INTRAEMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE PRÁTICAS E ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS

INTRAPRENEURSHIP IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF INSTITUTIONAL PRACTICES AND STRUCTURES

CRISTIANO LOPES CARVALHAES
UNIVERSIDADE FUMEC

JUREMA SUELY DE ARAÚJO NERY RIBEIRO
UNIVERSIDADE FUMEC

EUBER CHAIA COTTA E SILVA
UNIVERSIDADE FUMEC

FREDERICO GIFFONI DE CARVALHO DUTRA

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), por meio do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP).

INTRAEMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE PRÁTICAS E ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS

Objetivo do estudo
Mapear e analisar práticas, programas e estratégias institucionais que promovem o comportamento intraempreendedor entre docentes, técnicos-administrativos e gestores de instituições de ensino superior, examinando especialmente a abrangência das evidências sobre instituições privadas.

Relevância/originalidade
A revisão desloca o foco da comercialização acadêmica e dos antecedentes individuais para a estruturação institucional do intraempreendedorismo, evidenciando uma lacuna relevante: são escassos os estudos que analisam diretamente instituições privadas de ensino superior.

Metodologia/abordagem
Foi realizada revisão sistemática qualitativa, exploratória-descritiva, orientada pelo PICo e PRISMA 2020. Foram reunidos 140 registros de Scopus, Web of Science e busca complementar posteriormente descontinuada, resultando em 14 estudos após triagem e leitura integral.

Principais resultados
Quatro mecanismos institucionais recorrentes foram identificados: suporte gerencial e autonomia, recompensas e reconhecimento, estruturas organizacionais dedicadas e cultura favorável ao risco. A evidência específica sobre instituições privadas mostrou-se limitada e predominantemente indireta.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo organiza a literatura em quatro eixos institucionais e diferencia intraempreendedorismo de empreendedorismo acadêmico voltado à comercialização. A síntese também explicita a assimetria das evidências quanto à natureza jurídica das instituições analisadas.

Contribuições sociais/para a gestão
Os achados orientam gestores de instituições de ensino superior, especialmente privadas, a estruturar autonomia, incentivos, unidades de apoio e tolerância ao risco, reduzindo burocracias e criando condições organizacionais mais favoráveis à iniciativa intraempreendedora.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo, Instituições de Ensino Superior, Universidade Empreendedora, Inovação Organizacional, Estruturas Institucionais

INTRAPRENEURSHIP IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF INSTITUTIONAL PRACTICES AND STRUCTURES

Study purpose
Map and analyze institutional practices, programs, and strategies that promote intrapreneurial behavior among faculty, administrative staff, and managers in higher education institutions, with particular attention to the extent of evidence concerning private institutions.

Relevance / originality
The review shifts attention from academic commercialization and individual antecedents toward the institutional structuring of intrapreneurship, revealing a significant gap: few studies directly examine private higher education institutions.

Methodology / approach
A qualitative, exploratory-descriptive systematic review followed the PICo framework and PRISMA 2020. A total of 140 records from Scopus, Web of Science, and a later-discontinued complementary search were screened, yielding 14 studies after full-text assessment.

Main results
Four recurring institutional mechanisms emerged: managerial support and autonomy, rewards and recognition, dedicated organizational structures, and a risk-tolerant culture. Evidence specifically addressing private higher education institutions was limited and mostly indirect.

Theoretical / methodological contributions
The study organizes the literature into four institutional dimensions and distinguishes intrapreneurship from academic entrepreneurship focused on commercialization. The synthesis also exposes the imbalance of evidence regarding the legal and ownership nature of institutions.

Social / management contributions
The findings guide higher education managers, especially in private institutions, to structure autonomy, incentives, support units, and risk tolerance, reducing bureaucracy and creating organizational conditions more conducive to intrapreneurial initiative.

Keywords: Intrapreneurship, Higher Education Institutions, Entrepreneurial University, Organizational Innovation, Institutional Structures

INTRAEMPREENDEDORISMO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE PRÁTICAS E ESTRUTURAS INSTITUCIONAIS

1 Introdução

O intraempreendedorismo remete à manifestação de comportamentos empreendedores por indivíduos no interior de organizações já estabelecidas, sem que estes assumam o risco associado à criação de um novo empreendimento externo, conforme caracterizado por Werka et al. (2025). No contexto das instituições de ensino superior (IES), esse fenômeno adquire contornos particulares: para além do ensino e da pesquisa, tais organizações enfrentam pressões crescentes para desempenhar uma terceira missão voltada à inovação, à transferência de conhecimento e ao engajamento com a sociedade, movimento discutido por Klofsten et al. (2024).

