

Um estudo da influência das práticas e políticas de gestão de recursos humanos para a emergência do intraempreendedorismo

ANA LUISA MONTEIRO LAGINHA
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

ROSA MARIA FISCHER
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

UM ESTUDO DA INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS E POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA A EMERGÊNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO

1 INTRODUÇÃO

Um contexto de maior complexidade caracterizado pelo surgimento de novos competidores, pela intensificação da informatização e pela necessidade de estreitar o relacionamento com os clientes. Nele emerge um novo paradigma econômico empresarial para o qual Dornelas (2009) ressalta que é indispensável que as organizações repensem suas práticas de gestão, em especial as de gestão de pessoas, nelas incorporando o fomento ao empreendedorismo interno.

Definido por Pinchot (1989) como o método de usar o espírito empreendedor no interior das corporações valendo-se de seus recursos e talentos, o intraempreendedorismo emerge como elemento central para o desenvolvimento organizacional, alavancando a geração de valor para seus vários *stakeholders* (Wunderer, 2001).

Esse cenário é particularmente demandante para as instituições financeiras, tipificadas por uma cultura “rígida, fragmentada e avessa a riscos” (Boston Consulting Group [BCG], 2015, p. 9). Tais empresas vem sofrendo pressões externas em decorrência da digitalização do mercado e da ampliação da arena de concorrência; vicissitudes que, ao menos teoricamente, deveriam estimulá-las a buscarem o desenvolvimento de competências intraempreendedoras.

É essencial, nesse processo, que o intraempreendedorismo disponha de um terreno fértil e do clima organizacional estimulante ao seu florescimento a fim de que os colaboradores "sejam estimulados a agir de forma pró-ativa na implementação de inovações no ambiente organizacional" (Hashimoto *et al.*, 2010, p.1). Nesse sentido, a literatura aponta para o papel medular das políticas e práticas de recursos humanos (RH) para o fomento do intraempreendedorismo, na medida em que as ações e decisões que orientam a movimentação e o desenvolvimento das pessoas incentivam o surgimento e permanência de algumas características próprias do ambiente intraempreendedor como o exercício da autonomia pelas pessoas, a tolerância com a tentativa e o erro e a persistente busca por inovação (Stevenson & Jarillo, 1990; Macchitella, 2008; Ferraz *et al.*, 2008; Hisrich, Peters, Shepherd, 2014; Wunderer, 2001; Hayton, 2005).

Considerando que “o grau de competitividade que a empresa revela no ambiente externo como resultado de suas estratégias de ação é condicionado pelo nível de desenvolvimento de sua competitividade interna” (Fischer, 2002, p.154), as políticas e práticas de recursos humanos exercem importante papel nessa busca por excelência, por se constituírem em “instrumentos privilegiados para alavancar mudanças organizacionais” (Dutra, 1989, p.156).

Dessa forma, a pesquisa em questão propôs a realização de uma análise exploratória das políticas e práticas de recursos humanos vigentes em uma organização empresarial do setor financeiro para verificar se e como elas expressavam padrões culturais que poderiam influenciar, positiva ou negativamente, a emergência do intraempreendedorismo.

A organização estudada é uma das principais empresas do setor financeiro brasileiro, consolidada no mercado e que fornece um amplo leque de serviços bancários a clientes pessoas físicas e jurídicas. Ela se depara com uma conjuntura de elevada competitividade de mercado que vem enfrentando com uma estratégia de acentuado foco no cliente. Em divulgação aos colaboradores, investidores e público em geral, este banco ressalta as diretrizes de seu processo de transformação

organizacional: acelerar o processo de transformação digital, difundir mentalidade digital e aperfeiçoar os modelos de gestão de pessoas.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Como o banco estudado declara que vivencia um processo de transformação organizacional no qual pretende aperfeiçoar seus modelos de gestão de pessoas, esta pesquisa procurou verificar se as políticas e práticas de recursos humanos nele vigentes expressam padrões de uma cultura que estimule a emergência do intraempreendedorismo. Este problema de investigação fundamentou-se na proposição teórica de Fleury (1989b) para quem as políticas e práticas de recursos humanos, além de exercerem um papel mediador das relações de trabalho, revelam quais são os padrões culturais predominantes em uma organização.

Essa investigação tinha o objetivo de contribuir para que a formulação das políticas de Recursos Humanos pudessem influenciar mudanças de cultura organizacional, no sentido de favorecer a emergência de padrões culturais estimulantes ao intraempreendedorismo.

A realização da pesquisa obedeceu às seguintes atividades: o levantamento e análise de políticas e práticas de gestão de recursos humanos vigentes na organização estudada, divulgados em documentos internos e comunicados institucionais; o levantamento e análise de opiniões e percepções de atores organizacionais sobre os padrões culturais vigentes; a comparação entre os padrões culturais identificados nas políticas e práticas e aqueles indicados pela literatura como propícios à emergência do intraempreendedorismo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Cultura Organizacional e Mudança

Considerada um fenômeno “gerenciável e fortemente associado ao desempenho e à sustentabilidade do negócio” (SALLES, 2018, p. 49), a cultura organizacional é identificada como um recurso crítico para a adaptabilidade das empresas a um ambiente dinâmico (COSTANZA *et al.*, 2016), especialmente ao influenciar o engajamento dos públicos internos e externos com os objetivos da organização.

Warrick (2015), que define cultura como “as crenças, valores, atitudes, comportamentos, e práticas que são características de um grupo de pessoas” (WARRICK, 2015, p.4), corrobora o papel da cultura como fator crítico de sucesso nas organizações, indicando que esta possui influência significativa na performance das instituições.

Ao tratar da cultura organizacional como objeto de estudo, Fleury e Fischer (1989) ressaltam que a operacionalização do conceito constitui um desafio e propõem defini-la como um “substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização” (Fleury & Fischer, 1989, p. 9).

Nesse cenário, Fleury (1989a) apresenta uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização através do levantamento e análise de alguns elementos essenciais: o histórico da organização com os principais marcos de sua linha da vida, os métodos e conteúdos do processo de socialização de novos membros e os padrões culturais que podem ser identificados nas políticas de recursos humanos. Esse último componente diz respeito às normas que direcionam as práticas de recrutamento e seleção, de desenvolvimento (treinamento, carreiras e sucessões), de compensação (remunerações e benefícios) e das relações trabalhistas contratuais. A autora resalta

que “ao mediar a relação entre capital e trabalho” essas políticas e práticas “desempenham um papel vital no processo de construção de identidade da organização” (Fleury, 1989a, p.24).

