

**A PERCEÇÃO DOS LÍDERES SOBRE A POTENCIALIDADE DE GERAR
INTRAEMPREENDEDORISMO EM BANCOS PÚBLICOS DO RIO GRANDE DO SUL**

GABRIELA SOUZA PEZZI

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

PATRICIA MARTINS FAGUNDES CABRAL

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

JOSÉ CARLOS DA SILVA FREITAS JUNIOR

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

A PERCEPÇÃO DOS LÍDERES SOBRE A POTENCIALIDADE DE GERAR INTRAEMPREENDEDORISMO EM BANCOS PÚBLICOS DO RIO GRANDE DO SUL

1 INTRODUÇÃO

O atual ambiente econômico está se tornando, progressivamente, mais competitivo, 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.

Nesse contexto, 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, Kuratko & Covin, 2011).

O intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, é 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 procurado 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, Hornsby & Covin, 2014).

Os profissionais que detêm conhecimento e alta capacidade de absorção de novos conhecimentos quando não encontram estruturas organizacionais que inspiram inovação, migram para outras oportunidades (Deck, 2008). A partir desta necessidade, observa-se o repensar das práticas de gestão, passando de uma liderança centralizada, idealizada e padronizada para uma perspectiva social e sistêmica (Reginato & Marchi, 2013). 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).

O ambiente externo caracterizado pela competitividade global estimula que novos contextos sejam construídos nas organizações a fim de se manterem no mercado (Buekens, 2014; Ma, Liu & Karri, 2016; Neves, 2016a). 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. Estas, são startups com foco em serviços financeiros, utilizando-se de tecnologia de ponta para entrega de valor ao consumidor (Associação Brasileira de Fintechs & PWC, 2018).

Estes dois fatores nos últimos anos, vem impulsionando 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 (Gittel & 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).

Neste contexto, 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.

Este 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”. Para isso, o presente artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução é apresentado o referencial teórico; no item 3 é descrito o método; em seguida são apresentados e discutidos os resultados e no item 5, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo

O intraempreendedorismo, também denominado de Empreendedorismo Corporativo ganha importância frente as 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.

O empreendedorismo corporativo 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 as empresas 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, em 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).

2.2 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. Essa 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).

Embora pertençam a esta posição central, os desafios do setor bancário ampliaram a volatilidade do ambiente econômico e a regulação para a revolução tecnológica que, nas últimas décadas, criou e destruiu negócios de todo tipo. Muitos pensavam que este fenômeno não atingiria, com o mesmo vigor, o mercado financeiro tradicional, seja por força da proteção de mercado criada por legisladores ou pela massiva infraestrutura instalada (Miranda, 2015).

Nos mercados bancários mundiais, segundo Miranda (2015), se observa uma concorrência vindo 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 & PWC, 2018).

2.3 As dimensões organizacionais internas 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 (Hornsby, Kuratko, Sheperd & Bott, 2009; Kuratko, Ireland & Hornsby, 2001; Kuratko, Montagnano & Hornsby, 1990; Ven & Engleman, 2004).

Os principais antecedentes que influenciam o intraempreendedorismo estão relacionados ao apoio gerencial, a descrição 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, Kuratko, Holt e Wales, 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.
Discrição 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 pela Autora (2020).

Quando estas dimensões são praticadas no ambiente organizacional, oportunizam uma estrutura para que as ideias de um funcionário, quando corretamente apresentadas, são 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).

3 MÉTODO

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 nas respostas quantitativas e 79 respostas nas questões qualitativas que foram respondidas aplicadas em um mesmo instrumento de pesquisa Trata-se de uma amostra por conveniência, selecionada por acessibilidade.

O instrumento de pesquisa, *survey*, foi composto pelo questionário Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI CEAI (Hornsby et al., 2009; Hornsby et al., 2013; Kuratko et al., 2001; Kuratko et al., 1990), com a inclusão de três questões qualitativas no questionário. 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 (Avaliação do Empreendedorismo Corporativo), foi desenvolvido em torno dos cinco elementos necessários para apoiar a atividade empresarial corporativa. Essas dimensões são: (1) apoio da gestão, (2) discricção no trabalho, (3) recompensas/reforço, (4) disponibilidade de tempo, e (5) limites organizacionais. O instrumento CEAI mede o grau em que os indivíduos de uma empresa percebem esses cinco elementos críticos para um ambiente interno propício para a atividade empresarial individual.