Parte expressiva dos estudos sobre empreendedorismo acadêmico privilegiou historicamente a dimensão da comercialização do conhecimento, tais como patenteamento, spin-offs, licenciamento e transferência tecnológica, linha consolidada e sintetizada por Rothaermel et al. (2007) e Bruno e Kunkel (2025). Um segundo eixo concentrou-se nos antecedentes individuais do comportamento intraempreendedor, traços de personalidade, autoeficácia, capital psicológico, conforme Kanisoy et al. (2024) e Moraes et al. (2025). Permanece pouco sistematizada uma terceira pergunta, anterior às duas anteriores: como as próprias instituições se organizam internamente para que docentes, técnicos-administrativos e gestores encontrem condições favoráveis ao comportamento intraempreendedor. Essa lacuna é particularmente evidente no recorte das instituições privadas, cuja dinâmica de gestão e dependência de receita própria diferem estruturalmente das públicas (Slaughter & Rhoades, 2004).

Diante do exposto, esta revisão sistemática busca responder ao seguinte problema de pesquisa: quais práticas, programas e estratégias institucionais são relatados na literatura científica como promotores do comportamento intraempreendedor entre docentes, técnicos-administrativos e gestores de instituições de ensino superior, e em que medida essas evidências contemplam o contexto das instituições privadas? O objetivo geral consiste em mapear e analisar, na literatura científica, as práticas, programas e estratégias institucionais relatados como promotores desse comportamento, examinando em que medida tais evidências contemplam o contexto das instituições privadas. Compõem os objetivos específicos: (a) identificar os mecanismos institucionais associados ao fomento do comportamento intraempreendedor em IES; (b) analisar as inter-relações entre esses mecanismos e sua efetividade relatada; (c) caracterizar a abrangência das evidências quanto à natureza jurídica das instituições investigadas; e (d) discutir implicações dos achados para a gestão de instituições privadas.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em quatro seções. A Seção 2 apresenta o referencial teórico, no qual se define o conceito de intraempreendedorismo e se propõe o modelo conceitual de quatro eixos que orienta a análise. A Seção 3 descreve a metodologia adotada, incluindo o protocolo de revisão sistemática, as bases de dados consultadas, os critérios de elegibilidade e as técnicas de análise de dados. A Seção 4 apresenta a análise dos resultados e as discussões, contemplando o processo de seleção dos estudos, a análise bibliométrica da amostra, a síntese temática dos achados e sua discussão à luz do referencial teórico proposto. Por fim, a Seção 5 apresenta as conclusões do estudo, retomando o objetivo geral da pesquisa, as limitações do protocolo adotado e a agenda proposta para pesquisas futuras.

2 Referencial Teórico

O conceito de intraempreendedorismo (intrapreneurship) origina-se da literatura sobre empreendedorismo corporativo, que descreve a adoção de comportamentos e práticas tipicamente empreendedoras, proatividade, inovação, assunção calculada de risco por indivíduos e unidades no interior de organizações já estabelecidas (Klofsten et al., 2024). Distingue-se, assim, do empreendedorismo propriamente dito, no qual o indivíduo cria um empreendimento externo e assume integralmente o risco associado. Nas instituições de ensino superior, essa distinção conceitual assume relevância particular: Henry e Lahikainen (2024) propõem recategorizar as atividades institucionais entre aquelas de natureza empreendedora, voltadas à criação de empreendimentos externos, como spin-offs acadêmicos e as de natureza intraempreendedora, desenvolvidas no interior da própria estrutura universitária, sem ruptura do vínculo institucional.

Essa distinção separa dois campos de pesquisa frequentemente tratados de forma indiferenciada. O primeiro, mais consolidado, refere-se ao empreendedorismo acadêmico como comercialização do conhecimento científico, como o patenteamento, criação de spin-offs, licenciamento de tecnologia, sintetizado na taxonomia de Rothaermel et al. (2007) e atualizado por Bruno e Kunkel (2025). O segundo campo, foco desta revisão, refere-se ao comportamento intraempreendedor de docentes, técnicos-administrativos e gestores no exercício cotidiano de suas funções, independentemente de qualquer intenção de comercialização. Tal comportamento manifesta-se na proposição de novos serviços, na criação de estruturas internas inovadoras e na busca ativa de soluções para problemas organizacionais (Engzell et al., 2024).

O pano de fundo institucional desse fenômeno é o movimento da universidade empreendedora, no qual as IES passam a incorporar, ao lado do ensino e da pesquisa, uma terceira missão voltada à inovação e ao engajamento com a sociedade (Klofsten et al., 2024). Esse movimento pressiona as instituições, sobretudo as privadas, mais expostas a pressões de mercado e dependentes de receita própria (Slaughter & Rhoades, 2004) a desenvolverem condições organizacionais que favoreçam o comportamento intraempreendedor de seus colaboradores, entendidos aqui como o conjunto de docentes, técnicos-administrativos e gestores institucionais, e não apenas o corpo discente.