Segundo Lima (2018), para compreendermos as transformações ocorridas nas organizações, “é preciso conhecer o que está implícito e explícito nas organizações e seus sistemas: hierárquicos, comunicação, conhecimento, competências e burocrático” (LIMA, 2018, p.12). Estas mudanças são entendidas ainda como fruto de novos sistemas de valores, visões e crenças, cuja evolução é essencial para garantir adaptação dos negócios para que “possam proporcionar maior flexibilidade para as mudanças que serão apresentadas ao mercado para buscar a satisfação dos clientes e na aquisição de mais consumidores mercado” (RIOS; CUNHA, 2016, p.33).

Bernardo (2014) aponta que estas mudanças culturais são mais demoradas que transformações em produtos ou estruturas, contudo podem ser bem sucedidas caso a organização seja pensada como um sistema cultural, no qual se cria e mantém uma cultura eficaz que preserva sua identidade, ao mesmo tempo em que responde à competitividade externa por meio da adaptabilidade de seus padrões culturais.

3.2 Padrões Culturais do Intraempreendedorismo

A investigação do conceito de intraempreendedorismo requer um olhar preliminar para a temática da qual deriva: o empreendedorismo. Etimologicamente originário do latim medieval *imprehendere*, que significa “pôr-se a executar” ou “levar a efeito” (BOAVA; MACEDO, 2006, p. 2), o empreendedor é considerado por Drucker (1992) como aquele que vislumbra oportunidades em situações nas quais os demais não as percebem.

De acordo com Festa (2015), a literatura referente ao intraempreendedorismo emergiu na década de 80, com o termo cunhado por Gifford Pinchot III, *intrapreneurs*. De maneira sintetizada, Stevenson e Jarillo (1990) descrevem o intraempreendedorismo como o empreendedorismo que ocorre em empresas já existentes, nas quais as pessoas perseguem oportunidades, independentemente do controle de recursos.

Complementarmente à análise do conceito de intraempreendedorismo, é fundamental a compreensão das condições que permitem que o mesmo floresça na organização. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos assume um papel relevante no desenvolvimento de uma organização intraempreendedora, na medida em que possibilita um ambiente cultural que estimula o potencial intraempreendedor (Akintunde, 2013).

Descrevendo as semelhanças entre organizações intraempreendedoras, Hashimoto (2009) identifica a presença recorrente de três padrões de suas culturas organizacionais: exercício de autonomia pelas pessoas, ambiente de receptividade a riscos e ações de estímulo a inovação.

Salientando que “as pessoas produzem trabalhos mais criativos quando têm liberdade para escolher como realizar a tarefa”(Hashimoto, 2009, p.74), aponta que a autonomia possibilita que os colaboradores explorem suas competências únicas em favor do desempenho de seu trabalho. Com isso, o intraempreendedorismo é alicerçado no senso de dono dos colaboradores, que assumem postura de empreendedores ao definirem objetivos de suas entregas, ao decidirem sobre o uso de recursos e escolherem as estratégias de ação (Hashimoto, 2009).

O segundo padrão cultural mencionado por Hashimoto é a receptividade a riscos, o qual “envolve a disposição de comprometer recursos significativos para aproveitar oportunidades com alguma chance de fracasso” (Hashimoto, 2009, p.74). Por fim, a abertura à inovação constitui um padrão cultural que se expressa quando o intraempreendedor está “associado ação inovadora ou criativa e

envolve a criação de produtos, serviços, processos, negócios, mercados, alternativas de materiais e mudanças estruturais na organização” (Hashimoto, 2009, p.110).

Em adição aos três padrões culturais explorados por Hashimoto (2009), destaca-se um quarto padrão relevante advindo da literatura: o senso coletivo. Chung e Gibbons (1997) apontam que, ainda que o intraempreendedorismo possa despontar em ideias individuais, ele se manifesta em ações coletivas, tendo a organização a responsabilidade de instaurar os elementos de estrutura e clima que sejam propícios à emergência desse senso de coletividade (Lana, 2010).

Esses aspectos da revisão teórica empreendida permitiram criar uma síntese dos padrões da cultura intraempreendedora, descrita na Tabela 1, que serviram de parâmetros para a pesquisa.

Tabela 1: Síntese dos Padrões Culturais Intraempreendedores

Padrões valorizados na Cultura intraempreendedora	Detalhamento	Autores
Autonomia e senso de dono	Presença de autonomia de ação, decisão e criação e estímulo para que os colaboradores ajam como donos da organização.	Chung e Gibbons (1997); Hashimoto (2009); Lana (2010); Wunderer (2001)
Flexibilidade e abertura ao erro	Abertura a iniciativas cujo resultado não é comprovado, incentivo para corrigir e se adaptar de forma ágil.	Festa (2015); Hashimoto (2009), Hisrich, Peters e Shepherd (2014) ; Hornsby et al (2002); Lana (2010). Özdermici e Behram (2014)
Inovação	Incentivo à busca de soluções criativas e à transformação de ideias em projetos ou produtos de sucesso.	Festa (2015); Hashimoto (2009); Hisrich, Peters e Shepherd (2014) ; Lana (2010); Pinchot (1989); Zahra (1995)
Senso Coletivo	Estabelecimento de relações de confiança e estímulo ao exercício do trabalho em grupos e de forma multidisciplinar.	Macchitella (2008); Hayton (2005); Hisrich, Peters e Shepherd (2014); Ferraz et al (2008)

Nota. Fonte: elaborada pelos autores (2020), com base nas referências bibliográficas.

3.3 Políticas e Práticas de Gestão para Construir uma Cultura Intrampreendedora

Dutra (2002, p.17) caracteriza a gestão de pessoas, entendida no presente estudo como sinônimo de recursos humanos, como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. O autor define três macro processos de gestão de pessoas: movimentação, desenvolvimento, valorização.