O instrumento CEAI 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 alcançar os objetivos buscados ao implementar uma estratégia inovadora (Hornsby et al., 2013). Para a presente pesquisa as questões do instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o 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, para isso foi 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.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Resultados quantitativos

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, que representam 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 posição de liderança.

O nível de liderança na pesquisa foi dividido em dois subgrupos. As lideranças intermediárias, composta por 154 líderes, tem 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 líderes, 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, que estão demonstrados na Tabela 1.

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) Discrição no trabalho	0,82
3) Recompensas e Reforços	0,64
4) Tempo disponível	0,85
5) Limites Organizacionais	0,59

Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

Os resultados do Alfa de Cronbach foram considerados satisfatórios para a confiabilidade nas dimensões de Apoio da gestão, Discrição no trabalho e Tempo disponível. Nas dimensões recompensas/reforços e limites organizacionais, os resultados foram considerados aceitáveis.

Foi também realizada a análise de validade, como cuidado metodológico, através de Análise Fatorial Confirmatória (CFA). De acordo com Carvalho (2017), a análise fatorial confirmatória (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 Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI.

Conforme a análise do intervalo que avalia a confiabilidade da estimativa, as dimensões apresentam uma confiabilidade favorável, considerando a média das dimensões. Enquanto que 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 1 – Intervalo de confiança por média das dimensões

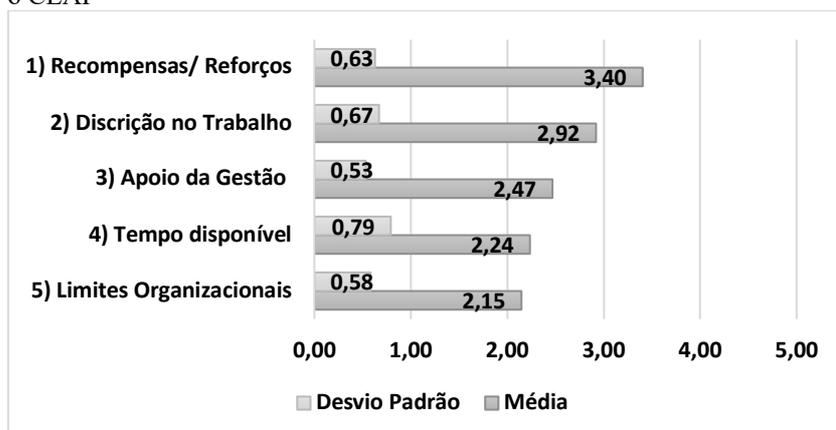
Seção	Média	Desvio-padrão	IC 95% – LI	IC 95% – LS
1) Apoio da gestão	2,47	0,54	2,40	2,54
2) Discrição no trabalho	2,92	0,67	2,83	3,01
3) Recompensas/reforço	3,40	0,63	3,32	3,48
4) Tempo disponível	2,24	0,79	2,13	2,34
5) Limites organizacionais	2,15	0,58	2,07	2,22

Fonte: Elaborada pela Autora (2020).

A partir das análises quantitativas, os resultados são apresentados por dimensão, conforme o instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI. 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. O Gráfico 1 mostra a média e o desvio-padrão por dimensão do CEAI.

Gráfico 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).

Na mesma direção de recompensas e ao reforços, muitas organizações inovadoras estão empoderando os funcionários, o que significa um alto grau de envolvimento dos mesmos na tomada de decisões, contribuindo para a responsabilidade de seus resultados (Oden, 1997). Este comportamento organizacional está relacionado com a dimensão de discrição 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 & Oldham, 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 discrição e responsabilidade e ampliando a confiança dos trabalhadores (Foss et al., 2015).

Ambas dimensões, recompensas/reforços e discrição 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 desta dimensão demonstram oportunidades nas práticas adotadas no setor bancário, 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, Griffin, Hebda & Vojak, 2007; Sebor, Theerapatvong & Lee, 2010). Isso inclui incentivar os funcionários e reconhecer que suas atividades envolvem alguns riscos (Kelley & Lee, 2010; Kuratko et al., 1990).

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, especialmente durante a fase que os indivíduos estão na exploração de uma ideia, no qual o intraempreendedor nem

sempre tem clareza do que deve realizar, 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).

