

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO

GABRIELA SOUZA PEZZI

**A PERCEPÇÃO DOS LÍDERES SOBRE A POTENCIALIDADE DE GERAR  
INTRAEMPREENDEDORISMO EM BANCOS PÚBLICOS DO RS**

Porto Alegre

2020

GABRIELA SOUZA PEZZI

**A PERCEÇÃO DOS LÍDERES SOBRE A POTENCIALIDADE DE GERAR O  
INTRAEMPREENDEDORISMO EM BANCOS PÚBLICOS DO RS**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Coorientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior

Porto Alegre

2020

P522p Pezzi, Gabriela Souza.  
A percepção dos líderes sobre a potencialidade de gerar  
intraempreendedorismo em bancos públicos do RS / por  
Gabriela Souza Pezzi. – 2020.  
101 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e  
Negócios, Porto Alegre, RS, 2020.  
Orientadora: Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.  
Coorientador: Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior.

1. Intraempreendedorismo. 2. Setor bancário. 3. Liderança.  
I. Título.

CDU: 658.012.2:336.71

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à rede de amigos e profissionais que primeiramente me incentivaram nesta importante jornada do conhecimento.

Ao meu querido pai, Walter Pezzi, em memória, que mesmo vivendo um momento de despedida, demonstrava interesse e orgulho da minha escolha.

Agradeço à minha fraterna mãe, Maria Helena, que incentiva as minhas escolhas demonstrando, no seu exemplo, a dedicação com seus objetivos. E à minha afetuosa irmã, Graziela, sempre ampliando seus conhecimentos e habilidades, vencendo as barreiras da discriminação. Sua resiliência inspira!

Aos meus queridos filhos, Laura e Lucas, obrigada por serem compreensivos e parceiros nos momentos necessários de minha ausência. Guardo em minha memória os momentos de apoio e de preocupação com as fases mais tensas que vivemos neste percurso.

Ao meu amor e parceiro, Gustavo Lunardi, obrigada por estar ao meu lado, dedicando-se para que este momento fosse desfrutado da melhor forma possível, com muito respeito, minha admiração.

Com muito carinho, agradeço à minha orientadora Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral, profissional exemplar que, com muito afeto, me instigou sempre a buscar o meu melhor, inspirando a partir do seu conhecimento as recompensas do saber.

Ao querido coorientador, Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior. Sua perspicácia, dedicação e direcionamento foram muito importantes neste percurso.

À turma MPGN/2018, pelas inúmeras experiências que vivenciamos juntos, compartilhando nossas conquistas e fracassos. As amizades seguirão como uma importante rede de parceria.

Por fim, a todos que me acompanharam, com sorrisos, abraços e escutas acolhedoras, minha gratidão!

Reunir-se é um começo,  
permanecer juntos é um progresso,  
e trabalhar juntos é um sucesso.  
(Henry Ford)

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a percepção dos líderes sobre as práticas organizacionais em bancos públicos do Rio Grande do Sul, que geram o desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor. A pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem quantitativa e qualitativa. Líderes do setor bancário em atividade profissional no sul do Brasil responderam ao Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014), que foi complementado com duas perguntas abertas sobre a percepção de práticas que aprimoram e fragilizam o intraempreendedorismo em seu ambiente de trabalho. Somando às informações qualitativas, também foi realizada uma entrevista com uma gerente de educação corporativa de uma das instituições pesquisadas. Os dados quantitativos foram tratados pela análise da estatística descritiva e inferencial, enquanto aos qualitativos aplicou-se a Análise de Conteúdo. Entre os principais resultados, destaca-se que as dimensões Recompensa/ reforço e Discrição no trabalho foram as mais reconhecidas pelos líderes nas práticas organizacionais que aprimoram as atividades intraempreendedoras. Mesmo com bons resultados, essas dimensões demonstram oportunidades para expandir a autonomia para decisões relacionadas às ideias e para diversificar recompensas/reforços para projetos de longo prazo que possibilitam melhorias e/ou inovações para os negócios. O apoio da gestão foi reconhecido, mas com um resultado sem destaque. Os líderes percebem o empoderamento para o desenvolvimento de suas ideias com fragilidades nos fatores relacionados ao apoio e ao investimento institucional para a sua continuidade. As maiores oportunidades estão relacionadas à disponibilidade de tempo e aos limites organizacionais. O ambiente organizacional no setor bancário pode ser caracterizado por muitas especificações de trabalho. Esse dinamismo inibe as rotinas de adaptação e a flexibilidade necessária para aprimorar as condições organizacionais precedentes ao intraempreendedorismo. O estudo apresenta seus limites em relação às características das instituições bancárias que foram pesquisadas, podendo também ser tema para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo. Setor bancário. Liderança.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the perception of leaders about organizational practices in public banks from Rio Grande do Sul, which generates the development of an intrapreneurial environment.

