



A PERCEPÇÃO DOS LÍDERES SOBRE A POTENCIALIDADE DE GERAR

INTRAEMPREENDEDORISMO EM BANCOS PÚBLICOS DO RIO GRANDE DO SUL

THE PERCEPTION OF LEADERS ABOUT POTENTIALITY OF GENERATING ENTREPRENEURSHIP IN PUBLIC BANKS IN RIO GRANDE DO SUL

Patrícia Martins Fagundes Cabral¹

<https://orcid.org/0000-0003-2936-568X>

José Carlos da Silva Freitas Junior²

<https://orcid.org/0000-0002-9050-1460>

Gabriela Souza Pezzi³

<https://orcid.org/0000-0002-3081-1184>

Cíntia de David⁴

<https://orcid.org/0000-0002-4388-653X>

Recebido em: 09 jan. 2023

Aceito em: 17 fev. 2023

Como citar este artigo: MARTINS FAGUNDES CABRAL, P.; FREITAS JUNIOR, J. C. .; SOUZA PEZZI, G.; DAVID, C. de D. A PERCEPÇÃO DOS LÍDERES SOBRE A POTENCIALIDADE DE GERAR INTRAEMPREENDEDORISMO EM BANCOS PÚBLICOS DO RIO GRANDE DO SUL: THE PERCEPTION OF LEADERS ABOUT POTENTIALITY OF GENERATING ENTREPRENEURSHIP IN PUBLIC BANKS IN RIO GRANDE DO SUL. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 1, p. 74-92, 2023. DOI: 10.33362/visao.v12i1.3040. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3040>.

Resumo: O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos líderes sobre as práticas organizacionais em bancos públicos do Rio Grande do Sul, que geram o desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor. A pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem quantitativa e qualitativa. Líderes do setor bancário em atividade profissional no sul do Brasil responderam ao Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014), que foi complementado com duas perguntas abertas sobre a percepção de práticas que aprimoram ou fragilizam o intraempreendedorismo em seu ambiente de trabalho. Somando às informações qualitativas, também foi realizada uma entrevista com uma gerente de educação corporativa de uma das instituições pesquisadas. Os dados quantitativos foram tratados pela análise da estatística descritiva e inferencial, enquanto

¹ Doutora. PPG em Gestão e Negócios. Unisinos. E-mail: patriciamf@unisinos.br.

² Doutor. PPG em Gestão e Negócios. Unisinos. E-mail: josecf@unisinos.br.

³ Mestre. PPG em Gestão e Negócios. Unisinos. E-mail: gpezzi77@gmail.com.

⁴ Doutora. PPG em Gestão e Negócios. Unisinos. E-mail: cintiadedavid@gmail.com.

aos qualitativos aplicou-se a Análise de Conteúdo. Entre os principais resultados, destaca-se que as dimensões recompensa/reforço e discricção no trabalho foram as mais reconhecidas pelos líderes nas práticas organizacionais que aprimoram as atividades intraempreendedoras. O apoio da gestão foi reconhecido, bem como foram apontadas as dificuldades quando há esta falta de apoio. Os líderes percebem o empoderamento para o desenvolvimento de suas ideias com fragilidades nos fatores relacionados ao apoio e ao investimento institucional para a sua continuidade. As maiores oportunidades estão relacionadas à disponibilidade de tempo e aos limites organizacionais. O dinamismo organizacional bancário pode ser caracterizado por especificações de trabalho que inibem a flexibilidade necessária para aprimorar as práticas intraempreendedoras. O estudo apresenta limites em relação às características das instituições bancárias pesquisadas, podendo também ser tema para futuras pesquisas a investigação em bancos privados, além de um estudo mais aprofundado sobre a percepção dos liderados em relação ao tema do intraempreendedorismo.

Palavras-Chave: Intraempreendedorismo. Setor bancário. Liderança.

Abstract: This study aims to analyze the perception of leaders about organizational practices in public banks in Rio Grande do Sul, which generate the development of an intrapreneurial environment. The research was developed with quantitative and qualitative approaches. Leaders of the banking sector in professional activity in southern Brazil responded to the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument, CEAI (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014), which was complemented with two open questions about the perception of practices that improve and weaken intrapreneurship in your work environment. In addition to the qualitative information, an interview was also conducted with a corporate education manager from one of the institutions surveyed. Quantitative data were treated by the analysis of descriptive and inferential statistics, while qualitative data was applied by Content Analysis. Among the main results, it is highlighted that the dimensions reward / reinforcement and discretion at work were the most recognized by leaders in organizational practices that enhance intrapreneurial activities. Management support was acknowledged, but with an outstanding result. Leaders perceive the empowerment to develop their ideas with weaknesses in the factors related to support and institutional investment for their continuity. The greatest opportunities are related to the availability of time and organizational limits. Banking organizational dynamism can be characterized by job specifications that inhibit the flexibility needed to improve intrapreneurial practices. The study presents its limits in relation to the characteristics of the banking institutions surveyed, and may also be the subject for future research to investigate private banks and also a more in-depth study on the perception of those led in relation to the theme of intrapreneurship.

Keywords: Intrapreneurship. Banking sector. Leadership.

INTRODUÇÃO

O atual ambiente econômico está se tornando, progressivamente, mais exigente e desafiador para a maioria das organizações. Para sobreviver e ter sucesso, as lideranças precisam constantemente trabalhar em seus produtos, serviços e modelos de negócios para

manter uma vantagem competitiva (BARUAH; WARD, 2013). Vive-se um momento singular de crescimento e valorização da inovação, caracterizada pela experimentação com novos modelos de negócio.

O crescimento da concorrência estimula que novos contextos sejam construídos nas organizações a fim de se manterem no mercado (BUEKENS, 2014; MA; LIU; KARRI, 2016; NEVES, 2016a). O empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo tem sido cada vez mais reconhecido como um caminho legítimo para altos níveis de desempenho organizacional (IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009; MORRIS; KURATKOCOVIN, 2011). Trata-se de um processo de renovação e desenvolvimento estratégico de um negócio existente através da criação de novos produtos, serviços e atividades, bem como novas posturas competitivas. O desempenho desse processo, que alavanca a criatividade e o espírito de iniciativa dos profissionais, depende, portanto, da capacidade da organização de criar condições favoráveis para o surgimento de tal potencial empreendedor latente (ELIA; MARGHERITA, 2018).