A literatura converge para um conjunto de mecanismos institucionais associados a esse comportamento, que compõem o modelo conceitual de análise verificado nesta revisão: (i) suporte gerencial e autonomia concedida a docentes e colaboradores no exercício de suas funções (Moraes et al., 2023); (ii) sistemas de recompensa e reconhecimento, cuja relevância parece variar conforme a maturidade da cultura empreendedora local (Lebyane & Nyide, 2026); (iii) estruturas organizacionais dedicadas (clubes, centros, conselhos internos), identificadas como a expressão mais concreta de uma decisão institucional deliberada (Flores et al., 2024); e (iv) uma cultura organizacional tolerante ao risco e a procedimentos administrativos menos burocratizados (Bezanilla et al., 2020). É a partir desse modelo de quatro eixos que os achados da literatura são organizados e discutidos na Seção 4.

3 Metodologia

Esta pesquisa classifica-se, quanto à natureza, como qualitativa, e quanto aos objetivos, como exploratória-descritiva: exploratória por buscar o aprimoramento de ideias sobre um fenômeno ainda pouco sistematizado, a estruturação institucional do comportamento intraempreendedor em IES, e descritiva por ter como propósito descrever as características desse fenômeno (Gil, 2002). Quanto aos procedimentos, trata-se de pesquisa bibliográfica (Prodanov & Freitas, 2013), operacionalizada por meio de revisão sistemática da literatura (RSL), método destinado à avaliação estruturada e simultânea de um conjunto de estudos (Atallah & Castro, 1998), conduzida em conformidade com o protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Para o alinhamento do escopo e estruturação dos critérios de elegibilidade, adotou-se o framework PICo (População, Fenômeno de Interesse e Contexto), adequado para revisões de natureza qualitativa e gerencial: (a) População (P): docentes, técnicos-administrativos e gestores; (b) Fenômeno de Interesse (I): práticas, programas e estratégias promotoras do comportamento intraempreendedor; e (c) Contexto (Co): instituições de ensino superior, com ênfase na análise do cenário privado.

Foram consultadas as bases Scopus e Web of Science, reconhecidas por sua abrangência multidisciplinar e uso consolidado em revisões sistemáticas na área de administração (Mongeon & Paul-Hus, 2016). A estratégia de busca foi desenvolvida em duas etapas complementares. A primeira string, mais restrita, combinou os termos intrapreneur* OR "academic intrapreneurship" OR "internal entrepreneurship" OR "employee-driven innovation", associados a termos de instituição de ensino superior e de público-alvo (faculty, staff, manager*), com filtro para 2021-2025. A segunda, complementar, ampliou a cobertura terminológica com "corporate entrepreneurship" e "employee entrepreneurship", e o período foi estendido para 2020-2026. Ambas se restringiram a artigos revisados por pares, em português e inglês.

O universo da pesquisa corresponde à literatura científica recuperada no período analisado. A amostra, não probabilística, resultou da aplicação sucessiva de critérios de elegibilidade (Tabela 1) em duas etapas: triagem por título e resumo, seguida de avaliação em texto completo. Foram inicialmente reunidos 140 registros: 134 identificados nas bases Scopus e Web of Science (52 e 82, respectivamente) e 6 provenientes de uma busca posteriormente descontinuada na EBSCO. Após a remoção de 60 registros (27 duplicatas, 1 por tipo documental inelegível, 26 fora da janela temporal e 6 da base descontinuada), restaram 80 registros únicos para triagem. Desses, 20 foram buscados em texto completo; 1 não foi recuperado e 5 foram excluídos após leitura integral (4 por tratarem de intraempreendedorismo discente e 1 por restringir-se a antecedentes psicológicos individuais). A amostra final compreendeu 14 estudos, conforme a Figura 1.

Tabela 1
Critérios de exclusão aplicados na triagem

Código	**Descrição**	**N**
CE1	Foco em estudantes, não em colaboradores (docentes/técnicos-administrativos/gestores)	32
CE2	Empreendedorismo acadêmico como comercialização de P&D, spin-off ou transferência de tecnologia	4
CE3	A IES não é o objeto de análise (afiliação incidental, outro tipo de organização, ou nível educacional incorreto)	19
CE4	Antecedentes psicológicos/individuais, sem tratar de estruturação institucional	8
CE5	Não é um estudo primário (editorial ou revisão de literatura sobre o mesmo tema)	2

Nota: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026)