The research was developed with a quantitative and qualitative approach. Leaders of the banking sector at professional activity in southern Brazil responded to the Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI - KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014), which was complemented with two open questions about the practical perception which enhance and weaken the intrapreneurship. Adding the qualitative information, and also a conducted interview with a corporate education manager from one of the researched institutions. The quantitative data was analyzed by descriptive and inferential statistics, while qualitative data was applied by content analysis. Among the main results, it is highlighted the dimensions reward/reinforcement and discretion at work were the most recognized by leaders in organizational practices which improve intrapreneurial activities. Even with good results, these dimensions demonstrate opportunities to expand autonomy for decisions related to ideas and to diversify rewards/reinforcements for long-term projects. These long-term projects enable improvements and/or innovations for the business. Management support was recognized, but with a result without prominence. The leaders perceive the empowerment to develop their ideas with weaknesses factors related to institutional support and investment for their continuity. The greatest opportunities are related to the availability of time and organizational limits. The organizational environment in the banking sector can be characterized by many specifications job. This dynamism inhibits the adaptation of routines and the essential flexibility to improve the organizational conditions preceding intrapreneurship. The study presents its limits in relation to different characteristics of the researched banking institutions, further more can be a topic for future research.

**Keywords:** Intrapreneurship. Banking sector. Leadership.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Brasil no <i>World Competitiveness Yearbook</i> (2010-2018).....	21
Figura 2 – Indicadores de atratividade da competitividade brasileira.....	21
Figura 3 – Evolução da concentração bancária no Brasil .....	28

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos participantes.....	44
Gráfico 2 – Distribuição da idade dos participantes .....	45
Gráfico 3 – Nível de formação dos participantes.....	45
Gráfico 4 – Tempo de empresa dos participantes.....	46
Gráfico 5 – Tempo no cargo de liderança .....	46
Gráfico 6 – Nível hierárquico dos líderes .....	47
Gráfico 7 – Média e desvio-padrão por seção do instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI .....	55
Gráfico 8 - Média e desvio-padrão da seção de Recompensas e Reforços.....	56
Gráfico 9 – Média e desvio-padrão da seção Descrição no trabalho .....	59
Gráfico 10 – Média e desvio-padrão da seção Apoio da gestão .....	62
Gráfico 11 – Média e desvio-padrão da seção Tempo Disponível .....	65
Gráfico 12 – Média e desvio-padrão da seção Limites organizacionais.....	67
Gráfico 13 – Afirmções com as maiores médias .....	68
Gráfico 14 – Afirmções com as menores médias .....	69