A inovação é mais provável em empresas em que o potencial empreendedor de todos os indivíduos é buscado e estimulado, e onde o conhecimento organizacional é amplamente compartilhado. O desafio organizacional é usar elementos de design do local de trabalho para desenvolver um ambiente interno favorável à inovação (KURATKO et al, 2014). Os profissionais que detém conhecimento e alta capacidade de absorção de novos conhecimentos, quando não encontram estruturas organizacionais que inspiram inovação, migram para outras oportunidades (DECK, 2008). Os processos de tomada de decisão organizacional passam a ser mais descentralizados e ganham mais discricção e responsabilidade (FOSS; LYNGSIE; ZAHRA, 2015). Essa tendência requer investimento no desenvolvimento da autonomia e confiança nos trabalhadores para serem flexíveis, proativos e inovadores (GIUNIPERO; DENSLOW; ELTANTAWY, 2005).

No setor bancário, além da competitividade global, novas formas de inovação estão sendo exigidas em consequência da chegada de clientes que exigem soluções práticas e conexões diretas com a utilização de *smartphones* e redes sociais. Em conjunto com a adaptabilidade do setor bancário para o atendimento de distintos consumidores, ocorre o crescimento de concorrentes focados na experiência dos clientes e na utilização de tecnologia de ponta, as *fintechs*, *startups* com foco em serviços financeiros, que utilizam tecnologia de ponta para entrega de valor ao consumidor (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS E PWC, 2018). Estes dois fatores vêm impulsionando, nos últimos anos, a necessidade de criar ambientes em instituições financeiras tradicionais que cultivem o interesse dos trabalhadores e o compromisso com a criatividade e a inovação (KURATKO et al., 2014).

A liderança passa a ser definida como um processo de influência social, no qual uma pessoa está apta a conseguir suporte de outras para a realização de determinada atividade (CHEMERS, 2000), como um projeto intraempreendedor. Os participantes se influenciam

mutuamente, obtendo um entendimento integrado e mais profundo das situações (GITTELL; DOUGLASS, 2012), o que favorece o compartilhamento de informações e o aprendizado entre todos os envolvidos (LARSEN, 2013). Estas dinâmicas provenientes das condições externas refletem na forma de funcionar de uma organização, modelando os comportamentos para transpor a multiplicidade dos desafios que surgem a cada momento (KURATKO et al., 2014).

O intraempreendedorismo surge como uma resposta às estruturas de mercado em rápido desenvolvimento e aos produtos competitivos do mundo globalizado. A diversificação da concorrência, a abertura de novos mercados, e a transformação de oportunidades e possibilidades em novos produtos e serviços tornam a questão do intraempreendedorismo um aspecto relevante em termos de organização. Existe uma relação positiva entre a competitividade e o intraempreendedorismo para que as organizações cresçam e alcancem seus objetivos organizacionais.

O presente estudo busca compreender este campo a partir da seguinte questão de pesquisa: qual a percepção dos líderes sobre as práticas organizacionais em bancos públicos do RS que geram o desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor? Para responder este problema de pesquisa, este estudo visa analisar a percepção dos líderes sobre as práticas organizacionais em bancos públicos do RS que geram o desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor.

O INTRAEMPREENDEADORISMO OU EMPREENDEADORISMO CORPORATIVO

O intraempreendedorismo, também denominado de Empreendedorismo Corporativo ganha importância frente às mudanças em um mercado de acessibilidade a produtos e serviços com menor custo e utilização de diferentes redes advindas da tecnologia. Segundo Antoncic e Hirsch (2001), o empreendedorismo corporativo é o empreendedorismo dentro de empresas já existentes. Mais especificamente, trata-se de um processo de identificação e desenvolvimento de oportunidades para criar valor através da inovação e aproveitar esta oportunidade independentemente dos recursos disponíveis. É considerado por Govindarajan e Trimble (2005) um processo para facilitar os esforços das empresas para inovar constantemente e lidar efetivamente com as realidades competitivas que estas enfrentam quando competem nos mercados mundiais. Segundo os autores, o intraempreendedorismo vai além das inovações tradicionais de produtos e serviços para inovar pioneiramente em processos, cadeias de valor, modelos de negócios e todas as funções de gerenciamento.

Empreendedorismo refere, no contexto de trabalho, a uma lógica ascendente, um processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades por parte de indivíduos dotados de determinadas características, com vista a criar valor através da criatividade e inovação (NEVES, 2016a). A organização empresarial, área de concentração do projeto para um

intraempreendedor, possui sua importância pela capacidade integradora que combina os talentos para estabelecer novos produtos. A fim de obter a validação, os intraempreendedores precisam construir uma rede de aliados para apoiar a implementação de uma ideia. Um intraempreendedor é alguém que gerencia esse negócio com talento empreendedor, de acordo com as limitações do ambiente de negócios (BUEKENS, 2014).

A adoção de uma estratégia de empreendedorismo corporativo reflete na confiança direcionada à visão da organização sobre o comportamento empresarial que, propositalmente e continuamente, rejuvenesce e molda o escopo de suas operações através do reconhecimento e da exploração. Este tipo de estratégia é difícil de criar e, talvez, ainda mais difícil de perpetuar nas organizações, porque a atividade empreendedora não é inerentemente focada, cumulativa ou produtiva (IRELAND et al., 2009).

O SETOR BANCÁRIO E SEUS DESAFIOS

Os bancos são as únicas instituições financeiras que atuam como criadores de moeda e intermediários financeiros, se diferenciando das demais instituições financeiras denominadas, consequentemente, de não bancárias, que exercem a função de intermediação de recursos entre agentes superavitários e deficitários. Esta regulação, por sua vez, circunscreve o espaço e as formas de concorrência bancária. Isto porque, embora sejam criadores de moeda, essas instituições são agentes privados em busca de lucro, submetidos à lógica de valorização da riqueza em um mundo de incerteza e irreversibilidade (FREITAS, 1997).

Os bancos públicos por sua vez, são vistos como instituições capazes de preencher falhas deixadas pelo setor privado no que concerne ao atendimento às demandas de crédito de determinados segmentos econômicos, áreas geográficas e mesmo com relação ao provimento de certas modalidades de serviços financeiros (CROCCO; JAYME JR, 2010). Muitos outros setores da economia são tradicionalmente regulados, segundo Crocco e Jayme Jr (2010), porém possivelmente em nenhum desses casos a regulação alcança o mesmo grau e abrangência observados no setor público e privado bancário, bem como a existência de regimes rigorosos de responsabilidade para administradores e controladores.