4.2 Resultados qualitativos

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 a Ações no ambiente organizacional que potencializam o intraempreendedorismo	Subcategorias relacionadas a 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 pela Autora (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 corporativo, 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; Seborá et al., 2010; Turano & Cavazotte, 2016). 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, como uma característica, o desenvolvimento da autonomia das equipes, descentralizando o processo de tomada de decisão e aumentando a auto eficácia 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 a nível de 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 da gestão nas respostas qualitativas também foi reconhecido 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*”.

A existência de percepções distintas pode ser compreendida através de experiências que estão relacionadas a comportamentos singulares das lideranças, tanto de abertura quanto de restrição para o desenvolvimento de ideias advindas de seus trabalhadores, do que 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, e 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 perceberem 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, podendo também estar relacionada 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).

O contexto das instituições bancárias no Brasil é caracterizado pelo controle e pela regulação do Estado (Freitas, 1997). Essa característica circunscreve além das formas de concorrência bancária, na condução das dinâmicas internas de controle para que as entregas possam corresponder às exigências da regulação. Isso torna ainda mais desafiador ajustar as condições ambientais, adequando sua estrutura organizacional com alterações em processos e operações internas (Otley, 1999).

4.3 Contribuições da pesquisa

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 as práticas das lideranças podem 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.

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 pela Autora (2020).

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.

5 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 discrição 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 a 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 Discrição 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 tanto do ponto de vista externo, pelos órgãos governamentais do setor bancário, quanto interno, pelos processos burocráticos. Estas características impactam no tempo disponibilizado para a realização das rotinas, dificultando que as ideias sejam priorizadas para o desenvolvimento de novos projetos.

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 sofrem influências das especificações de trabalho, refletindo na forma de funcionar do setor bancário, restringindo os comportamentos dos profissionais para transporem as multiplicidades dos desafios externos.

As ações descritas pelas lideranças reconhecem a autonomia, característica de Discrição no trabalho e do Apoio da gestão, como ações potencializadoras do intraempreendedorismo. Entre as ações que fragilizam, que tiveram maior incidência nas respostas das lideranças, estão relacionadas à burocracia e à ausência de tempo, indo ao encontro dos aspectos com menor

aderência na avaliação do ambiente. Também foram citadas a ausência do apoio a gestão e recursos como equipes com iniciativa para o intraempreendedorismo.

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. Conseqüentemente, 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 diferentes mercados abrangendo outros estados, bem como estudos com outras estratégias metodológicas.

REFERÊNCIAS

- Antoncic, B. & Hirsch, R. D. (2001). *Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation* (v. 16, n. 5, p. 495–527). *Journal of Business Venturing*.
- Associação Brasileira de Fintechs & PWC. (2018). *Pesquisa Fintech Deep Dive 2018*.
- Baruah, B. & Ward, A. (2013) *Can CEOs be influential facilitators of intrapreneurship?* (v. 2, n. 3, p. 47–54). *Voice of Research*.
- Baum, J. R., Frese, M. & Baron, R. A. (2014) *The psychology of entrepreneurship*. Psychology Press.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bowen, D. E. (2016). *The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view* (v. 26, n. 1, p. 4–13). *Human Resource Management Review*.
- Buekens, W. (2014). *Fostering intrapreneurship: The challenge for a new game leadership* (v. 16, n. 0, p. 580–586). *Procedia Economics and Finance*.
- Chemers, M. M. (2000). *Leadership research and theory: A functional integration* (v. 4, n. 1, p. 27–43). *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*.
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). *Relational leadership* (v. 64, n. 11, p. 1425–1449). *Human Relations*.
- Deck, M. J. (2008). *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*.
- Devellis, R. F. (1991). *Scale development: theory and applications*. Sage.
- Elia, G. & Margherita, A. (2018). *Assessing the maturity of crowdventuring for corporate entrepreneurship* (v. 61, n. 2, p. 271–283). *Business Horizons*.
- Foss, N. J., Lyngsie, J. & Zahra, S. A. (2015). *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*.
- Freitas, M. C. P. de (1997). *Concurrence bancaire, spéculation et instabilité financière : une lecture hétérodoxe de l'évolution récente du système financier international*. Université Paris 13.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation* (v. 26, n. 4, p. 331–362). *Journal of Organizational Behavior*.