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Base de pesquisa.....	23
Quadro 2 – As dimensões do intraempreendedorismo .....	31
Quadro 3 – Etapas do estudo.....	43
Quadro 4 – Gráficos gerados para definir o perfil dos participantes da <i>survey</i> .....	44
Quadro 5 – Seções e número de afirmações correspondentes do CEAI .....	48
Quadro 6 – Categorias das respostas qualitativas .....	71
Quadro 7 – Recomendações.....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados do Alfa de Cronbach de cada seção do instrumento .....	50
Tabela 2 – Intervalo de confiança por média das seções .....	54
Tabela 3 – Diferença nas médias por tempo na função de liderança.....	58
Tabela 4 – Diferenças na seção Descrição no trabalho conforme nível de cargo na função de liderança .....	58
Tabela 5 – Diferença nas médias por tempo na função de liderança da seção Apoio da gestão.....	64
Tabela 6 – Diferença nas médias por nível hierárquico da seção Apoio da gestão ..	64
Tabela 7 - Diferença nas médias por nível hierárquico da seção Tempo disponível.	66
Tabela 8 – Diferença entre as médias por nível hierárquico na seção Limites organizacionais .....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AWS	<i>Amazon Web Services</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEAI	<i>Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument</i> , em português Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CFA	Análise Fatorial Confirmatória
IAI	<i>Intrapreneurial Assessment Instrument</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	Intervalo de Confiança
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LI	Limites Inferiores
LS	Limites Superiores
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SCIELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Unisinos	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
WCY	<i>World Competitiveness Yearbook</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS.....	19
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>19</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>24</b>
2.1	INTRAEMPREENDEDORISMO OU EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO .....	24
2.2	O SETOR BANCÁRIO E SEUS DESAFIOS.....	26
2.3	OS DIFERENTES MODELOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO .....	29
2.4	AS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS INTERNAS QUE GERAM O AMBIENTE INTRAEMPREENDEDOR .....	31
2.5	O PAPEL DA LIDERANÇA PARA O INTRAEMPREENDEDORISMO .....	35
2.6	CONCEITOS E MEDIDAS DE AFERIÇÃO DO INTRAEMPREENDEDORISMO .....	37
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>40</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	40
3.2	ETAPAS DO ESTUDO .....	41
3.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	43
3.4	INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	47
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	49
<b>3.5.1</b>	<b>Técnica de Análise Quantitativa</b> .....	<b>49</b>
<b>3.5.2</b>	<b>Técnica de Análise Qualitativa</b> .....	<b>51</b>
3.6	CONDIÇÕES ÉTICAS .....	52
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>54</b>
4.1	RESULTADOS DOS DADOS QUANTITATIVOS .....	54
<b>4.1.1</b>	<b>Recompensas e Reforços</b> .....	<b>55</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Discrição no Trabalho</b> .....	<b>57</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Apoio da Gestão</b> .....	<b>61</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Tempo Disponível</b> .....	<b>64</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Limites Organizacionais</b> .....	<b>66</b>

4.2	RESULTADOS DOS DADOS QUALITATIVO .....	70
4.2.1	<b>Ações no Ambiente Organizacional que Potencializam o Intraempreendedorismo.....</b>	<b>71</b>
4.2.2	<b>Ações no Ambiente Organizacional que Dificultam o Intraempreendedorismo.....</b>	<b>74</b>
4.3	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES .....	76
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>80</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE A – Questionário para avaliação do empreendedorismo corporativo/ intraempreendedorismo .....</b>	<b>91</b>
	<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE C – Carta de anuência .....</b>	<b>98</b>
	<b>ANEXO A – Registro na Plataforma Brasil .....</b>	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

*Um grupo de pessoas indo, em essência, de volta à garagem, mas em uma grande empresa (Steve Jobs, Newsweek, 1985).*

Os profissionais do conhecimento, através do empreendedorismo do seu próprio capital-trabalho, acessam a multiplicidade de opções que a Era da conectividade proporciona, ampliando o seu valor na condição de protagonismo. Reconhecidos como profissionais dotados de valores intrínsecos, uma espécie de empresa em si, os profissionais do conhecimento estabelecem uma relação de contribuição com o capital, não somente como um recurso produtivo (REGINATO; MARCHI, 2013).

No nível social, há um crescente interesse em seguir o próprio caminho e segui-lo nos seus próprios termos. Os indivíduos que acreditam fortemente em seus próprios talentos, com frequência, desejam criar algo seu: querem assumir responsabilidades, e tem uma grande necessidade de expressão individual e de liberdade em seu ambiente de trabalho. Quando essa liberdade não é acessível, a frustração pode tornar o indivíduo menos produtivo ou fazê-lo deixar a organização (HIRSCH, 2014).

Em 2018, a Deloitte (2018) realizou uma pesquisa com trabalhadores de diferentes países denominados geração Millennials<sup>1</sup> (nascidos entre janeiro de 1983 a dezembro de 1994) e geração Z<sup>2</sup> (nascidos entre janeiro de 1995 a dezembro de 1999). Os dados demonstram que 43% dos Millennials possuem a expectativa de deixar a empresa nos próximos dois anos, enquanto, para a geração Z, o percentual aumenta para 78%. Segundo estes trabalhadores, as organizações não estão em sintonia com as suas prioridades, sendo a diversidade o item de maior relevância. O significado de diversidade, segundo a pesquisa, representa a tolerância, a inclusão, a abertura, o respeito e o reconhecimento do indivíduo em diferentes ideias ou caminhos.

A partir da necessidade de dinamismo nas organizações, observa-se o repensar das práticas de gestão, passando de uma figura central, idealizada e

---

<sup>1</sup> A geração Millennials ou Y nasceram entre o início da década de 1980 até meados dos anos 1990. Esta geração, de acordo com McCrindle e Wolfinger (2011), é também conhecida como *Dot.Com Generation* (como termo alusivo à geração da internet). São apontadas como os filhos da tecnologia, por estarem desde pequenos imersos a esse mundo de interatividade e ambiente digital.