Nos mercados bancários mundiais, segundo Miranda (2015), se observa uma concorrência vinda de fora do sistema financeiro tradicional pelos chamados correspondentes digitais e novos entrantes, introduzindo novas experiências e modelos de negócios, cujo alvo são os mesmos clientes. Alguns exemplos de novos entrantes que estão mudando o panorama global de serviços financeiros são as grandes redes de varejo que detêm o relacionamento do dia a dia e conhecem, como poucos, os hábitos de consumo de seus clientes. Estes alavancam os dados de pagamento para a área de *Business Intelligence* de seus clientes, fazendo uso de seus incomparáveis recursos de *Big Data*, provendo informações relativas a hábitos,

geolocalização, experiências de sucesso e fidelização (MIRANDA, 2015). Outros entrantes no mercado financeiro são as *fintechs*, empresas na interseção entre os setores de tecnologia e os serviços financeiros que adotam modelos de negócio escaláveis e que inovam em produtos e serviços direcionados para atender a uma determinada necessidade do cliente. A tecnologia elimina intermediários e dá aos consumidores mais poder para tomar suas decisões (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS E PWC, 2018).

AS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DO AMBIENTE INTRAEMPREENDEDOR

Muitos pesquisadores reconhecem a importância das dimensões internas da organização para promover e apoiar um ambiente de inovação. Desenvolver ambientes encorajadores que proporcionem uma mentalidade talentosa e empreendedora para as pessoas, oportuniza a liberdade de inovar, ao mesmo tempo apoiando-os com os recursos para trazer rapidamente suas inovações para o mercado (FORTES; MARTENS, 2022; HORNSBY et al., 2009; KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001; ENGLEMAN, 2004).

Os principais antecedentes que influenciam o intraempreendedorismo estão relacionados ao apoio gerencial, à discricção no trabalho, recompensas/reforços, tempo disponível e limites organizacionais. Estas dimensões podem ser avaliadas pela Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI, fornecendo uma informação para as lideranças dos elementos críticos para um ambiente interno que conduz à atividade empreendedora (KURATKO et al., 2014). Estas dimensões são apresentadas conforme demonstrado no Quadro 1, segundo Horsby, et al., 2013.

Quadro 1 – Dimensões do intraempreendedorismo

Dimensões	Conceitos
Apoio da Gestão	Refere à disposição da gerência em facilitar e promover o intraempreendedorismo, incluindo incentivar os funcionários e reconhecer que suas atividades envolvem alguns riscos.
Discricção no Trabalho	É a forma de como a organização tolera falhas, permite a tomada de decisão, concede autonomia, além da delegação de autoridade e de responsabilidade para os níveis hierárquicos mais baixos.
Recompensas e Reforços	Significa a capacidade da organização utilizar de sistemas que reforçam o comportamento empreendedor, destacando as conquistas significativas e incentivando a busca de trabalhos desafiadores, envolvendo a percepção de sistemas de recompensas que a organização usa, baseados no sucesso de ações empreendedoras.
Tempo Disponível	Avalia as cargas de trabalho para garantir que indivíduos e grupos tenham o tempo necessário para buscar inovações e estruturar seus trabalhos de maneira a apoiar os esforços para alcançar objetivos organizacionais de curto e longo prazo.
Limites Organizacionais	Disponibilizam as explicações precisas dos resultados esperados do trabalho organizacional e do desenvolvimento de mecanismos para avaliar, selecionar e usar inovações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Quando estas dimensões são praticadas no ambiente organizacional, oportunizam uma estrutura para que as ideias de um funcionário sejam levadas a sério e depois devidamente apoiadas e reconhecidas. Organizações inovadoras convidam os profissionais a compartilharem suas ideias. Não importa onde essa pessoa se encaixa no organograma, e sim se a ideia é boa e os benefícios e riscos estão claramente definidos. É necessário um processo de aprovação de negócios eficiente e transparente para que as pessoas possam entender claramente por que sua ideia é aceita ou não (HORNSBY et al., 2009).

MATERIAL E MÉTODOS

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, foi identificada a necessidade de um estudo de natureza descritiva e exploratória, com uma pesquisa simultânea, ou seja, com questões quantitativas e qualitativas aplicadas no mesmo instrumento. O contexto da pesquisa compreende duas instituições bancárias públicas de grande porte. O perfil dos participantes da pesquisa foi de profissionais que ocupam cargos de liderança no estado do Rio Grande do Sul, no Brasil. A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada presencialmente, obtendo ao todo 233 respostas quantitativas e 79 respostas qualitativas, que foram respondidas em um mesmo instrumento de pesquisa. Trata-se de uma amostra por conveniência, selecionada por acessibilidade.

O instrumento de pesquisa, *survey*, foi composto pelo Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI (HORNSBY et al., 2009; HORNSBY et al., 2013; KURATKO et al., 2001), com a inclusão de três questões qualitativas. Também na fase de coleta de dados, foi realizada uma entrevista com a gestora da Universidade Corporativa de um dos bancos pesquisados, visando obter informações para o entendimento dos níveis dos cargos de liderança e das ações corporativas adotadas pelo banco.

O CEAI foi desenvolvido em torno dos cinco elementos necessários para apoiar a atividade empreendedora. Essas dimensões são: (1) apoio da gestão, (2) discricção no trabalho, (3) recompensas/reforço, (4) disponibilidade de tempo, e (5) limites organizacionais. O CEAI pode ser utilizado como uma ferramenta diagnóstica para as lideranças na avaliação dos elementos críticos para um ambiente interno que conduz à atividade empreendedora (KURATKO et al., 2014). O instrumento consiste em 48 afirmações no estilo *Likert*, com escala de 1 a 5. As pesquisas de validação demonstram que o instrumento é psicometricamente sólido como um meio viável para avaliar áreas que requerem atenção e aprimoramento, a fim de implementar uma estratégia inovadora (HORNSBY et al., 2013). Para a presente pesquisa, as questões do CEAI, com inversão da escala, foram adaptadas para a manutenção do sentido predominante no instrumento aplicado, a fim de evitar formatos diferentes, visto que isto pode provocar mudanças na posição de alguns respondentes, em consonância com Devellis (1991), que as escalas devem apresentar claramente um contínuo de direção.