O primeiro contempla práticas com intuito de oferecer suporte para que as pessoas tenham mobilidade no interior da organização, de modo a melhor explorar seus talentos e as oportunidades que as diferentes áreas da empresa podem lhe proporcionar, ao contribuir de maneira efetiva para a consecução dos objetivos organizacionais. O processo de desenvolvimento das pessoas inclui os programas de capacitação, treinamento, educação; os procedimentos de promoções, encareiramento e desempenho. E o de valorização refere-se às práticas de remuneração, premiação, benefícios, serviços e facilidades. Nesta pesquisa foram analisados os documentos da organização que descreviam as políticas referentes a esses três processos, a fim de compreender o

conjunto da atuação da área de recursos humanos e procurar identificar se elas expressavam padrões culturais aderentes à cultura intraempreendedora.

De acordo com estudo da Deloitte (2015), para construir uma cultura intraempreendedora é preciso encorajar as pessoas a desenvolverem seu potencial e a área de recursos humanos pode exercer esse estímulo criando um “ambiente saudável ao intraempreendedorismo” (Deloitte, 2015, p.19). A literatura examinada aponta diversos mecanismos que promovem suporte a cultura intraempreendedora, sendo grande parte deles de competência da área de RH, como o treinamento e a capacitação das pessoas, as ações de reconhecimento e o estabelecimento de canais de comunicação com os colaboradores (Wunderer, 2001).

Um dos elementos apresentados em estudo da Deloitte (2015), e salientado também por Macchitella (2008), é a importância da adoção de modelos de organização dos processos de trabalho flexíveis e de estruturas organizacionais interdependentes e multidisciplinares. Observa-se que, em geral, organizações intraempreendedoras adotam processos decisórios mais descentralizados, promovendo atividades compartilhadas e a colaboração entre diferentes áreas organizadas. A relevância da estrutura organizacional no fomento ao intraempreendedorismo é investigada também por Kuratko e Goldsby (2004), autores segundo os quais, o excesso de complexidade, demonstrado, por exemplo, pela centralização das decisões em altos níveis hierárquicos superiores, opera como desestimulante a iniciativas intraempreendedoras.

Estudos como os realizados por Festa (2015), Hisrich, Peters e Shepherd (2014) e Lana (2010) evidenciam a contribuição de práticas de gestão para a cultura intraempreendedora e estímulo à inovação. A discussão promovida por esses autores quanto a práticas essenciais para um ambiente intraempreendedor convergem em processos como: recursos disponíveis de forma ágil para apoiar novas ideias; patrocínio e experimentação das iniciativas; incentivos formais para ações de tentativa e erro; modelos de organização do trabalho em equipes multidisciplinares; apoio e legitimação pela alta administração.

Em linha semelhante, um estudo promovido por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) classifica em cinco dimensões as práticas gerenciais que podem apoiar a emergência do intraempreendedorismo: suporte da alta liderança em facilitar e promover atividades intraempreendedoras; disponibilidade de tempo para ser alocado em projetos empreendedores; recompensas e incentivos, especialmente advindos do estabelecimento de metas e *feedbacks* pela média liderança); flexibilidade nas atribuições e responsabilidades; interações fluentes com diferentes níveis hierárquicos da empresa. Sintetizando a contribuição teórica da literatura a Tabela 2 indica como foi investigada a relação entre os macro processos, as políticas e práticas de gestão de pessoas para fomentar uma cultura intraempreendedora, de modo a orientar as análises do material da empresa pesquisada.

Tabela 2: Síntese das Práticas de Gestão de Pessoas que fomentam a Cultura Intraempreendedora

Processos de gestão de pessoas	Descrição de Políticas e Práticas de Rh	Autores
Movimentação, estrutura e modelo de organização do trabalho	Modelagem das estruturas organizacionais e introdução de formas de trabalho flexíveis e multidisciplinares, minimizando burocracias.	Deloitte (2015); Hayton (2005); Hornsby et al (2002); Kuratko e Goldsby (2004); Macchitella (2008)
Desenvolvimento	Capacitação de gestores e colaboradores em competências que desenvolvem o intraempreendedorismo.	Akintunde (2013); Ferraz et al (2008); Hisrich, Peters e Shepherd (2014); Wunderer (2001)

Valorização	Políticas de recompensas que privilegiem a criatividade e patrocinem inovações. Sistemas de avaliação de desempenho e incentivos baseados em objetivos coletivos. Valorização das contribuições dos colaboradores, mesmo que incorram em erros.	Deloitte (2015); Ferraz et al (2008); Festa (2015); Hayton (2005); Hashimoto (2009); Hisrich, Peters e Shepherd (2014); Hornsby et al (2002); Lana (2010); Macchitella (2008); Özdermici e Behram (2014); Stevenson e Jarillo (1990); Wunderer (2001)
--------------------	---	---

Nota. Fonte: elaborada pelos autores (2020), com base nas referências bibliográficas.

4 METODOLOGIA

Rejeitando uma postura empiricista, na qual o pesquisador é comparado a um “fotógrafo da realidade social” (Fleury, 1989a, p.15), optou-se, no presente estudo, pela adoção de uma postura metodológica que se aproxima do ofício de um clínico ou terapeuta, possibilitando à organização “se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas” (Fleury, 1989a, p.16). Isto com o objetivo de realizar uma pesquisa descritiva que visa “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2008, p.26).

Optou-se pela adoção de uma metodologia qualitativa considerando que, como explicam Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997, p.31), ela permite a apreensão do fenômeno estudado em sua complexidade e singularidade, possibilitando a compreensão de temas latentes e a identificação de significados atribuídos a eventos.

Elegeu-se, assim, como técnicas de levantamento de dados uma configuração que Fleury (1989a, p.25) descreve como “um verdadeiro processo de *bricolage*”, uma vez que agrega “dados secundários da própria organização como: documentos, relatórios, manuais...” (Fleury, 1989a, p.25), os quais forma complementados com dados primários, coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e grupos focais.

A pesquisa documental, valendo-se de materiais que ainda não haviam recebido tratamento analítico (Gil, 2002, p.45), foi realizada por meio do levantamento de documentos emitidos pela própria empresa de três diferentes tipos: manuais e regulamentos que divulgam as políticas de recursos humanos vigentes, comunicações internas direcionadas a colaboradores e comunicações externas, direcionadas a acionistas e ao público em geral.

A leitura desse material foi submetida à análise de conteúdo, que é definida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977, p.29). Após o exercício de leitura flutuante que possibilitou o contato inicial com os documento foi empreendida a escolha daqueles a serem examinados com maior acurácia. Compreendendo-se a relevância da investigação das políticas de recursos humanos optou-se por aprofundar a leitura do Regulamento de Pessoal, que elenca cerca de 60 normas que orientam a gestão de pessoas. Entre essas políticas, foram selecionadas 11 cujo conteúdo estava relacionado a práticas de pessoas mencionadas na Tabela 2.