<sup>2</sup> Geração Z engloba jovens nascidos entre meados da década de 1990. Segundo Duffett (2017), caracteriza o grupo como *screenadicts* ou *screenagers* (do inglês, viciado em tela ou Era das telas), pois somente conhecem o mundo com acesso contínuo e instantâneo à internet.

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 anda de mãos dadas com a confiança disponibilizada aos trabalhadores para serem flexíveis, proativos e inovadores (GIUNIPERO; DENSLOW; ELTANTAWY, 2005). Em vez de serem receptores passivos de troca de emprego e produtos, os trabalhadores passam a adotar papéis como inovadores e diferenciadores (BOWEN, 2016). Como tal, espera-se que eles sejam capazes de se adaptar e moldar o ambiente de negócios em mudança (TEECE, 2006), ascendendo novas ideias de produtos ou processos. Espera-se que busquem ativamente oportunidades e corram riscos para introduzir mudanças (ROSS, 1987).

O papel de apoio da liderança neste contexto contempla um processo de desenvolvimento que acontece dentro das relações interpessoais e que ora pertence ao líder, ora pertence ao liderado, a partir de uma cocriação permanente (DERUE; ASHFORD, 2010). O líder pode se colocar em momentos propícios para construção colaborativa em uma posição de mais dúvidas e menos certezas, propiciando a emergência de novas ideias, improvisação e criatividade. Estas dinâmicas provenientes das condições internas refletem na forma de funcionar de uma organização, modelando os comportamentos para transpor a multiplicidade dos desafios internos e externos que surgem a cada momento (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

Desenvolver um ambiente interno que cultive o interesse dos trabalhadores, e o compromisso com a criatividade e a inovação, pode resultar em atitudes e comportamentos empreendedores necessários para empresas de todos os portes prosperarem e florescerem (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). Este comportamento empreendedor dentro das organizações é denominado intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo, 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).

No Século XXI, o empreendedorismo corporativo tem sido cada vez mais reconhecido como um caminho legítimo para altos níveis de desempenho organizacional (IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009; MORRIS; KURATKO; COVIN, 2011). Dentre as condições favoráveis, o trabalho em equipe é uma das práticas que necessitam ser incentivadas pela organização para responder às necessidades emergentes. Para tal, conforme Neves (2018), os indivíduos devem ser desenvolvidos a definir objetivos, a motivar e liderar pessoas, a estruturar tarefas, a gerir relacionamentos, a tomar decisões e resolver problemas, e a ser capaz de identificar oportunidades, potencializando o intraempreendedorismo.

Os empreendedores dentro de organizações não são equipes de pesquisa e desenvolvimento, são profissionais capazes de criar, identificar e explorar novas oportunidades que criam valor para a empresa. No mundo, equipes criativas dentro de empresas estabelecidas estão construindo novos negócios por meio de empreendimentos corporativos. Muitos líderes visionários de grandes empresas são capazes de transformar suas organizações e adotar novas tendências por meio de práticas corporativas internas (MA; LIU; KARRI, 2016).

A expressão utilizada por Peter Drucker (apud BUEKENS, 2014) reflete este pensamento, criticando quando as empresas oportunizam um nível de confiabilidade maior para as propostas de inovações advindas do mercado. Drucker (apud BUEKENS, 2014, p. 585) reforça a necessidade do movimento contrário para a potencialização de ambientes intraempreendedores ao escrever: “O processo intraempreendedor inclui dar aos indivíduos empreendedores certos direitos dentro da organização que normalmente estão disponíveis para os mesmos indivíduos fora da organização”.

No setor bancário, novas formas de inovação estão sendo exigidas em consequência da chegada de concorrentes com grande poder de inovação, focados na experiência dos clientes e na utilização de tecnologia de ponta. A crescente chegada de *Fintechs* (*startups* com foco em serviços financeiros, utilizando-se de tecnologia de ponta para entrega de valor ao consumidor), nos últimos cinco anos, vem mudando o *mindset* dos profissionais que detêm conhecimento e alta capacidade de absorção de novos conhecimentos. Estes talentos, quando não encontram estruturas que inspiram inovação em organizações bancárias tradicionais, migram para outras oportunidades (DECK, 2008).

