G. *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness*. São Francisco: Jossey Bass, 2003.

GOMES Filho, Antonio Costa. *Gerenciamento de equipes virtuais*. Guarapuava: Revista Capital Científico. v.1, n 1, p. 43 - 57, jan-abr/2003.

GÜNDOĞDU, Mehmet, Çagri. *Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: a Multi-Concept Perspective*. *Procedia Social and Behavior Sciences*, v. 41, p. 296-303, 2012.

HASHIMOTO, Marcos. *O espírito empreendedor nas organizações*. 2ª ed., São Paulo: Saraiva, 2010.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. *Rede de Informações*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MENZEL, Hans C.; AATIO, Iiris; ULIJN, Jan. M. *On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations*. *Technovation*, v. 27, p. 732-743, 2007.

PESSOA, Eliana; OLIVEIRA, Kelly Cristina Nóbrega. *Perfil intra-empreendedor: um estudo inicial em funcionários da Infraero-sede*. Brasília: Revista do Serviço Público, p. 507-529, Out/Dez 2006.

PINCHOT III, Gifford. *Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor*. São Paulo: Harbra, 1989.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. *Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional*. Rio de Janeiro: Revista de Administração Contemporânea – RAC v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, Jul./Ago. 2009.

TOFTOY, Charles; CHATTERJEE, Joydeep. *The intrapreneurial revolution: now is the time for action*. George Washington University, p. 1-30, 2004.

ZIMER, Marco Vinício. *A criação de conhecimento em equipes virtuais: um estudo de caso de uma empresa de alta tecnologia*. 113 f., 2001. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.