Complementarmente, foram analisadas outras comunicações internas direcionadas aos colaboradores. Para tanto, foram selecionadas sete edições de uma revista interna, publicadas entre janeiro de 2018 e dezembro de 2019, período no qual houve um processo de revisão das diretrizes estratégicas da organização. Por fim, foi realizada uma análise de documentos externos direcionados a acionistas, clientes e ao público em geral. Para essa análise, foram considerados quatro documentos sobre as ações da organização para o mercado.

Selecionados os documentos, foi empreendida a definição de categorias que subsidiaram o processo de codificação e análise de conteúdo. Conforme apontado por Bardin (1997, p.104), a escolha de categorias para o estudo compreende a definição dos critérios para a realização de inferências em relação ao conteúdo. Os padrões culturais favoráveis ao intraempreendedorismo e as políticas e práticas de recursos humanos, apresentadas nas Tabelas 1 e 2, foram utilizadas como categorias para codificar documentos, sendo a elas atribuído um sinal positivo, negativo ou neutro, de acordo com atitudes de avaliação subjacentes (BARDIN, 1977).

A etapa de análise documental permitiu constatar lacunas e contradições no conteúdo das mensagens que poderiam ser esclarecidas e/ou aprofundadas mediante a investigação de opiniões e percepções dos atores organizacionais sobre as políticas e práticas de gestão vigentes.

Realizou-se, então, um trabalho de campo que foi conduzido em três etapas: na primeira delas foram executadas cinco entrevistas semiestruturadas com gestores da área de recursos humanos da empresa. Procurou-se obter informações sobre como as políticas e práticas de RH eram comunicadas às pessoas e se eles poderiam identificar nelas a presença de padrões culturais associados ao intraempreendedorismo.

Na segunda fase, foram conduzidas oito entrevistas semiestruturadas com colaboradores que realizaram projetos que poderiam ser considerados intraempreendedores, fossem esses advindos de competições internas fomentadas pela empresa ou de iniciativas espontâneas dos próprios funcionários. O objetivo desse procedimento foi identificar os aspectos que motivaram essas pessoas a se envolverem com o intraempreendedorismo, bem como, as características organizacionais que favoreceram ou dificultaram essa participação. Foram convidados tanto colaboradores cujas ideias foram implementadas pela organização como aqueles que não tiveram essa oportunidade, indagando-se-lhes sobre a eventual influência da cultura organizacional nessa experiência pessoal.

Em uma terceira fase do trabalho de campo, buscou-se enriquecer o estudo, investigando as opiniões e percepções de um grupo mais amplo de funcionários através da condução de grupos focais de discussão. Escolheu-se compô-los com ex-participantes do Programa Trainee, visto serem jovens recentemente incorporados à organização, que tiveram a experiência comum do processo seletivo e, principalmente, das atividades de socialização que precederam sua efetivação em diferentes áreas e atividade. A técnica de grupo focal é um “recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos” (Gondim, 2002, p.152) e foi escolhida para aprofundamento e validação dos resultados identificados nas fases anteriores do trabalho, obedecendo uma abordagem multi-métodos que permitiu a integração dos resultados obtidos com os diferentes instrumentos de coleta.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Análise Documental

A análise dos documentos selecionados detectou que há um distanciamento entre as práticas divulgadas em comunicados e publicações dirigidas aos públicos interno e externo e o conteúdo das normas explicitadas pelas políticas de gestão de pessoas estudadas. Enquanto as políticas orbitam no campo de determinação das regras, aprovações e controles, os outros textos documentos enfatizam a existência de um processo de mudança organizacional que contempla a transformação de padrões culturais.

Observou-se na distribuição lexical dos textos das políticas uma ausência de palavras referidas à emergência de novos paradigmas e, em especial, dos padrões próprios de uma cultura intraempreendedora, enquanto as mesmas são recorrentes no âmbito das revistas e comunicados de divulgação externa. Um exemplo dessa dissonância verifica-se no lançamento de um novo instrumento de avaliação de desempenho. As práticas de valorização que estão associadas a uma proposta de transformação da cultura, como as métricas que avaliam positivamente os comportamentos inovadores e com senso coletivo são ressaltadas nas revistas e documentos de divulgação externa, mas não são enfatizadas nas políticas de RH. Nestes os textos ressaltam as características processuais do emprego do instrumento de avaliação, como a necessidade de que haja uma “contratação” de metas individuais entre o colaborador e seu superior hierárquico e de quais são as “aprovações” de responsabilidade dos gestores.

Dessa forma, ainda que a temática de mudança organizacional e o propósito de transformação cultural sejam apresentados de forma recorrente e transparente tanto aos colaboradores, por meio das mensagens em revista corporativa, quanto nas comunicações aos acionistas e público externo, a análise de conteúdo dos documentos não permitiu identificar a ocorrência de menções diretas ao intraempreendedorismo. Considerando que alguns padrões que são próprios de uma cultura intraempreendedora parecem estar subjacentes a esses comunicados pode-se inferir que, embora não apareçam de forma explícita, eles são inerentes ao processo de transformação desejado pela organização.

Analisando os textos das políticas nota-se que, dentre as palavras mais frequentes, estão termos como “acordo”, “aprovação”, “critérios”, “gestor”, “comitê” e “diretor”, as quais depreendem um sentido regulatório e controlador, aspecto que pode ser considerado desfavorável para que os padrões culturais de flexibilidade e autonomia sejam predominantes no ambiente organizacional. Conforme aponta Hashimoto (2009), em organizações intraempreendedoras, há uma “substituição dos mecanismos clássicos de controle pelo estabelecimento de uma relação baseada na confiança mútua” e que “na medida em que a confiança cresce, reduz-se os custos de controle, monitoramento e supervisão” (Hashimoto, 2009, p.51). Entende-se que as políticas apresentadas pela organização ainda apontam para um cenário no qual a institucionalização de regras, controles e normas prevalece, possivelmente inibindo a emergência do intraempreendedorismo. Da mesma forma, os padrões que se referem à valorização da inovação e do senso coletivo são pouco frequentes na volumetria analisada, reforçando o distanciamento observado entre o conteúdo das políticas e as características desejáveis em uma cultura intraempreendedora.