Os intraempreendedores, segundo Neves (2016a), apesar de interdependentes, iniciam e implementam ideias e práticas inovadoras dentro da organização sob a supervisão da liderança, respondendo a oportunidades emergentes para melhorar o desempenho econômico e financeiro da organização, fazendo uso de parte dos recursos. Alguns exemplos de organizações líderes em intraempreendedorismo estão conectadas aos gigantes da tecnologia do Vale do Silício. O Amazon Web Services (AWS) foi um projeto intraempreendedor, tornando-se um negócio altamente lucrativo. O Google com o seu programa de tempo de inovação permite que os seus funcionários passem parte do seu dia de trabalho em suas próprias ideias intraempreendedoras. Com este programa foram criados o Gmail e o Google News (SMITH; UEDA, 2006).

O intraempreendedorismo não é apenas o território das empresas de tecnologia. A colaboração interna entre os funcionários criou o Post-It Note na 3M e um funcionário júnior da Sony desenvolveu o console do videogame Playstation mexendo com o videogame Nintendo de sua filha (SMITH; UEDA, 2006). Nestes últimos casos, os líderes viram a promessa da nova criação e estavam abertos à inovação, ao encontro da definição de dependência crítica do intraempreendedorismo, de características, valores/crenças e visões de seus líderes estratégicos (GUTH; GINSBERG, 1990).

Os estudos no campo do intraempreendedorismo avançaram na investigação das características individuais dos profissionais considerados intraempreendedores, no entendimento da formação de novos empreendimentos corporativos e na organização empresarial (SILVA, 2019). Os estudos nestas diferentes áreas, segundo Neves (2016a), parecem consolidar as medidas para diagnosticar o ambiente de uma organização, revelando capacidades de validação convergente e discriminada das dimensões ou fatores constitutivos do intraempreendedorismo.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No Século XXI, as organizações estão convivendo em um ambiente em constante mudança, adaptando-se em um contexto caracterizado pela incerteza dos novos rumos da economia e do consumo. Novas competências organizacionais são exigidas para responder aos desafios complexos e à volatilidade decorrente das transformações exponenciais advindas da evolução tecnológica. Segundo Hamel e

Prahalad (1990), os principais executivos serão avaliados pela sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as principais competências que tornam o crescimento organizacional possível, repensando o conceito da própria organização.

Sustentar um ambiente corporativo inovador em meio a estas frequentes mudanças é um objetivo permanente das lideranças, constituindo as principais pressões para o desenvolvimento de soluções em seus ambientes, a fim de sustentar a competitividade organizacional (BUEKENS, 2014). Em conjunto com os desafios mercadológicos, a ruptura da dependência do trabalhador para com as organizações, concebidas no passado como única fonte de sua realização pessoal e profissional (REGINATO; MARCHI, 2013), amplia a complexidade da gestão em desenvolver estratégias para impulsionar as capacidades empreendedoras em seus trabalhadores dotados desta competência.

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).

Esta consciência por parte das lideranças sobre os indivíduos capazes de empreender corporativamente foi algo muito mais distante em 1985, contribuindo para a concepção do livro considerado um clássico de Gifford Pinchot III (1989). O título da obra, **Intraempreendedor: Porque você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**, traduz o efeito desta nova perspectiva na época. O autor escreveu dez mandamentos aos profissionais que acreditam em suas capacidades de gerar inovações no ambiente interno das organizações. Contudo, os conselhos estavam relacionados a uma aceitação da condição de ser demitido a qualquer momento, por estar desafiando o *status quo* da organização. Após trinta e quatro anos da publicação deste livro, com todas as mudanças e exigências do mercado, a facilitação das lideranças necessita inspirar novos conselhos. As lideranças necessitam desafiar as crenças e os pressupostos da organização, dando oportunidade para a criação de algo novo na estrutura organizacional (HIRSCH, 2014).

Nesse viés, a liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas, influenciando e sendo influenciado por elas (CABRAL; SEMINOTTI, 2009). O ambiente de troca permite o direcionamento das organizações

para projetos mais planos e baseados em equipes. Neste cenário, o papel da liderança informal ganha um impulso significativo, desafiando os paradigmas do poder sobre os indivíduos. A liderança passa a ser compartilhada, coletiva ou distribuída, sugerindo a constituição dos processos informais em paralelo ou no lugar de estruturas hierárquicas formais (CARTER et al., 2015). As características individuais de liderança dos empreendedores corporativos, segundo Hirsch (2014), estão relacionadas à capacidade de reconhecer o ambiente, ser visionário e flexível, criar opções administrativas, encorajar o trabalho em equipe, estimular a discussão aberta, construir coalisões de patrocinadores e ter persistência.