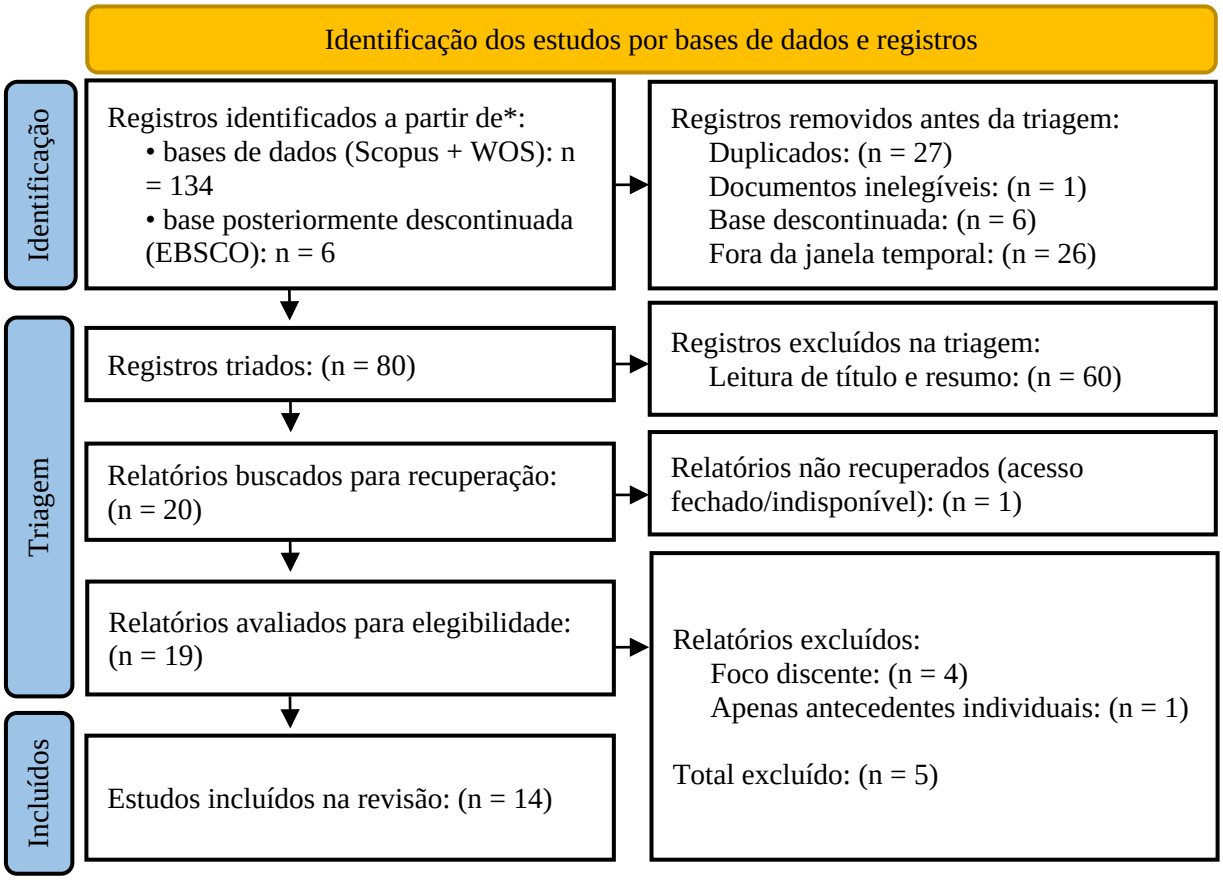
Para os estudos incluídos, foram extraídos autoria, país, método, nível de análise, mecanismos institucionais identificados e principais achados, sistematizados na Tabela 2. A técnica de análise adotada foi a análise de conteúdo (Bardin, 1977), com agrupamento indutivo dos achados em eixos temáticos convergentes, os quatro mecanismos apresentados na Seção 2, seguindo a lógica de síntese narrativa recomendada por Popay et al. (2006) para revisões sistemáticas de fenômenos organizacionais heterogêneos.

4 Análise dos Resultados e Discussões

A Figura 1 apresenta o fluxograma do processo de seleção dos estudos, conforme as diretrizes PRISMA 2020 (Page et al., 2021). O fluxo sintetiza as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, evidenciando a redução dos 140 registros inicialmente reunidos - 134 da Scopus e Web of Science e 6 da EBSCO - até os 14 estudos da amostra final, detalhados na Tabela 2.

Figura 1

Fluxograma do processo de seleção dos estudos conforme o PRISMA 2020

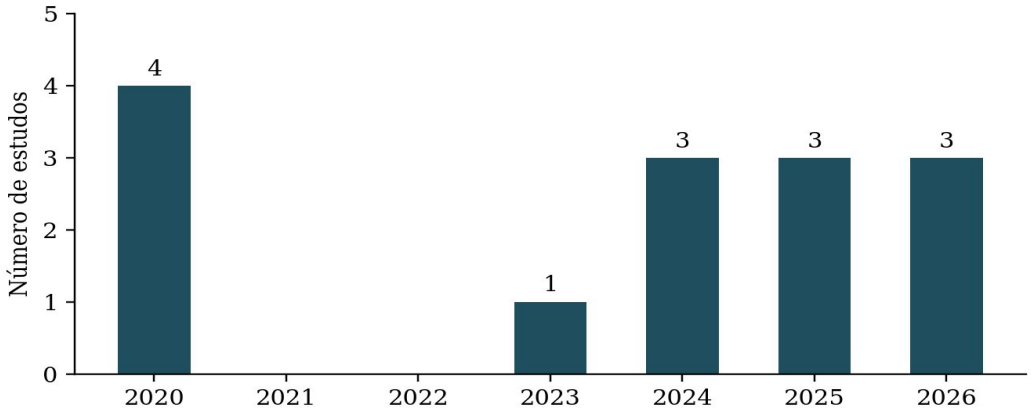


Nota: Fluxograma PRISMA 2020. Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026).