Consonante às condições éticas, esta pesquisa atende à resolução 466/2012 e, como tal, este projeto foi registrado na Plataforma Brasil e, conseqüentemente, submetido a um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Entre as exigências da referida resolução, há a obrigatoriedade de que os participantes fossem esclarecidos sobre os procedimentos adotados durante toda a pesquisa e sobre os possíveis riscos e benefícios, sendo fornecido para todos os participantes da pesquisa, em todas as etapas, um termo de consentimento livre e esclarecido, além do fornecimento de uma carta de anuência por parte do banco pesquisado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos resultados quantitativos identificou-se um maior número de homens líderes na amostra pesquisada, chegando a 65% (152) das respostas do público masculino e 35% (81) das respostas do público feminino. A idade média dos pesquisados foi de 37,4 anos. Em relação aos níveis de formação da amostra, a maior parte é composta por líderes com Pós-Graduação, representando 53% dos respondentes, seguido por líderes com Ensino Superior, com 46%. Somente 2% dos participantes possui nível de Mestrado. A maioria dos participantes, 54%, atua na empresa por mais de 10 anos, seguido de tempo na empresa entre 7 e 10 anos, 31%, e 15% dos respondentes estão na empresa entre 5 e 7 anos. Quanto ao tempo na função de liderança, a maioria, 36%, possui até dois anos na função de liderança, seguido de 22% dos respondentes com 2 a 5 anos na função.

O nível de liderança na pesquisa foi dividido em dois subgrupos. As lideranças intermediárias, com 154 líderes, têm como responsabilidade a disseminação e a execução da estratégia com sua equipe, garantindo a qualidade nos processos, assim como a gestão de pessoas de acordo com as diretrizes do banco. Os líderes estratégicos, compostos por 79, participam da definição da estratégia e possuem a autonomia de propor mudanças no percurso de sua execução. Suas atividades envolvem uma visão de longo prazo e a gestão de pessoas.

Embora a escala CEAI, tenha suas validações, foram feitos testes de consistência interna através do *Alfa de Cronbach*, que no presente estudo, foi de 0,88, considerado um resultado satisfatório. Calculou-se o resultado do α de cada dimensão, demonstrados na Tabela 1. Os resultados do *Alfa de Cronbach* foram considerados satisfatórios para a confiabilidade nas dimensões de apoio da gestão, discricção no trabalho e tempo disponível. Nas dimensões recompensas/reforços e limites organizacionais, os resultados foram considerados aceitáveis.

Tabela 1 – Resultados do *Alfa de Cronbach* de cada dimensão do instrumento

Seção	Sig. do teste de Cronbach
1) Apoio da gestão	0,82
2) Discricção no trabalho	0,82
3) Recompensas e Reforços	0,64
4) Tempo disponível	0,85
5) Limites Organizacionais	0,59

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Foi também realizada a análise de validade, como cuidado metodológico, através de Análise Fatorial Confirmatória (CFA). De acordo com Oliveira (2019), a CFA é uma abordagem que permite verificar se as variáveis realmente estão associadas aos seus respectivos fatores pressupostos. Para isso, foi utilizado o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). Assim como no *Alfa de Cronbach*, o KMO varia de 0 a 1,00, sendo que, quanto mais próximo de 1,00, maior a adequação da escala. O resultado do KMO foi de 0,80, considerado satisfatório quanto à associação das variáveis com seus fatores pressupostos da escala do CEAI.

Conforme a análise do intervalo que avalia a confiabilidade da estimativa, as dimensões apresentam uma confiabilidade favorável, considerando a média das dimensões. O intervalo de confiança é uma amplitude de valores, derivados de estatísticas de amostras, que têm a probabilidade de conter o valor de um parâmetro populacional desconhecido. A Tabela 2 apresenta o intervalo de confiança com os limites inferiores (LI) e limites superiores (LS) por média das dimensões.

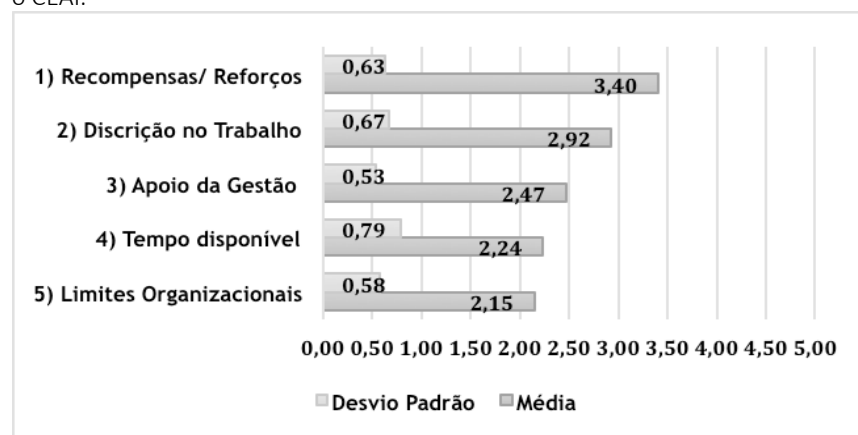
Tabela 2 – Intervalo de confiança por média das dimensões

Seção	Média	Desvio-padrão	IC 95% – LI	IC 95% – LS
1) Apoio da gestão	2,47	0,54	2,40	2,54
2) Discricção no trabalho	2,92	0,67	2,83	3,01
3) Recompensas/reforço	3,40	0,63	3,32	3,48
4) Tempo disponível	2,24	0,79	2,13	2,34
5) Limites organizacionais	2,15	0,58	2,07	2,22

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir das análises quantitativas, os resultados são apresentados por dimensão, conforme o instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo. As dimensões do CEAI exploram os elementos críticos para um ambiente interno que conduz a atividade empreendedora (KURATKO et al., 2014). Considerando os valores utilizados na escala *Likert* nas respostas, as médias e o desvio-padrão são apresentados por prioridade da dimensão com maior aderência da atividade intraempreendedora. A Figura 1 mostra a média e o desvio-padrão por dimensão do CEAI.

Figura 1 – Média e desvio-padrão por dimensão do instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI.



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

A dimensão com maior aderência às características necessárias para o desenvolvimento organizacional propício ao intraempreendedorismo nas instituições bancárias pesquisadas foi recompensa/reforços. A capacidade de relacionar ganhos e perdas organizacionais às ações individuais reside no centro das competências intraempreendedoras (HASHIMOTO, 2006). As afirmações desta dimensão estão correlacionadas aos meios de incentivos externos, considerados motivações extrínsecas que exigem recompensas tangíveis ou simbólicas (GAGNÉ; DECI, 2005). Este comportamento organizacional está relacionado com a dimensão de discricção no trabalho, que obteve o segundo maior resultado na pesquisa. Este resultado demonstra o grau em que a gestão oferece aos funcionários a capacidade de planejar seu trabalho e determinar como desempenhar suas funções (HACKMAN; OLDFHAM, 1980). Para que os trabalhadores passem a adotar papéis como inovadores e diferenciadores, em vez de receptores passivos de troca de emprego e produtos (BOWEN, 2016), os processos de tomada de decisão organizacional necessitam ser mais descentralizados, ganhando mais discricção e responsabilidade e ampliando a confiança dos trabalhadores (FOSS et al., 2015).