Conforme alguns autores salientam, 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). Em conjunto com este desafio de competitividade, nas próximas décadas, a riqueza mudará de mãos: US\$ 30 trilhões no mundo serão transferidos para as próximas gerações. Para manter conexão com esse grupo, as instituições financeiras precisarão se reinventar para atender, através de soluções práticas e conexões diretas, clientes intensivos na utilização de *smartphones* e redes sociais. Estes clientes buscam transparência, conveniência, e produtos e serviços facilmente acessíveis. Não cultivam fidelidade a marcas e são avessos à burocracia. Formam um grande bloco de consumidores disposto a compartilhar informações privadas e esperam, em troca, uma experiência personalizada a um custo baixo ou mesmo a custo zero (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS; PWC, 2018).

Diante do cenário de mudança quanto às exigências de entrega de valor ao cliente no setor bancário, o fenômeno do 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 mais importante 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?**

## 1.2 OBJETIVOS

Com base na questão-problema, é possível delinear o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos líderes sobre as práticas organizacionais em bancos públicos do RS que geram o desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear as práticas organizacionais em bancos públicos do RS que favorecem o intraempreendedorismo;
- b) Mapear as práticas organizacionais em bancos públicos do RS que fragilizam o intraempreendedorismo;
- c) Identificar ações que promovem o intraempreendedorismo junto às equipes; e
- d) Identificar dificuldades percebidas pelos líderes para promoverem ações intraempreendedoras junto às equipes.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O atual ambiente econômico está se tornando, progressivamente, mais competitivo, exigente e desafiador para a maioria das organizações. Para sobreviver e ter sucesso, as organizações 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.

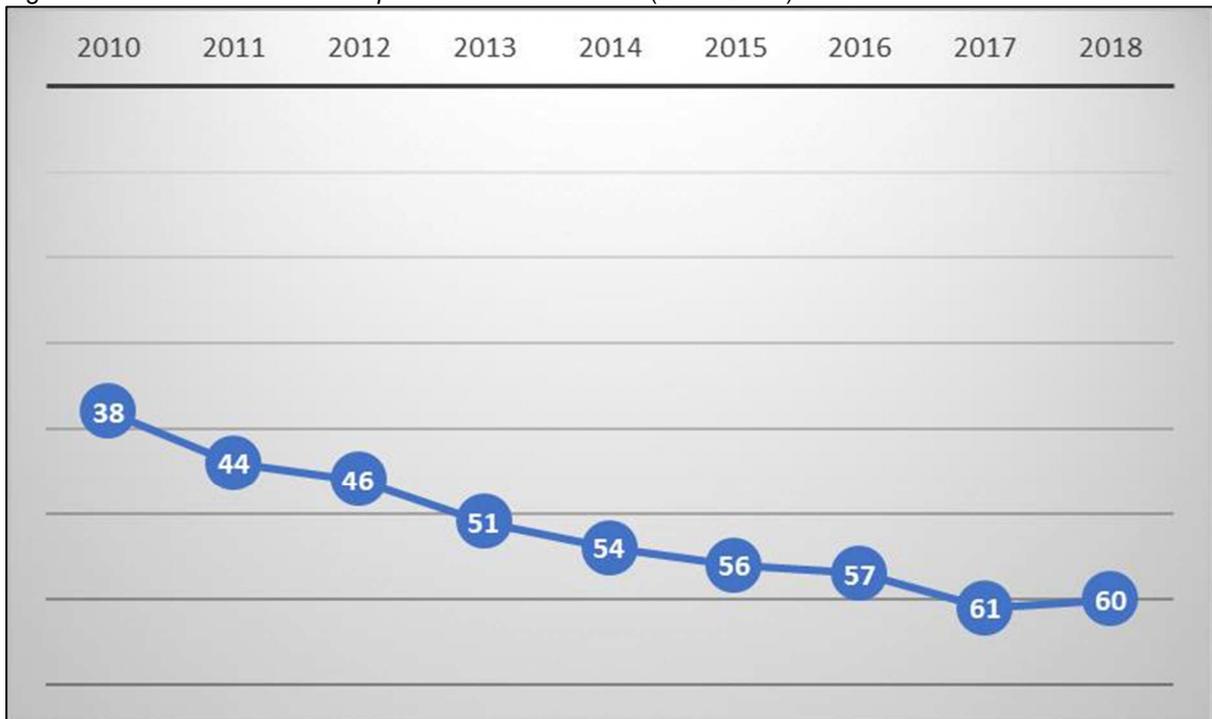
No Brasil, as iniciativas de reformulação da política econômica iniciaram na década de 1990 com o objetivo de se integrar na economia mundial. Este movimento impulsionou as empresas brasileiras a acompanhar a tecnologia internacional. A chamada abertura econômica iniciou um ciclo dinâmico que colocou a indústria nacional em confronto com as condições do mercado mundial. A política econômica