A distribuição temporal dos 14 estudos incluídos (Figura 2) revela concentração em dois momentos: um conjunto de quatro estudos publicados em 2020 e uma retomada crescente a partir de 2024, com três estudos publicados em cada um dos anos de 2024, 2025 e 2026, não

havendo publicações identificadas em 2021 e 2022. Esse padrão sugere um interesse recente e crescente pelo tema, coerente com a constatação de que se trata de uma lacuna ainda em consolidação na literatura.

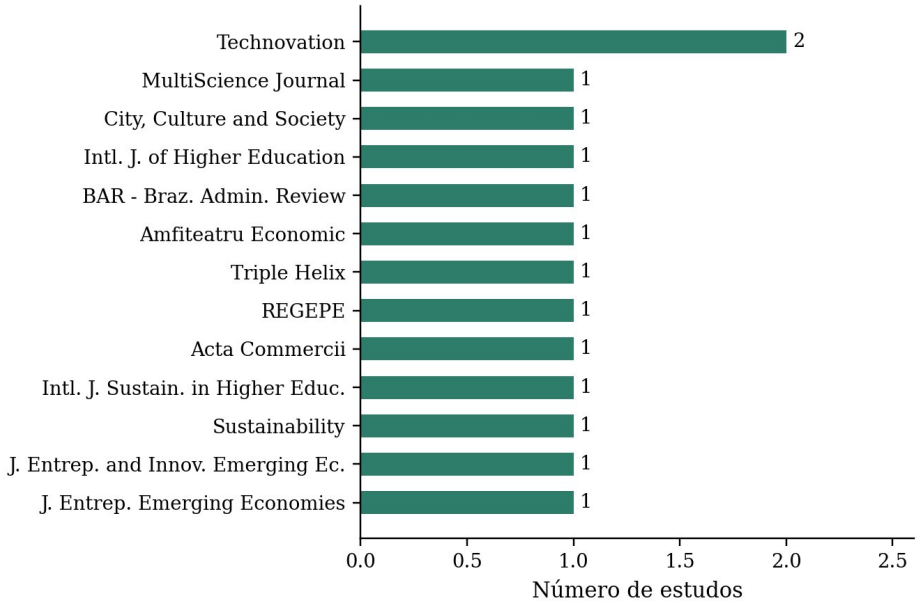
Figura 2
Evolução temporal das publicações (2020 - 2026)



Nota: Evolução temporal das publicações incluídas na amostra. Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026).

Quanto aos periódicos (Figura 3), observa-se baixa concentração: dos 13 periódicos identificados, apenas a Technovation publicou mais de um estudo da amostra (2 dos 14), o que coincide com uma edição especial daquele periódico dedicada a "Intrapreneurial Universities in Digital Times", identificada no processo de busca. Quanto à autoria, também não se observa concentração expressiva: Moraes et al. figuram como equipe de autoria em dois dos 14 estudos (2020, 2023), sendo os demais 12 estudos assinados por equipes distintas entre si, indicativo adicional de um campo de pesquisa ainda fragmentado, sem um núcleo consolidado de autores ou periódicos de referência.

Figura 3
Distribuição dos estudos incluídos por periódico



Nota: Distribuição dos estudos incluídos por periódico. Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026).

A Tabela 2 apresenta, para cada um dos 14 estudos incluídos, a autoria, o país de condução da pesquisa e o principal achado relacionado aos mecanismos institucionais investigados, servindo de síntese consolidada que subsidia a discussão desenvolvida na sequência.

Tabela 2
Critérios de exclusão aplicados na triagem

Autor(es)/Ano	País	Principal achado
Bezanilla et al. (2020)	Espanha	Cinco grupos de fatores (legal, recursos, projeto, estrutura, treinamento) influenciam a universidade empreendedora.
Bhana e Bayat (2020)	África do Sul	Liderança ética ausente na gestão de linha; quando presente, prevê melhor desempenho dos colaboradores.
Coetzee e Leach (2025)	África do Sul	Cinco fatores (cultura, mecanismos, oportunidades, tolerância a risco, esforço) favorecem a inovação de colaboradores.
Engzell et al. (2024)	Suécia	Criação de centro de pesquisa como veículo intraempreendedor institucional.
Flores et al. (2024)	Itália	Modelo de processo: capacidades individuais tornam-se organizacionais via mecanismos habilitadores.
Grabara et al. (2020)	Polônia	RH sustentável antecede a inovação sustentável e o corporate entrepreneurship na universidade.
Henry e Lahikainen (2024)	5 países da UE	Recategoriza atividades institucionais como intra/empreendedoras, reduzindo o risco percebido pelos colaboradores.
Khan et al. (2025)	Austrália/China/ México	Capacidades intraempreendedoras de educadores endereçam desafios da educação para sustentabilidade.
Lamim et al. (2025)	Brasil (IES comunitária)	Intensidade intraempreendedora baixa; sem diferença entre gestores e não gestores.
Lebyane e Nyide (2026)	África do Sul	Disposição individual existe, mas estruturas institucionais não favorecem a participação inclusiva.
Moraes et al. (2020)	Brasil (61% IES privadas)	Condições institucionais afetam a cultura empreendedora; sem diferença entre público e privado.
Moraes et al. (2023)	Brasil (IES públicas)	Suporte gerencial é o fator mais forte; recompensa perde força em ecossistemas maduros.
Oliveira et al. (2026)	Brasil (IES públicas)	Convergência crescente entre ensino, pesquisa e mercado, com barreiras estruturais persistentes.
Pepper e Prime (2026)	Reino Unido	Mapeia colaboradores de IES atuando como intraempreendedores em programas com a indústria criativa.