Ambas as dimensões, recompensas/reforços e discricção no trabalho ganham maior potencialidade quando o apoio da gestão está presente. Segundo Menkes (2011), a responsabilidade mais importante de um líder é criar um contexto para os funcionários perceberem seu potencial. Os resultados da dimensão apoio da gestão, demonstram oportunidades nas práticas adotadas no setor bancário público, com resultados medianos. Observa-se uma oportunidade para que o encorajamento possa ser sustentado a partir do apoio da gestão para remoção de barreiras que fazem parte da disposição da liderança em facilitar e promover o intraempreendedorismo (MARVEL et al., 2007). Isso inclui incentivar os funcionários e reconhecer que suas atividades envolvem alguns riscos (KELLEY; LEE, 2010).

Os resultados com menores médias foram tempo disponível e limites organizacionais. Em relação ao tempo disponível, este resultado influencia o desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor. A limitação de tempo incrementa a pressão percebida pelo colaborador, impactando em algumas etapas necessárias em um processo de inovação necessitando de maior tempo para avançar no projeto, segundo Puech e Durand (2017). O menor resultado, em limites organizacionais, representa uma forte influência das práticas de gestão para o cumprimento dos objetivos e das metas da organização, apoiando a execução periódica de rotina. Quanto mais determinantes as especificações de trabalho, mais limitantes são as possibilidades para o desenvolvimento de rotinas adaptativas necessárias ao ambiente intraempreendedor. A necessidade de questionar o *status quo* e desafiar as fronteiras das organizações são reconhecidas como a ação criativa dos indivíduos na busca de inovações de produtos e processos, e significa a inovação (SHEPHERD; KATZ, 2004).

Na análise qualitativa, foi realizada a Análise de Conteúdo das respostas de 79 lideranças sobre as questões abertas do questionário, comentários gerais e também foi

considerada, aqui, a entrevista realizada com a gestora de educação corporativa de uma das instituições bancárias pesquisadas. As questões que complementam o questionário foram: (1) Quais as ações que você percebe no seu ambiente organizacional que potencializam o intraempreendedorismo? e (2) Quais as dificuldades para gerar ações intraempreendedoras que você percebe no seu ambiente organizacional? A Análise de Conteúdo e a caracterização demográfica dos respondentes foi realizada com o apoio do *software* Nvivo. A partir do conteúdo analisado, foram geradas categorias (Nós) relacionados às potencialidades e às dificuldades para a geração do intraempreendedorismo. As unitarizações similares, nestas categorias de análise, foram acomodadas em subcategorias (ou Subnós), conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias das respostas qualitativas

Subcategorias relacionadas às Ações no ambiente organizacional que potencializam o intraempreendedorismo	Subcategorias relacionadas às Ações no ambiente organizacional que dificultam o intraempreendedorismo
Apoio da Gestão	Ausência de apoio a gestão
Autonomia	Ausência de tempo
Educação Corporativa	Ausência de recursos
Necessidades do mercado	Burocracia
Equipes como potenciais	Equipes como dificultadores

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A seguir, são apresentados os resultados identificados em cada uma das categorias. Dentre os agrupamentos das respostas relacionadas à potencialidade para a geração do empreendedorismo cooperativo, o apoio da gestão é considerado pelos autores como uma das dimensões principais para o desenvolvimento de um ambiente voltado ao intraempreendedorismo (HIRSCH, 2014; MARVEL et al., 2007). Sem o comprometimento das lideranças, a organização nunca será capaz de passar por todas as mudanças culturais necessárias para a implementação de um ambiente corporativo empreendedor (HIRSCH, 2014).

A percepção de apoio da gestão foi descrita por sete respondentes nas questões qualitativas como um fator de potencialidade, sendo que 70% destas lideranças estão no nível hierárquico intermediário e 60% possui até dois anos na função de liderança com tempo de empresa superior a 10 anos. Este grupo percebe a existência de “*novos gestores*”, “*alguns gestores*”, “*a gestão da minha agência*”, “*gestores atualizados*” que “*incentivam*” e “*compartilham informações propiciando atualizações*”, “*permitindo novas ideias*”. Neste sentido, entende-se que este grupo de líderes supostamente possui experiências de influência social (CHEMERS, 2000), incentivando o compartilhamento das informações e o aprendizado entre os envolvidos (LARSEN, 2013).

O exercício de uma liderança compartilhada inclui o desenvolvimento da autonomia das equipes, descentralizando o processo de tomada de decisão e aumentando a autoeficácia dos funcionários. A autonomia foi descrita também por sete lideranças com perfis distintos,

como uma ação que potencializa o intraempreendedorismo no seu ambiente. As respostas foram relacionadas a fatores planejados para o alcance de objetivos de sua área, como os excertos a seguir: *“As equipes por iniciativa criam ações para atingimento das metas”*, *“Tenho liberdade de conduzir a administração da minha agência”* e *“A disposição de definir a próxima estratégia para alcançar o objetivo”*. Colaborando ao contexto de geração de valor pelo desenvolvimento de soluções a longo prazo com autonomia, os desafios do mercado foram citados por três lideranças como fatores de impulsionamento do empreendedorismo corporativo por ser um *“ambiente amplo com grandes desafios para muitas ideias”*, para *“se reinventar e ganhar a velocidade que o mercado exige”* e *“criar soluções inovadoras”*.

Quando os recursos corporativos, segundo Buekens (2014), estão comprometidos com a criação de ambientes favoráveis ao intraempreendedorismo, nada resta para tentar o impossível. As empresas que inovam com sucesso capacitam seus colaboradores a usar os recursos corporativos de maneiras que nem sempre podem ser previstos ou justificados. Neste sentido, o investimento em educação corporativa foi citado por onze lideranças de diferentes perfis quanto ao nível do cargo, tempo de liderança e tempo de empresa, como uma ação que potencializa a geração do intraempreendedorismo. Criar conscientização e treinamento sobre inovação e empreendedorismo é visto como um passo crítico para que os profissionais possam desenvolver ações voltadas para este objetivo. Algumas lideranças descrevem o quanto a qualificação é investida. Uma das lideranças descreve que *“existem algumas iniciativas dentro da Universidade Corporativa, que tendem a valorizar o intraempreendedorismo. Porém, esta não é uma prática habitual do banco”*.