tinha como propósito criar as condições para uma concorrência internacional baseada no desempenho (LEGE, 1995). Esse cenário, aliado à elevação dos níveis de expectativa e à consciência do consumidor brasileiro, impulsionou fortemente as empresas na busca pela competitividade. Os avanços tecnológicos nos diferentes mercados, e observados na sociedade, provocam expressiva mudança de comportamento das pessoas e das organizações, promovendo evoluções nos produtos e serviços, nas formas de disponibilizá-los e até nas formas de consumi-los (DAWID, 2006).

Na última década, muitas *startups* e empreendedores causaram disrupção em mercados tradicionais, como no sistema financeiro tradicional, que parecia ser um verdadeiro porto seguro no mundo dos negócios. Nos últimos anos, vêm passando por uma verdadeira revolução pela entrada de novos competidores que estão fazendo com que grandes instituições financeiras tradicionais revejam suas estratégias e modelos de negócios. A frase atribuída a Bill Gates, “*Banking is essential, banks are not*”, que, em uma tradução livre quer dizer serviços financeiros são essenciais, bancos não, faz muito sentido, quando além das conhecidas *fintechs* (empresas financeiras de tecnologia), enquadram-se também nessa categoria de novos entrantes gigantes como Google, Apple e empresas do setor de telecomunicações, que estão desenvolvendo seus próprios sistemas de meios de pagamentos digitais (MIRANDA, 2015).

Conforme a pesquisa realizada pela Deloitte (2019), no setor financeiro, o clima regulatório não será o mais desafiador. As tecnologias, para possibilitar a transformação, não estão apenas ficando mais poderosas, mas também mais prontamente acessíveis, facilmente implementáveis e economicamente mais viáveis do que antes. Adotar uma abordagem tradicional para enfrentar esses desafios pode não funcionar.

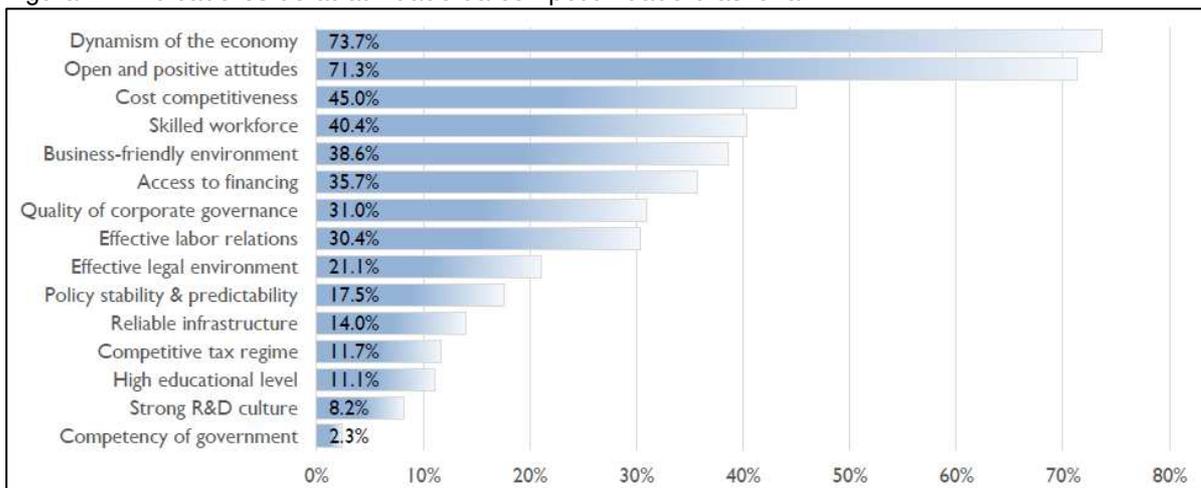
Essas mudanças incrementam a complexidade para a competitividade, ampliando o interesse de executivos em muitas salas de diretoria corporativa pelo intraempreendedorismo (MORRIS; KURATKO; COVIN, 2011). Segundo os dados da *World Competitiveness Yearbook* (WCY - KONG, 2018), o Brasil, em 2018, ocupou a 60ª colocação dentre as 63 nações avaliadas no Anuário de Competitividade Mundial 2017. Os países são analisados em quatro fatores de competitividade: performance econômica, eficiência de governo, eficiência empresarial e infraestrutura. A Figura 1 apresenta a evolução da posição do Brasil entre os anos de 2010 e 2018 no WCY.