A maior parte das menções às práticas de recursos humanos encontradas em documentos internos se referem à introdução de novos modelos de organização dos processos de trabalho. Estes consistem na formação de grupos multidisciplinares que atuam com procedimentos de metodologia ágil e podem ser considerados um tipo de arranjo que estimula a autonomia e o trabalho colaborativo em linha com os padrões da cultura intraempreendedora.

Outras iniciativas que sinalizam mudanças nesse sentido tem sido a realização periódica de um programa de geração de ideias; de competições nas quais profissionais de diversas áreas da organização se reúnem para solucionar um desafio proposto com foco no cliente; e da concessão de um prêmio a projetos de autoria de colaboradores, destacando-se a existência da categoria inovação. Mas observa-se uma carência de menções favoráveis aos programas de capacitação os quais são, para os autores que tratam do tema do intraempreendedorismo, um elemento essencial de fortalecimento da cultura intraempreendedora. E, mesmo divulgadas nos textos analisados na

pesquisa, essas práticas que estimulam a autonomia do colaborador não estão articuladas com as normas das políticas que regem a gestão de recursos humanos da empresa.

Mesmo quando se trata de comunicar certas práticas que visam melhorar o ambiente e o clima organizacional, não se lança mão de aperfeiçoar as políticas de RH. Um exemplo foi a divulgação do novo código de vestimentas, que flexibilizou o *dress code* com o objetivo de tornar o trabalho mais confortável para os colaboradores, e cujas diretrizes foram transmitidas por meio de campanhas e comunicações internas, mas que não foram incorporadas formalmente ao Regulamento de Pessoal.

Por fim, é apresentada a análise lexical dos documentos internos, na qual se ressalta o destaque da temática de cliente nos conteúdos comunicados, indicando a centralidade no cliente na estratégia da organização. São, ainda, relevantes os léxicos como “mudar” e “transformar”, que apresentam alta incidência no texto e refletem a mudança cultural vivenciada pela organização.

A análise dos documentos externos apresenta resultado similar a interpretação conteúdo das revistas para colaboradores internos. Sendo direcionados a acionistas e ao público externo, esses documentos enfatizam um resgate histórico da cultura organizacional, assim como dedicam-se ao detalhamento da estratégia da instituição, especialmente ao posicionamento da satisfação de clientes como sua peça central, a qual é relacionada a uma mudança de mentalidade dos colaboradores.

5.2 Análise das entrevistas com gestores da área de RH

As entrevistas com responsáveis da área de RH indicam que, ainda que o intraempreendedorismo não empregado com esta nomenclatura na organização existe, da parte dos entrevistados, um reconhecimento da importância do tema para o sucesso da empresa. “O termo especificamente não [é usado], mas há uma vontade de mudar e fazer diferente” apontou um dos entrevistados argumentando com a opinião de que, cada vez mais, empresas disruptivas e intraempreendedoras têm sido consideradas referências para a organização.

Diferentemente da importância atribuída pelos autores investigados na literatura (Fleury, 1989b), nota-se que a formalização de novas práticas em políticas respectivas, não se constitui em elemento central para estes entrevistados. Eles sentem-se satisfeitos porque as práticas implementadas que contém algum elemento de mudança são reconhecidas como medidas importantes para que a organização reforce junto aos colaboradores o propósito de viabilizar uma transformação cultural.

Questionados quanto a práticas que estimulam ou alentam padrões culturais associados a um ambiente intraempreendedor, os entrevistados pontuaram que a revisão do instrumento de avaliação de performance e a introdução de modelos ágeis de organização do trabalho são os principais mecanismos que estarão ampliando a flexibilidade da organização, possibilitando maior abertura ao erro e estimulando a autonomia e o senso coletivo dos colaboradores.

Em consonância com os estudos promovidos pela Deloitte (2015) e Macchitella (2008) que indicam a relevância de modelos de trabalhos e estruturas organizacionais flexíveis, interdependentes e multidisciplinares para o estímulo ao intraempreendedorismo os entrevistados ressaltaram que o modelo de Comunidades, processo de trabalho colaborativo baseado em princípios das metodologias ágeis que vem sendo adotado em algumas áreas do banco, constitui a principal prática favorável ao intraempreendedorismo. Ainda assim, apontaram que, mesmo nesse novo modelo de organização do trabalho, a autonomia pode ser afetada se houverem “times

receosos com a cobrança de reportes pela alta liderança”. Posto isso, o papel da liderança é considerado pelos entrevistados como essencial ao estímulo ao intraempreendedorismo e, conseqüentemente, foi ressaltada a responsabilidade da área de RH em escolher, formar e desenvolver líderes com competências adequadas aos padrões culturais intraempreendedores.

Reiterando do estudo documental, os entrevistados reforçaram que, apesar do “comando e controle” ser um dos padrões culturais presentes na organização, houve alterações recentes nos processos internos, com intuito de promover e incentivar a autonomia dos colaboradores. Um dos exemplos de prática implementada foi a criação de uma plataforma de autoaprendizagem na qual colaboradores podem buscar conteúdos e treinamentos para se desenvolver, acarretando no fomento a cultura de aprendizagem ativa e contínua.

Corroborando a conclusão da análise documental, que aponta uma dissonância entre conteúdo das políticas de RH e demais comunicações da organização, os entrevistados apontaram que existe uma contradição entre as declarações da organização e as mensagens transmitidas por meio das políticas de recursos humanos. Contudo, eles acreditam que se trata de um movimento natural. Nesse sentido, uma das entrevistadas menciona que “é um legado que temos de políticas que controlam as coisas e estamos na pressa de querer mudar a cultura e o ambiente”.

Ainda referindo-se às dicotomias entre discurso e prática, os responsáveis por RH apontaram que um dos desafios enfrentados pela organização é sua dimensão. Afinal, conforme pondera um dos membros da área, “é difícil declarar e realizar em um banco com o número de funcionários [como o da empresa]”. Dois entrevistados relataram que o tamanho e a diversidade de áreas ocasiona diferenças relevantes no estímulo ao intraempreendedorismo, pois “de acordo com a área de atuação existem aquelas mais predispostas e outras menos, a estabelecer um ambiente que seja propício à emergência do intraempreendedorismo”.