A educação corporativa, segundo a entrevista realizada com a gestora desta área na organização pesquisada, foi um grande avanço para a implementação de novas práticas de gestão no banco. O investimento em capacitação tem, como objetivo, uma maior profissionalização das lideranças e das equipes, incentivando, a partir do conhecimento, uma mudança do perfil conservador para profissionais com maiores capacidades na geração de valor ao negócio. Segundo a gestora, embora perceba alguns movimentos de mudança, o processo de transformação do ambiente necessita ainda de muito investimento para que seja percebido como aberto a novas formas de gestão que impulsionem o intraempreendedorismo.

Algumas lideranças reconheceram as equipes como um dos fatores de potencialidade, descrevendo que alguns colaboradores têm *“grandes iniciativas, sentindo-se donos da empresa”* e *“senso de coletivismo na busca de melhores soluções”*, contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor.

As inovações obtidas pelo intraempreendedorismo são implementadas na organização pelos esforços das equipes (BAUM; FRESE; BARON, 2014). O apoio insuficiente da gestão, contudo, foi apontado nas respostas qualitativas como uma ação que dificulta o intraempreendedorismo no setor bancário por cinco lideranças. Esses líderes percebem, pela

sua experiência, que a gestão no compartilhamento de ideias provoca “*críticas negativas*” e não identificam o “*acesso a diálogos ou discussão*”.

Cabe salientar que o estudo de Novaes e Martens (2023) corrobora os resultados aqui apresentados, destacando, entre outros, que fatores como: a) estímulo à autonomia das pessoas; b) fomento a um ambiente que estimula a criatividade e inovação; c) apoio da alta administração; d) crenças e visão compartilhadas, são facilitadores de comportamentos intraempreendedores nas instituições.

Portanto, uma orientação e um acompanhamento institucional do comportamento das lideranças frente a estas demandas nas organizações que possuem estratégias de gestão de pessoas voltadas para o intraempreendedorismo são determinantes. O direcionamento das práticas de Recursos Humanos reforça uma liderança que depende mais de relacionamentos construídos do que traços, focalizando suas energias no desenvolvimento de relações com parceiros importantes, em detrimento de mecanismos formais da gestão (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011). Em relação aos mecanismos formais de gestão, estes foram descritos por vinte lideranças, referenciando-se à burocracia como um aspecto dificultador para o intraempreendedorismo. A burocracia tem o papel de controle e desenvolvimento da hierarquia, estabelecendo uma relação de vigilância e de disciplinamento do trabalhador (MOTTA, 1981).

Todos os respondentes estão em uma posição hierárquica de liderança intermediária, da qual possuem a responsabilidade de informar, gerir e executar as decisões estratégicas com suas equipes, segundo as informações disponibilizadas pela gestora em educação corporativa sobre os níveis hierárquicos. As empresas consideradas burocráticas focalizam sua gestão para que assegurem que os processos e procedimentos sejam seguidos, causando principal impacto neste nível de gestão, por terem na sua maioria o maior número de processos envolvidos em sua atividade, assim como subordinados. A burocracia pode ser vista como um elemento constituinte das organizações bancárias, que são reguladas em muitos de seus processos. Esta característica, quando incorporada na estrutura e cultura da organização, também gera, por outro lado, dificuldades e limites ao comportamento intraempreendedor.

As respostas das lideranças vinculadas às dificuldades referem a um ambiente com “*uma carga grande de procedimentos que inviabiliza qualquer ação inovadora*”, “*regras são formalizadas e não há como fugir disso*”, “*muitas instruções, muitos processos, muitas regras que devemos nos deter para executar nessas atividades*”. Os comentários de duas lideranças participantes ilustram esta questão, à medida que descrevem o ambiente organizacional como altamente formal e regulamentado. Um líder comenta: “*Engessamento das normatizações internas, quem opera na ponta diretamente com o público é ‘engolido’ pela sistemática do banco*”. As equipes foram percebidas na mesma frequência como um aspecto que potencializa e dificulta o intraempreendedorismo. Neste sentido, as equipes devem ser desenvolvidas a

definir objetivos, a motivar e liderar pessoas, a estruturar tarefas, a gerir relacionamentos, a tomar decisões, a resolver problemas, a ser capaz de identificar oportunidades (NEVES, 2018), como forma de unânime reconhecimento como um aspecto diferenciador para o intraempreendedorismo.

A ausência do recurso tempo foi citado por vinte e duas lideranças, sendo destas 90% intermediárias, como uma dificuldade para “*criar, pensar e arriscar*”. Algumas respostas relacionam a falta de tempo com a dificuldade de administrar o tempo para a priorização das entregas das metas. Algumas lideranças descrevem: “*ausência de tempo, se o projeto der errado não se entrega a meta*”, “*as dificuldades estão muito ligadas ao fato de termos metas bastante arrojadas em uma carga horária preenchida por muitas atribuições*”, e a “*pressão de cumprimento de metas*”. As necessidades em torno do prazo são especialmente salientes, porque a sobrevivência a longo prazo de uma empresa depende de experimentar, correr riscos e aprender com o fracasso na busca de novos produtos, serviços e processos. No entanto, as empresas também precisam de consistência, disciplina e atenção constante para aproveitar ao máximo os produtos, serviços e processos que já possuem (SMITH; LEWIS; TUSHMAN, 2016).

As rotinas organizacionais e as práticas culturais são instituições internas que atuam como uma bússola para os atores dentro da organização. O ambiente institucional, alinhado às práticas das lideranças, pode fornecer o ímpeto necessário para o intraempreendedorismo (MA et al., 2016). Neste sentido, algumas contribuições emergentes da presente pesquisa foram descritas no Quadro 3, oportunizando caminhos para possíveis mudanças para a construção de um ambiente com maior aderência à prática do intraempreendedorismo no setor bancário, a partir da análise dos resultados. Todas estas dimensões se viabilizam à medida que a cultura da organização e o comportamento das lideranças se reforçam na valorização de características dos trabalhadores e do ambiente que sustentam o intraempreendedorismo.