Nota: Síntese dos achados dos 14 estudos incluídos. Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2026).

O suporte gerencial emerge como o elemento mais consistentemente associado ao comportamento intraempreendedor de docentes e colaboradores técnico-administrativos. Moraes et al. (2023), ao investigarem 208 docentes de três universidades públicas paulistas, constataram que o suporte gerencial percebido é fator determinante para um ambiente propício

ao comportamento inovador, mais relevante inclusive do que a autonomia concedida. Notavelmente, o mesmo estudo relativiza a centralidade dos sistemas de recompensa: em ecossistemas empreendedores mais maduros, a percepção de recompensa deixa de ser determinante. Lebyane e Nyide (2026), em universidade de tecnologia sul-africana, identificaram que suporte e autonomia, embora presentes, distribuem-se de modo desigual, ao passo que os sistemas de recompensa se mostraram frágeis, combinação que mina a motivação mesmo havendo disposição individual para o intraempreendedorismo.

A criação de estruturas dedicadas representa a resposta institucional mais concreta identificada. Flores et al. (2024), por meio de estudo de caso longitudinal de 30 meses na Universidade de Bolonha, documentaram a criação de um clube de empreendedorismo institucional, cujo processo revela mecanismos habilitadores, como definição clara de papéis, construção de identidade coletiva, legitimação progressiva perante a hierarquia que transformam capacidades individuais em capacidades intraempreendedoras organizacionais. Henry e Lahikainen (2024), em cinco IES europeias, identificam conselhos internos de empreendedorismo e redes de colaboração entre departamentos como estruturas equivalentes.

Bezanilla et al. (2020), a partir de 84 decanos de 44 universidades espanholas, identificam cinco grupos de fatores correlacionados ao desenvolvimento da universidade empreendedora: contexto legal-administrativo, recursos, projeto institucional, estrutura organizacional e processo de treinamento. Coetzee e Leach (2025), junto a mais de quatro mil colaboradores de uma IES sul-africana de educação a distância, convergem para achados similares, cultura inovadora, mecanismos formais de apoio e tolerância a riscos calculados. Grabara et al. (2020) complementam esse quadro ao demonstrar que práticas de recursos humanos orientadas à sustentabilidade antecedem a inovação sustentável no ambiente universitário.

Bhana e Bayat (2020) constataram que a liderança ética não se encontrava presente no nível da gestão de linha de uma instituição sul-africana, ainda que, quando presente, favorecesse o desempenho dos colaboradores. Oliveira et al. (2026), em quatro universidades públicas brasileiras, identificaram convergência crescente entre ensino, pesquisa e mercado, mas também barreiras estruturais persistentes. Tais achados dialogam com Lebyane e Nyide (2026), reforçando que a distância entre o discurso institucional sobre inovação e sua efetivação estrutural constitui achado recorrente, não circunscrito a um único contexto nacional, retomando, por via empírica, a distinção conceitual entre intraempreendedorismo e empreendedorismo acadêmico proposta na Seção 2: a disposição individual, por si, não substitui a estruturação institucional deliberada.

Os achados convergem para um padrão relativamente coerente com o modelo conceitual da Seção 2: suporte gerencial e autonomia operam como condição basilar, ainda que insuficiente; sistemas de recompensa exercem influência contingente ao estágio de maturidade da cultura empreendedora local; estruturas dedicadas constituem a expressão mais concreta de uma decisão institucional deliberada; e uma cultura organizacional tolerante ao risco atua como condição transversal. Essa convergência entre estudos conduzidos em contextos tão distintos (Brasil, Itália, Suécia, África do Sul, Espanha, Polônia e Reino Unido) sugere que tais mecanismos representam princípios organizacionais transferíveis entre contextos nacionais.

A principal limitação substantiva desta revisão diz respeito à escassez de estudos que investiguem, de modo inequívoco, instituições privadas: dos 14 estudos incluídos, apenas Lamim et al. (2025), ao investigar uma instituição comunitária brasileira, atende a esse critério de forma inequívoca. Os demais referem-se a instituições públicas, a amostras mistas sem distinção analítica por natureza jurídica, ou a instituições cuja titularidade não é explicitada. Essa lacuna não invalida a relevância dos mecanismos sintetizados, o único estudo que compara diretamente instituições públicas e privadas (Moraes et al., 2020) não identifica diferença significativa quanto ao engajamento docente, mas limita a capacidade desta revisão de sustentar

afirmações específicas sobre como a natureza privada, por si, condiciona a adoção desses mecanismos.