5.3 Análise das entrevistas com colaboradores

As entrevistas conduzidas com colaboradores almejaram o entendimento de fatores que desencadearam a motivação deles para realizar projetos intraempreendedores e dos aspectos que foram marcantes nessas experiências. Destaca-se que enquanto, em alguns casos os colaboradores relatam a vivência de padrões culturais desfavoráveis à emergência do intraempreendedorismo, a maior parte sinalizou ter experienciado situações nas quais identificaram condições favoráveis a uma transformação cultural intraempreendedora.

Todos os entrevistados reconheceram suas iniciativas como projetos intraempreendedores e a maior parte deles mencionou que ter participado de uma iniciativa intraempreendedora influenciou em sua visão de como a organização tem transformado sua cultura. Em contrapartida, foram apontados nas entrevistas obstáculos ao intraempreendedorismo, tais como o desafio relatado pelos colaboradores em “reservarem tempo na agenda” para cultivarem novas ideias ou participarem de práticas intraempreendedoras, como os desafios e competições propostos pela empresa. Nota-se, portanto, a ausência de políticas e práticas de RH que formalizem o fomento ao intraempreendedorismo, incluindo elementos essenciais como os mencionados por autores como Hornsby *et al.* (2002), Festa (2015) e Lana (2010) no que diz respeito a recursos, inclusive de tempo, disponíveis de forma ágil para apoiar novas ideias.

Destaca-se, ainda, que não há uma percepção homogênea dos entrevistados em relação aos padrões culturais intraempreendedores na organização, de maneira que alguns reconheceram os avanços percorridos até o momento, enquanto outros sublinharam os aspectos que ainda não foram

implementados para ir em direção a uma cultura mais intraempreendedora. Nota-se, no entanto, que os dois colaboradores que conduziram por conta própria projetos intraempreendedores, apresentam uma visão mais otimista, apontando que têm convivido com lideranças mais abertas e tolerantes ao erro, as quais têm buscado “fazer enxuto e rápido para consertar depois”.

Enquanto a maioria dos participantes mencionou ter obtido sucesso na implementação de suas ideias, dois entrevistados relataram que, apesar do crescimento pessoal com a elaboração do projeto e as interações positivas ao longo de sua construção, a experiência evocou padrões culturais da organização contrários ao intraempreendedorismo. Essa percepção decorreu da vivência de uma “ausência de suporte da organização [...] e de respaldo da liderança” para implementar seus projetos que apesar de premiados em uma competição interna foram executados. Ressalta-se que a literatura enfatiza que o apoio da alta administração e o suporte organizacional são práticas fundamentais ao sucesso do intraempreendedorismo (Delloite, 2015; Festa, 2015; Hayton 2005).

Em contrapartida, um outro entrevistado relatou sua experiência na qual a situação foi oposta. Sua iniciativa intraempreendedora não participou uma competição promovida pela empresa, nem contava com recursos dedicados. Ainda assim, como resultado do engajamento do grupo envolvido na sua construção a iniciativa foi possível que “as pessoas comprassem a ideia e daí davam um jeito de encaixar para andar para frente”. Esse “engajamento foi de baixo para cima”, denotando que o ambiente de inserção dessa experiência já era amigável aos padrões culturais intraempreendedores relacionados a autonomia e senso de dono.

Assim como apontado nas entrevistas com membros da área de recursos humanos, a implementação de incentivos formais foi apontada pelos entrevistados como mecanismo de alinhamento entre as expectativas da organização e a atuação dos colaboradores, sendo considerado essencial para o estímulo ao intraempreendedorismo. Alguns dos entrevistados ressaltaram que a robustez do novo modelo de avaliação de desempenho adotado a partir de 2019 sinaliza possíveis mudanças nessa direção.

Apesar dos colaboradores participantes das entrevistas terem um perfil diferenciado, no que concerne à sua iniciativa e proatividade, observou-se que é bastante limitado o conhecimento que eles detêm sobre quais são as políticas e práticas de recursos humanos vigentes na organização e como elas poderiam influenciar a emergência do intraempreendedorismo.

Por fim, reiterando os resultados da análise documental e das entrevistas com gestores de RH, os colaboradores demonstraram unanimidade de opinião ao ressaltar que os novos modelos de trabalho que vêm sendo implantados na organização favorecem a emergência do intraempreendedorismo. Segundo um dos colaboradores, esses novos formatos de relacionamento e atuação podem ser considerados os “capitalizadores da inovação dentro do banco” uma vez que incentivam o trabalho colaborativo e a constituição de equipes multidisciplinares, elementos que a literatura também indica como estimulantes ao intraempreendedorismo (Hashimoto, 2009; Deloitte, 2015).

5.4 Análise dos grupos focais com colaboradores

A terceira etapa do trabalho de campo da pesquisa foi dedicada à coleta de dados primários junto a grupos focais de colaboradores da organização estudada. Esse levantamento propiciou identificar uma tendência de semelhança das opiniões emitidas nos grupos com aquela já encontradas nas entrevistas. Os participantes ressaltaram a evolução dos procedimentos de avaliação de desempenho e os novos modelos ágeis de organização do trabalho como as mudanças que

evidenciam padrões culturais favoráveis ao intraempreendedorismo. Mas também ressaltaram os desafios para conciliar a dedicação a projetos intraempreendedores com suas rotinas de entregas exigidas pela organização, sendo o tempo considerado um recurso escasso, que constitui uma barreira para a inovação.

Nos debates dos grupos focais foi ressaltado o paradoxo já apontado pela literatura no que concerne ao papel da liderança. Por um lado, eles descrevem situações que configuram o que apontam Hornsby *et al* (2002) e Hayton (2005), isto é a importância do líder apoiar ideias inovadoras, fornecer recursos, expertise e suporte; por outro, ressaltam que alguns líderes estão sujeitos a uma estrutura organizacional hierárquica e pouco flexível, atuando como inibidores das iniciativas intraempreendedoras.

Nesse sentido, nota-se que o grupo atribuiu responsabilidade à liderança pela construção de um ambiente que possibilite o fomento ao intraempreendedorismo. Não apenas o comportamento dos líderes foi um elemento considerando essencial, mas também a configuração das estruturas organizacionais e das relações de poder, o que remete ao conceito definido na literatura de que estas conservam o “papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições das relações de dominação” (Fleury, 1989a, p.22).