Quadro 3 – Recomendações

Dimensões	Contribuições
Reconhecimento/ reforços	Diversificar os incentivos vinculados aos objetivos de performance para projetos de inovação e melhorias em processos, produtos e serviços, de acordo com a estratégia da instituição.
Discrição no trabalho	Ampliar a autonomia para as decisões relacionadas às ideias das lideranças e equipes no mesmo nível que são concedidas para a execução das atividades de sua funcionalidade; Flexibilizar os métodos de trabalho das tarefas principais do dia a dia dos trabalhadores.
Apoio da gestão	Incluir, no apoio à gestão o incentivo para remoção de barreiras e obstáculos, sustentando a exposição aos riscos e o fornecimento dos recursos necessários as equipes; Reconhecer e recompensar os projetos bem-sucedidos, assim como os profissionais e lideranças envolvidas como forma de inspiração para os demais trabalhadores dotados de competências empreendedoras;
Disponibilidade de tempo	Disponibilizar tempo para que os profissionais possam realizar a exploração e a experimentação de ações decorrentes das ideias aprovadas em sincronia com os desafios da empresa.

Limites organizacionais	Desenvolver maior flexibilidade nos procedimentos de trabalho, favorecendo comportamento inovador coordenado em toda a organização.
-------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção dos líderes sobre as práticas organizacionais em bancos públicos do RS que geram o desenvolvimento do ambiente intraempreendedor. Os resultados apontam que as dimensões recompensas/reforços e discricção no trabalho podem ser reconhecidas como práticas que se encontram mais aderentes no ambiente pesquisado para a prática do intraempreendedorismo.

A utilização do reconhecimento social vinculado à performance é uma prática utilizada como motivação extrínseca que, segundo Gagné e Deci (2005), exige recompensas tangíveis ou simbólicas, de modo que a satisfação não vem da própria atividade, mas das consequências que a atividade conduz. Ainda na dimensão reconhecimento/reforços identifica-se a oportunidade de diversificar os incentivos de longo prazo, incluindo projetos que visem melhorias ou inovações para os processos, serviços e produtos do banco. Esta diversificação contribui para que o equilíbrio entre as necessidades do presente e do futuro auxiliem a sustentabilidade da organização e o desenvolvimento dos profissionais quanto as suas capacidades relacionadas às tendências do mercado (GÜVEN, 2008).

Quanto ao desenvolvimento profissional, a educação corporativa foi citada nas respostas qualitativas como uma ação favorável para o desenvolvimento de novos conhecimentos e comportamentos para o intraempreendedorismo. Os resultados apontam para a oportunidade de união da capacitação com o desenvolvimento de espaços organizacionais, permitindo que o encaminhamento do conhecimento possa ser investido para a geração de valor ao negócio e a satisfação das necessidades dos profissionais com iniciativas empreendedoras em suas equipes. A discricção no trabalho, relacionada à capacidade da organização em tolerar falhas e tomar decisões, apresenta resultados expressivos no nível de autonomia de como realizar o trabalho, com fragilidades quanto à percepção da dinâmica de trabalho, caracterizada como formal e regulada. As respostas qualitativas fizeram referências ao ambiente externo caracterizado pelo controle e pela regulação do Estado (FREITAS, 1997). Estes controles impactam no tempo disponibilizado para a realização das rotinas e no nível de exposição dos dirigentes ao risco, tendo em vista os regimes rigorosos de responsabilidade, dificultando no investimento de novas ideias que avancem além no percurso determinado do setor.

O apoio da gestão é percebido pelas lideranças como uma prática existente. Contudo, não pode ser considerada como um aspecto diferenciador para a geração do ambiente intraempreendedor. Percebe-se um movimento de encorajamento de ideias que não encontra

uma estrutura organizacional que ofereça um caminho a ser seguido para aprovação institucional e investimento. Uma outra forma de compreensão deste movimento dicotômico de empoderamento e ausência dos movimentos organizacionais para as ideias no apoio da gestão pode ser consequência de uma necessidade de desenvolvimento de uma visão contrastante organizacional, onde o balanceamento e uso simultâneo das contradições e paradoxos como inovar e coordenar, dirigir e motivar, controlar e empreender, apoiar e produzir, passam a ser constituintes das práticas dos líderes (NEVES, 2016b).

Os líderes, em um contexto de cultura organizacional caracterizada pela flexibilidade e pelo dinamismo, necessitam trabalhar em uma diversidade de estratégias, tais como reduzir a intensidade dos polos e trabalhar na zona média, alternar ou suprimir um dos polos, ou até superar as polarizações, negociando um fim supra ordenado, como acontece muitas vezes em processos de mudança radical (OTLEY, 1999). As dimensões tempo disponível e limites organizacionais, consideradas as práticas que mais dificultam o intraempreendedorismo, impactam na modelagem a partir das rotinas organizacionais. Estas dinâmicas limitantes influenciadas pelas exigências da regulação do setor refletem na forma de funcionar internamente, restringindo os comportamentos dos profissionais para transporem as multiplicidades dos desafios externos. Embora as lideranças referenciem a autonomia como uma prática potencializadora do intraempreendedorismo assim como o apoio da gestão, ambos possuem um percurso delimitado pela burocracia e pela ausência de programas institucionais para que as ideias possam ser avaliadas fora da estrutura funcional.

Dentre as limitações deste estudo, destaca-se a ausência de instituições bancárias de outros contextos, como instituições privadas, cooperativas e *fintechs*. A inclusão destas instituições poderia ampliar as informações sobre a percepção do intraempreendedorismo no setor. Além disso, a realização de mais etapas qualitativas, como entrevistas ou grupos de foco, poderia aprofundar as análises. Contudo, esta pesquisa traz contribuições para que as organizações invistam na geração de conhecimento e nas práticas, em especial de suas lideranças, de um ambiente aderente ao intraempreendedorismo. Consequentemente, sugere-se a revisão de alterações em suas políticas, procedimentos e processos internos com direcionamentos que incentivem os profissionais empreendedores a dedicarem seus esforços na geração de valor ao negócio, agregando valor para a sociedade. Quanto às possibilidades de pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos em bancos privados e em diferentes mercados abrangendo outros estados, bem como estudos com outras estratégias metodológicas, como por exemplo, uma investigação mais aprofundada sobre a percepção dos liderados sobre o intraempreendedorismo, nas suas vivências organizacionais.

REFERÊNCIAS

ANTONCIC, B.; HIRSCH, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural

validation (v. 16, n. 5, p. 495–527). **Journal of Business Venturing**, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS e PWC. Pesquisa Fintech Deep Dive 2018. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/financeiro/2018/pub-fdd-18.pdf>

BARUAH, B.; WARD, A. Can CEOs be influential facilitators of intrapreneurship? (v. 2, n. 3, p. 47–54). **Voice of Research**, 2013.

BAUM, J. R., FRESE, M.; BARON, R. A. The psychology of entrepreneurship. **Psychology Press**, 2014.