A análise específica sobre a natureza jurídica das organizações revela um cenário de assimetria teórica crítica para a gestão acadêmica. Enquanto a literatura internacional e nacional mapeia os eixos de suporte e estruturas dedicadas em ambientes públicos ou de natureza jurídica não declarada (Flores et al., 2024; Henry & Lahikainen, 2024), as evidências voltadas ao setor privado permanecem incipientes. O estudo de Lamim et al. (2025) aponta uma intensidade intraempreendedora baixa no contexto comunitário privado, sem distinções de percepção entre cargos hierárquicos. Esse achado contrasta com a perspectiva transversal de Moraes et al. (2020), cuja amostra majoritariamente privada (61%) não identificou variações significativas no engajamento docente quando comparada ao setor público. Essa convergência de engajamento individual (Moraes et al., 2020) paralela à fragilidade de práticas organizacionais percebidas (Lamim et al., 2025) reforça que o gargalo do setor privado reside na carência de uma estruturação institucional deliberada e adaptada às suas pressões de mercado estruturais (Slaughter & Rhoades, 2004), e não na falta de disposição de seu corpo colaborativo.

5 Considerações finais

Esta revisão sistemática teve como objetivo mapear e analisar, na literatura científica, as práticas, programas e estratégias institucionais relatados como promotores do comportamento intraempreendedor entre docentes, técnicos-administrativos e gestores de instituições de ensino superior (IES). Apoiado no framework metodológico PICo, o estudo consolidou uma amostra final de 14 artigos primários, identificando quatro eixos de mecanismos organizacionais recorrentes e indutores: suporte gerencial e autonomia, sistemas de recompensa, estruturas organizacionais dedicadas e uma cultura institucional favorável ao risco, mapeados na Seção 2 e verificados empiricamente na Seção 4.

Em resposta direta ao problema de pesquisa e aos objetivos específicos delineados, a caracterização da natureza jurídica das IES investigadas evidenciou uma severa assimetria teórica: a literatura disponível se concentra majoritariamente em instituições públicas ou de natureza jurídica não identificada. A realidade das instituições privadas emergiu de forma inequívoca em apenas um dos estudos da amostra (Lamim et al., 2025), o qual sinalizou baixos níveis de intensidade intraempreendedora na organização e apontou para a carência de mecanismos de fomento estruturados. Ao contrastar esse cenário com evidências de amostras mistas (Moraes et al., 2020), conclui-se que o principal desafio enfrentado pelo setor privado não reside na ausência de engajamento ou na disposição de seus colaboradores, mas sim na lacuna de políticas institucionais deliberadas e formalizadas para gerenciar o intraempreendedorismo sob a égide de suas pressões de mercado e dependência de receitas próprias.

Como limitação do protocolo adotado nesta RSL, destaca-se a ausência de uma avaliação formal de qualidade metodológica dos estudos incluídos, bem como a restrição das buscas a duas bases de indexação principais. Diante do panorama mapeado, propõe-se uma agenda para pesquisas futuras estruturada em três frentes: (a) a condução de estudos empíricos e multicasos dedicados estritamente ao ecossistema de IES privadas, avaliando de que forma sua governança corporativa reconfigura os quatro eixos indutores identificados; (b) a aplicação sistemática de instrumentos de avaliação de qualidade metodológica, a exemplo do Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) (Hong et al., 2018), para qualificar as evidências gerenciais da área; e (c) o desenho de frameworks conceituais que orientem gestores privados a reduzir a burocracia interna e a desenhar sistemas de incentivo alinhados à retenção de talentos intraempreendedores.

Referências

Atallah, A. N., & Castro, A. A. (1998). Revisão sistemática da literatura e metanálise. In A. N. Atallah & A. A. Castro (Eds.), *Medicina baseada em evidências: Fundamentos da pesquisa clínica* (pp. 20–28). Lemos-Editorial.

Bardin, L. (1977). Análise de conteúdo. Edições 70.