De acordo com a literatura investigada, a disponibilidade de recursos, especialmente de tempo, é essencial para que o intraempreendedorismo possa fluir na organização (Hornsby *et al*, 2002). Os participantes dos grupos focais reconheceram que existe um discurso cada vez mais frequente sobre inovação no âmbito da empresa, contudo, geralmente não são oferecidas condições como o acessos a diversos tipos de recursos necessários, entre os quais, a disponibilidade de tempo na rotina da jornada de trabalho. Como expressaram: “não sobra tempo para pensar em inovação, porque somos engolidos pelo dia a dia [...] então somos mais guiados pelo que demanda o mercado”.

Ao argumentarem que existe ausência de flexibilidade e, principalmente, de tolerância aos erros no ambiente organizacional e nas relações com seus gestores, os participantes ressaltaram que consideram esses padrões culturais justificáveis pelas características do negócio da empresa. Ela está inserida em um contexto de concorrência frenética, no qual as operações de certas áreas apresentam grande vulnerabilidade podendo acarretar prejuízos vultosos e fragilizar sua imagem no mercado. Portanto, verifica-se que os próprios colaboradores consideram que a tolerância com o erro e o fracasso dificilmente constituirão padrões da cultura da empresa, apesar de serem elementos apontados pela literatura como essenciais para a formação do intraempreendedor.

Os participantes dos grupos focais declararam opiniões favoráveis aos modelos de organização do trabalho que vem sendo adotados em algumas áreas do banco, por serem mais flexíveis, descentralizando os processos decisórios e permitindo o “compartilhamento de riscos de forma mais amena”. Destacam que “o novo modelo facilita que conversa seja mais fluida” e aumenta as possibilidades de interagir com diferentes níveis hierárquicos da organização, prática apontada por Hornsby *et al* (2002) como central ao estímulo do intraempreendedorismo.

Consideraram que, em geral, ações de capacitação direcionadas para estímulos intraempreendedores são oferecidas apenas para “um público específico”, como os participantes do Programa Trainee. Nesse sentido, um dos participantes mencionou que “essa escolha de para quem vai e não vai a informação faz com que algumas pessoas acreditem que o papel delas aqui no banco é receber direcionamento do que tem que fazer e fazer aquilo porque é o espaço que cabe a ela [...] isso faz com que pessoas se sintam menos seguras”, o que pode influenciar na medida em que elas aderem ou não às iniciativas intraempreendedoras.

Por fim, os participantes reconheceram a existência de um movimento de transformação realizado pela organização, contudo apontaram desafios inerentes à transformação cultural em uma instituição de grande porte, o que incorre na existência de diferentes estágios de maturidade em relação a uma cultura intraempreendedora de acordo com a área da organização. Nesse sentido, foi mencionado por alguns participantes dos grupos que a “transformação cultural está ligada a vocação da área” e que não é possível “definir cultura e práticas únicas [para a organização toda]”.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sugere, por meio de uma análise comparativa entre os dados obtidos nas diferentes fontes pesquisadas, a existência de possíveis dissonâncias nas mensagens transmitidas pela organização, indicando que há distanciamento entre as práticas divulgadas nas revistas e documentos de divulgação externa e o conteúdo que é explicitado nas políticas internas de RH.

Por um lado, as políticas de recursos humanos, consideradas por Fleury (1989b) como fontes relevantes para decifrar e interpretar os padrões culturais de uma organização, apresentam aspectos que remetem à inibição de padrões culturais intraempreendedores, orbitando no campo de elucidação de regras, controles e requisitos para aprovações. Em contrapartida, os demais documentos investigados, como revistas corporativas e relatórios direcionados a acionistas, enfatizam o propósito de uma mudança cultural transformadora que estaria latente na organização. Ainda que não mencionem diretamente o termo intraempreendedorismo, essas publicações relatam práticas de gestão que podem ser associadas a esse conceito e ao estabelecimento de padrões culturais que fomentariam sua inserção no modelo de gestão da empresa.

O levantamento e análise das opiniões e percepções de cinco gestores de RH, oito colaboradores que vivenciaram experiências intraempreendedoras e 17 participantes do Programa Trainee da organização possibilitaram verificar que existe um ambiente de predisposição à emergência de uma cultura intraempreendedora na empresa. A discussão dos resultados obtidos por meio dessas entrevistas e grupos focais sugere que a organização deseja instalar um processo de mudança no qual ocorra a transformação da cultura organizacional. Contudo, esse propósito não explicita a introdução de estímulos à autonomia, inovação, flexibilidade e senso coletivo, que seriam os padrões culturais característicos do intraempreendedorismo. Parte desse movimento de mudança é realizado através da adoção de práticas de gestão de recursos humanos, como novos procedimentos de avaliação de desempenho e modelos de estruturação de alguns processos de trabalho baseados em princípios de metodologia ágil. Contudo, os colaboradores relatam que ainda predominam padrões culturais inibidores ao intraempreendedorismo, decorrentes do legado de uma estrutura hierárquica rígida que continua se justificando pelo tamanho da empresa, diversidade de áreas que a compõe e vulnerabilidade ao risco de grande parte de suas operações.

As etapas da pesquisa possibilitaram a detecção da importância atribuída pelos colaboradores ao papel da liderança no estímulo ao intraempreendedorismo. Apesar de ser apontado por alguns autores, tais como Hornsby *et al.* (2002) e Hayton (2005), como relevante a uma cultura intraempreendedora, a princípio, esse aspecto não havia sido considerado como uma das categorias a ser investigadas no estudo. Contudo, percebe-se a relevância do estabelecimento de práticas de recursos humanos com intuito de reforçar o papel dos líderes no fomento ao intraempreendedorismo, por meio do apoio a ideias inovadoras, fornecimento recursos, expertise e suporte. Dessa forma, recomenda-se à organização que os padrões culturais intraempreendedores sejam estimulados junto aos líderes, por meio de mecanismos formais e ações de desenvolvimento.

A pesquisa sugere, ainda, que os colaboradores não possuem clareza sobre as práticas de gestão de recursos humanos, de maneira que poucos entrevistados associam práticas consideradas inovadoras e favoráveis ao intraempreendedorismo às ações e direcionamentos da gestão de RH. Consequentemente, a comunicação da área de recursos humanos, em relação ao seu papel na criação e implementação de práticas inovadoras, pode ser considerada insuficiente para abranger a amplitude da organização e influenciar as percepções dos colaboradores.