BOWEN, D. E. The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view (v. 26, n. 1, p. 4–13). **Human Resource Management Review**, 2016..

BUEKENS, W. Fostering intrapreneurship: The challenge for a new game leadership (v. 16, n. 0, p. 580–586). **Procedia Economics and Finance**, 2014.

CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: A functional integration (v. 4, n. 1, p. 27–43). **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, 2000.

CROCCO, M; JAYME JR, F.G. **Bancos públicos e desenvolvimento**. Rio de Janeiro : IPEA, 2010.

CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership (v. 64, n. 11, p. 1425–1449). **Human Relations**, 2011.

DECK, M. J. Open business models: How to thrive in the new innovation landscape by Henry Chesbrough (v. 25, n. 4, p. 406–408). **Journal of Product Innovation Management**, 2008.

DEVELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications**. Sage, 1991.

ELIA, G.; MARGHERITA, A. Assessing the maturity of crowdventuring for corporate entrepreneurship (v. 61, n. 2, p. 271–283). **Business Horizons**, 2018.

FOSS, N. J., LYNGSIE, J.; ZAHRA, S. A. Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization (v. 13, n. 1, p. 32–60). **Strategic Organization**, 2015.

FREITAS, M. C. P. **Concurrence bancaire, spéculation et instabilité financière : une lecture hétérodoxe de l'évolution récente du système financier international**. Université Paris 13, 1997.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation (v. 26, n. 4, p. 331–362). **Journal of Organizational Behavior**, 2005.

GITTELL, J. H.; DOUGLASS, A. Relational bureaucracy: structuring reciprocal relationships into roles (v. 37, n. 4, p. 709–733). **Academy of Management Review**, 2012.

GIUNIPERO, L. C., DENSLOW, D.; ELTANTAWY, R. Purchasing/supply chain management

flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set (v. 34, n. 6, p. 602–613). **Industrial Marketing Management**, 2005.

GOVINDARAJAN, V.; TRIMBLE, C. Building breakthrough businesses within established organizations (v. 83, n. 5, p. 58–68). **Harvard Business Review**, 2005.

Güven, B. İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri (p. 528–535). Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi 2, 2008.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Work redesign. CambridgeAddison-Wesley, 1980.

HASHIMOTO, M. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. Saraiva, 2006.

HIRSCH, R. D. **Empreendedorismo** (9th ed). AMGH, 2014.

HORNSBY, J. S., KURATKO, D. F., SHEPERD, D. A. & BOTT, J. P. Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position (v. 24, n. 3, p. 236–247). **Journal of Business Venturing**, 2009.

HORNSBY, J. S., KURATKO, D. F., HOLT, D. T. & WALES, W. J. Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship (v. 30, n. 5, p. 937–955). **Journal of Product Innovation Management**, 2013.

IRELAND, R. D., COVIN, J. G.; KURATKO, D. F. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy (v. 33, n. 1, p. 19–46). **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2009.

KELLEY, D.; LEE, H. Managing Innovation Champions: The Impact of Project Characteristics on the Direct Manager Role (v. 27, n. 7, p. 1007–1019). **Journal of Product Innovation Management**, 2010.

KURATKO, D. F., HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship (v. 57, n. 1, p. 37–47). **Business Horizons**, 2014.

KURATKO, D. F., IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy (v. 15, n. 4, p. 60–71). **Academy of Management Perspectives**, 2001.

LARSEN, P. Relational Strategic Leadership (RSL): Model for effective strategy formation processes. **Academy Of Management Conference**, 2013.

MA, H.; LIU, T. Q.; KARRI, R. Internal corporate venturing: Intrapreneurs, institutions, and initiatives (v. 45, n. 2, p. 114–123). **Organizational Dynamics**, 2016.

MARVEL, M. R.; GRIFFIN, A.; HEBDA, J.; VOJAK, B. Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field (v. 31, n. 5, p. 753–768). **Entrepreneurship Theory and Practice**, 2007.

- MENKES, J. Three traits every CEO needs. **Harvard Business Review**, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/05/three-traits-every-ceo-needs>.
- MIRANDA, A. D. DE. O futuro do Varejo Bancário (v. 9, n. 28, p. 18–25). **Revista Dom**, 2015.
- MORRIS, M. H., KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation** (3rd ed). Cengage Learning, 2011.
- MOTTA, P. F. C. **O que é burocracia**. Brasiliense., 1981.
- NEVES, J. G. Intraempreendedorismo: Porque a sua importância actual? (v. 106, p. 24–28). **Recursos Humanos Magazine**, 2016a.
- NEVES, J. G. Paradoxo e complexidade na liderança: Padrões configuracionais (p. 45–74). **Diversidade humana e o contexto laboral**. Editora Mackenzie, 2016b.
- NEVES, J. G. **Paradoxo e complexidade na liderança: Padrões configuracionais** (v. 18, p. 43–45). Dirigir & Formar, 2018.
- NOVAES, G. F.; DAI PRÁ MARTENS, C. “Proposição De Modelo Integrativo De Intraempreendedorismo.” **Revista Gestão Organizacional**, vol. 16, no. 1, Jan. 2023, p. 80, <https://doi.org/10.22277/rgo.v16i1.6798>.
- OLIVEIRA, B. **Análise Fatorial, uma importante técnica multivariada**, 2019. Disponível em: <https://operdata.com.br/blog/analise-fatorial/>.
- OTLEY, D. Performance management: A framework for management control systems research (v. 10, n. 4, p. 363–382). **Management Accounting Research**, 1999.
- PUECH, L.; DURAND, T. Classification of time spent in the intrapreneurial process (v. 26, n. 2, p. 142–151). **Creativity and Innovation Management**, 2017.
- SHEPHERD, D. A.; KATZ, J. A. **Corporate entrepreneurship**. Elsevier, 2004.
- SMITH, W. K.; LEWIS, M. W.; TUSHMAN, M. L. “Both/And” Leadership (v. 94, n. 5, p. 62–70). **Harvard Business Review**, 2016.
- VAN DE VEN, A. H.; ENGLEMAN, R. M. Central Problems in Managing Corporate Innovation and Entrepreneurship (p. 47–72). **Corporate Entrepreneurship**. Elsevier, 2004.
- ZIESMANN FORTES, F.; DAI PRÁ MARTENS, C. O comportamento intraempreendedor sob a luz da teoria das demandas e recursos de trabalho: uma revisão sistemática da literatura. *Revista gestão e desenvolvimento*, 19(2), 183–207. 2022. <https://doi.org/10.25112/rgd.v19i2.2811>.