Bezanilla, M. J., García-Olalla, A., Paños-Castro, J., & Arruti, A. (2020). Developing the entrepreneurial university: Factors of influence. *Sustainability*, *12*(3), 842. https://doi.org/10.3390/su12030842

Bhana, A., & Bayat, M. S. (2020). The relationship between ethical leadership styles and employees effective work practices. *International Journal of Higher Education*, *9*(4), 128–137. https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n4p128

Bruno, V., & Kunkel, M. E. (2025). Mapeamento sistemático da literatura sobre empreendedorismo acadêmico (2014–2024): Fatores críticos, barreiras e perspectivas para a transferência de tecnologia. *Revista Sistemática*, *15*(10), e8316. https://doi.org/10.56238/rcsv15n10-009

Coetzee, M., & Leach, G. (2025). Navigating the conduciveness of the internal work environment for creativity and innovation. *Acta Commercii*, *25*(1), 1428. https://doi.org/10.4102/AC.V25I1.1428

Engzell, J., Klofsten, M., & Lundmark, E. (2024). Academic intrapreneurship beyond commercialisation: Exploring the establishment of a research centre as an intrapreneurial venture. *Triple Helix*, *11*(3), 258–285. https://doi.org/10.1163/21971927-bja10058

Flores, M. C., Grimaldi, R., Poli, S., & Villani, E. (2024). Entrepreneurial universities and intrapreneurship: A process model on the emergence of an intrapreneurial university. *Technovation*, *129*, 102906. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102906

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa (4ª ed.)*. Atlas.

Grabara, J., Hussain, H. I., & Szajt, M. (2020). Sustainable university development through sustainable human resources and corporate entrepreneurship. *Amfiteatru Economic*, *22*(54), 480–495. https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/480

Henry, C., & Lahikainen, K. (2024). Exploring intrapreneurial activities in the context of the entrepreneurial university: An analysis of five EU HEIs. *Technovation*, *130*, 102893. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102893

Hong, Q. N., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., Gagnon, M.-P., Griffiths, F., Nicolau, B., O'Cathain, A., Rousseau, M.-C., Vedel, I., & Pluye, P. (2018). The Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) version 2018 for information professionals and researchers. *Education for Information*, *34*(4), 285–291. https://doi.org/10.3233/EFI-180221

Kanisoy, K., Şeşen, H., & Ekemen, M. A. (2024). Academic intrapreneurs: Exploring the antecedents of academic intrapreneurial intention. *Sustainability*, *16*(10), 4019. https://doi.org/10.3390/su16104019

Khan, E. A., Reaiche, C., Boyle, S., Meraz, T. F. L., Shang, F., Akbari, M., & Jurin, M. (2025). Unleashing intrapreneurial capabilities of educators: Transforming sustainability education in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *26*(9), 226–264. https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2024-0083

Klofsten, M., Brem, A., Guerrero, M., & Urbano, D. (2024). Intrapreneurial universities in digital times: New ways of thinking and future challenges. *Technovation*, *135*, 103069. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103069

Lamim, R. P., Ghedine, T., Behling, G., & Llopis, J. (2025). Intrapreneurial intensity of a community higher education institution in Santa Catarina, Brazil. *REGEPE*

Entrepreneurship and Small Business Journal, *14*, e2424. https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2424

Lebyane, M., & Nyide, C. J. (2026). Organisational determinants of participation of administrative staff in corporate entrepreneurship: Evidence from South African higher education. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/23939575261466415

Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, *106*(1), 213–228. https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5

Moraes, G. H. S. M. de, Fischer, B. B., Campos, M. L., & Schaeffer, P. R. (2020). University ecosystems and the commitment of faculty members to support entrepreneurial activity. *BAR - Brazilian Administration Review*, *17*(2), e190013. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190013

Moraes, G. H. S. M. de, Schaeffer, P. R., Alves, A. C., & Heaton, S. (2025). Exploring a link between faculty intrapreneurship, student entrepreneurship and ecosystem dynamism. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *17*(2), 336–356. https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2023-0356

Moraes, G. H. S. M. de, Spers, E. E., Mendes, L., & Silva, H. M. R. da. (2023). Corporate entrepreneurship at the university: The influence of managerial support, autonomy and reward on the innovative behavior of university professors. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *15*(2), 404–424. https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2021-0287

Oliveira, K. P., Valadares, J. L., & Emmendoerfer, M. L. (2026). Entrepreneurial orientation in Brazilian public graduate programs: Strategizing for professional training and societal impact. *Multidisciplinary Science Journal*, *8*(9), 2026498. https://doi.org/10.31893/multiscience.2026498

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, *372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Pepper, S., & Prime, S. (2026). Developing dihybrid delivery: How higher education institutions can become integrated collaborators in creative innovation. *City, Culture and Society*, *45*, 100707. https://doi.org/10.1016/j.ccs.2026.100707

Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., Britten, N., Roen, K., & Duffy, S. (2006). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews*. ESRC Methods Programme. https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/fhm/dhr/chir/NSsynthesisguidanceVersion1-April2006.pdf

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2ª ed.)*. Feevale.

Rothaermel, F. T., Agung, S. D., & Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: A taxonomy of the literature. *Industrial and Corporate Change*, *16*(4), 691–791. https://doi.org/10.1093/icc/dtm023

Slaughter, S., & Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. Johns Hopkins University Press.

Werka, M., Mainardes, E., & Bendlin, L. (2025). Dynamics of intrapreneurship in the academic environment: Perception of Brazilian teachers in higher education

institutions. *Entrepreneurship Education*, *8*, 373–403. https://doi.org/10.1007/s41959-025-00145-w