Pontuadas as principais considerações finais deste estudo, espera-se, por fim, que a pesquisa em questão possa contribuir com insumos para apoiar a empresa na identificação de caminhos em direção a uma cultura intraempreendedora. Dada a sua condição de organização de alta relevância no cenário nacional, entende-se que sua transformação cultural possa influenciar outras organizações, uma vez que os aprendizados provenientes deste estudo poderão ser convenientes para aplicação em setores diversos da economia. Com isso, será possível promover o fomento ao intraempreendedorismo em diferentes esferas organizacionais, por meio da investigação sobre como é possível conhecer e intervir sobre os padrões culturais que as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos legitimam e disseminam.

Apesar do cuidado em compor uma amostra com perfis de experiências heterogêneas quanto a hierárquicos e áreas de atuação, ressalta-se, por fim, que a pesquisa em questão apresenta limitações no que diz respeito ao perfil da amostra investigada, uma vez que os colaboradores entrevistados apresentam propensão a serem promotores de padrões culturais intraempreendedores, em decorrência de estímulos vivenciados em suas carreiras. Não podem ser, portanto, considerados representativos da maioria dos colaboradores da organização estudada.

Quanto às conclusões da pesquisa, considera-se válido evidenciar que as inferências não podem ser generalizadas para outras instituições, uma vez que derivam da coleta e análise de dados referente a práticas e padrões culturais exclusivos da organização.

Sugere-se, por fim, para futuros estudos, a aplicação de um *survey* que possibilite uma coleta de dados mais abrangente na organização e que suscite insumos para uma análise comparativa entre as percepções de colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Considera-se que, dessa forma, será possível um aprimoramento dos estudos descritos na pesquisa em questão com o intuito de prover insumos relevantes à organização para a gestão de mudança em direção a uma cultura estimulante ao intraempreendedorismo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Accenture. (2016). *Banking Beyond Everyday Bank*. 2016. Recuperado em 09 de agosto de 2020 de https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-10/Accenture-Banking-Beyond-Everyday-Bank-pdf.pdf
- Antonic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and crosscultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-52.
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bernardo, A. C. (2014). *Cultura e subculturas: gestão do sistema cultural nas organizações*. Lusíada. *Economia e Empresa*, 2, 41-69.
- Boston Consulting Group. (2015). *The Power of People in Digital Banking Transformation*. Recuperado em 09 de agosto de 2020 de <https://www.bcg.com/publications/2015/power-people-digital-banking-transformation-financial-institution.aspx>

- Boava, D. L. T.; Macedo, F. M. F. (2006) Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: XXX Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação em Administração, **Anais ... XXX EnANPAD**, Salvador: ANPAD.
- Chung, L. H., & Gibbons, P. T (1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group & Organization Management*. *Thousand Oaks*, 22 (1), 10-30.
- Costanza, D; Blacksmith, N; Coats, M. R; Severt, J. B; Deconstanza, A. H (2016). *The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival*. *Journal of Business & Psychology*, 31, (3), p. 361-381.
- Deloitte. (2015). *Five insights into intrapreneurship: A Guide to Accelerate Innovation within Corporations*. Recuperado em 09 de agosto de 2020 de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf
- Dornelas, J. C. A. (2009). *Empreendedorismo corporativo*. 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (1992). *Inovação e espírito empreendedor – Entrepreneurship: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.
- Dutra, J.S. (1989) A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 155-168.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Ferraz, S. F. S., Lima, G. P., Duarte, M. F., Alves, R. A. A., Torres, F. S., & Lima, T. C. B. (2008). Intra-empendedorismo em uma Organização Financeira de Grande Porte: Um Estudo Diagnóstico. In: EnANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Festa, M. P. (2015). *Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação*. Caderno Profissional de Administração da UNIMEP, 5 (1), 41-58.
- Fischer, R. M. (2002). Mudança e Transformação Organizacional. In: FLEURY, M.T.L (coord.). *As pessoas na Organização*. 4. ed. São Paulo: Editora Gente.
- Fischer, R. M. (1989) O Círculo do Poder - As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 65-88.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R.M. (1989). *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. (1989a). O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. (1989b). O Simbólico nas Relações do Trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. *Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L, Shinyashiki, G., & Stevanato, L.A. (1997). Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 32(1), 23-37.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gondim, S. M G. (2002). Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, Ribeirão Preto, 12 (24), 149-161. Recuperado em 09 de

agosto de 2020 de https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2002000300004.

Hashimoto, M. (2009). *Organizações intra-empendedoras: construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior*, 2009. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV.

Hashimoto, M., Andreassi, T., Artes, R., & Nakata, L. E. (2010). Relações entre intraempreendedorismo, clima organizacional e desempenho financeiro – um estudo sobre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. *Anais... EnANPAD*, Rio de Janeiro, 34.

Hayton, J. C. (2005). Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41. <https://ssrn.com/abstract=1508293>.

Hisrich, R. D., Peters, M. P.; Shepherd, A. D. (2014). *Empreendedorismo*. 9 ed. Porto Alegre: Bookman.

Hornsby, J. B., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.

Kuratko, D. F., & Goldsby, M. G. (2004) Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethic*, 55 (13), 3-30.

Lana, B. M. H. (2010). *Intraempreendedorismo: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários*. Dissertação (Mestrado em Administração)- FUMEC/BH, Belo Horizonte.

Lima, L. D. F. L (2018). *Financeirização e organização do trabalho: impactos nos modelos de gestão e cultura organizacional*. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE SOCIOLOGIA DA UFS, 2., 2018, São Cristóvão, SE. Anais [...]. São Cristóvão, SE: PPGS/UFS, 2018.

Macchitella, U. (2008). *The Effect of Human Resource Management Practices on organizational Performance through Corporate Entrepreneurship*. Workshop dei Docente e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Università Bocconi, Itália.

Özdermirci, A., & Behram N. K. (2014). Linking Human Resources Practices to Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. In *Business Management and Strategy*, 5(1), 56-77.

Pinchot, G. (1989). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*.

Rios, L. R.; Cunha, N. C. (2016). *A influência da cultura organizacional: Uma visão do Estudo de Caso SIEMENS*. Revista GeTeC, 5 (9).

Salles, J.R.M. (2018). *Gestão da mudança de cultura organizacional: a perspectiva da alta gestão*. Tese de Doutorado.

Stevenson, H.H, & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, Special Issue, 11, 17-27.

Warrick, D. D (2015). *Understanding, building, and changing organization cultures*. Lessons in Changing Cultures: Learning from Real World Cases, p. 1–16.

Wunderer, R. (2001). Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (5/6).