- Gittell, J. H. & Douglass, A. (2012). *Relational bureaucracy: structuring reciprocal relationships into roles* (v. 37, n. 4, p. 709–733). *Academy of Management Review*.
- Giunipero, L. C., Denslow, D. & Eltantawy, R. (2005). *Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set* (v. 34, n. 6, p. 602–613). *Industrial Marketing Management*.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). *Building breakthrough businesses within established organizations* (v. 83, n. 5, p. 58–68). *Harvard Business Review*.
- Güven, B. (2008). *İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri* (p. 528–535). Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi 2.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. CambridgeAddison-Wesley.
- Hashimoto, M. (2006). *Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. Saraiva.
- Hirsch, R. D. (2014). *Empreendedorismo* (9th ed). AMGH.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Sheperd, D. A. & Bott, J. P. (2009). *Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position* (v. 24, n. 3, p. 236–247). *Journal of Business Venturing*.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Holt, D. T. & WALES, W. J. (2013). *Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship* (v. 30, n. 5, p. 937–955). *Journal of Product Innovation Management*.
- Ireland, R. D., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2009). *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy* (v. 33, n. 1, p. 19–46). *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Kelley, D. & Lee, H. (2010). *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*.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. & Covin, J. G. (2014). *Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship* (v. 57, n. 1, p. 37–47). *Business Horizons*.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D. & Hornsby, J. S. (2001). *Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy* (v. 15, n. 4, p. 60–71). *Academy of Management Perspectives*.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V. & Hornsby, J. S. (1990). *Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment* (v. 11, p. 49–58). *Strategic Management Journal*.
- Larsen, P. (2013). *Relational Strategic Leadership (RSL): Model for effective strategy formation processes*. *Academy Of Management Conference*.
- Ma, H., Liu, T. Q. & Karri, R. (2016). *Internal corporate venturing: Intrapreneurs, institutions, and initiatives* (v. 45, n. 2, p. 114–123). *Organizational Dynamics*.
- Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J. & Vojak, B. (2007). *Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field* (v. 31, n. 5, p. 753–768). *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Menkes, J. (2011, March 5). *Three traits every CEO needs*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/05/three-traits-every-ceo-needs>
- Miranda, A. D. de (2015). *O futuro do Varejo Bancário* (v. 9, n. 28, p. 18–25). *Revista Dom*.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. & Covin, J. G. (2011). *Corporate entrepreneurship and innovation* (3rd ed). Cengage Learning.
- Motta, P. F. C. (1981). *O que é burocracia*. Brasiliense.
- Neves, J. G. (2016a). *Intraempreendedorismo: Porque a sua importância actual?* (v. 106, p. 24–28). *Recursos Humanos Magazine*.

- Neves, J. G. (2016b). *Paradoxo e complexidade na liderança: Padrões configuracionais* (p. 45–74). Diversidade humana e o contexto laboral. Editora Mackenzie.
- Neves, J. G. (2018). *Paradoxo e complexidade na liderança: Padrões configuracionais* (v. 18, p. 43–45). Dirigir & Formar.
- Oden, H. W. (1997). *Managing corporate culture, innovation, and intrapreneurship*. Praeger.
- Otley, D. (1999). *Performance management: A framework for management control systems research* (v. 10, n. 4, p. 363–382). Management Accounting Research.
- Puech, L. & Durand, T. (2017). *Classification of time spent in the intrapreneurial process* (v. 26, n. 2, p. 142–151). Creativity and Innovation Management.
- Reginato, L. F. & Marchi, M. (2013). *Capital humano: Vencendo a competição pelos talentos, estratégia, métodos e casos*. Sulina.
- Sebora, T. C., Theerapatvong, T. & Lee, S. M. (2010). *Corporate entrepreneurship in the face of changing competition* (v. 23, n. 4, p. 453–470). Journal of Organizational Change Management.
- Shepherd, D. A. & Katz, J. A. (2004). *Corporate entrepreneurship*. Elsevier.
- Smith, W. K., Lewis, M. W. & Tushman, M. L. (2016). “Both/And” Leadership (v. 94, n. 5, p. 62–70). Harvard Business Review.
- Turano, L. M. & Cavazotte, F. (2016). *Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly* v. 20, n. 4, p. 434–457. Revista de Administração Contemporânea.
- Ven, A. H. Van De. & Engleman, R. M. (2004). *Central Problems in Managing Corporate Innovation and Entrepreneurship* (p. 47–72). Corporate Entrepreneurship. Elsevier.