Figura 1 – Brasil no *World Competitiveness Yearbook* (2010-2018)

Fonte: Fundação Dom Cabral e IMD (2018, p. 3).

No que se refere à pesquisa de opinião com a comunidade empresarial atuante no país realizada pelo WCY, sobre os fatores de atratividade, o Brasil obteve o resultado demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Indicadores de atratividade da competitividade brasileira



Fonte: Fundação Dom Cabral e IMD (2018, p. 4).

Os dados demonstram o desafio das organizações brasileiras, visto que o segundo fator com maior criticidade se refere à cultura relativa a pesquisa, desenvolvimento e inovação. As limitações em estimular plenamente a inovação na

sociedade brasileira, nas empresas em particular, subtraem competitividade do país e representam obstáculo a um maior desenvolvimento econômico, o que repercute direta e significativamente em organizações financeiras.

As instituições financeiras necessitam buscar inovações para se manterem competitivas e valorizadas perante o mercado. Esta competição demanda mais do que uma concorrência tradicional, envolve novos entrantes, bancos totalmente digitais e *fintechs* que proporcionam, aos clientes, uma experiência agradável no seu relacionamento, conquistando-os cada vez mais pela praticidade, simplicidade, flexibilidade, autonomia na gestão da conta, soluções personalizadas e economia nos serviços.

Diante dos dados apresentados, a exploração das práticas organizacionais para potencializar e maximizar as capacidades organizacionais promovendo o desenvolvimento de processos intraempreendedores apresenta-se relevante para a gestão de negócios. Os benefícios desse processo podem ser revertidos para a própria sociedade na forma de melhores condições de vida, melhores empregos e mais desenvolvimento econômico. Chasteen (2003) recomenda fortemente a prática do intraempreendedorismo para lidar com sucesso com as tecnologias disruptivas. Charan (2001) considera que o crescimento dos negócios energiza uma empresa e atrai pessoas talentosas com novas ideias, amplia-as e cria novas oportunidades. *Intrapreneurism*, como definido por Seshadri e Tripathy (2006), é sobre como diferentes funcionários de uma organização podem desencadear a paixão pela geração de novos negócios. A ética do intraempreendedorismo, dentro de um clima intraempreendedor, pode fornecer maneiras radicalmente diferentes de fazer negócios existentes. Essa prática de facilitar um clima intraempreendedor ajuda as organizações a acompanhar os desafios do clima econômico. Para Pinchot (1989, p. 321),

O Futuro é intraempreendedor. O intraempreendedorismo não é apenas uma maneira de aumentar o nível de inovação e produtividade das organizações é uma maneira de organizar grandes negócios para que o trabalho se torne novamente uma expressão alegre de contribuição para a sociedade.

Para ilustrar os estudos existentes nesta área, foram realizadas, no período de janeiro de 2019 a março de 2020, pesquisas nas bases da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), no *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e, em esfera internacional, foram realizadas pesquisas na

base EBSCO. As pesquisas levaram em consideração os últimos cinco anos em que houve publicação com as palavras indicadas e o resultado foi resumido no Quadro 1.

Quadro 1 – Base de pesquisa

	<b>Capes</b>	<b>EBSCO</b> <i>Science of Direct</i>	<b>SCIELO</b>
Intraempreendedorismo	48	8	2
<i>Intrapreneurship</i>	607	164	4
Intraempreendedor	24	2	2
<i>Intrapreneur</i>	155	88	2
Empreendedor Corporativo	99	6	1
<i>Corporate Entrepreneur</i>	100	81	1

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente estudo aborda seis temas principais norteados pelos objetivos. Primeiramente, é contextualizado o conceito de intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo. Posteriormente, conceitua-se o setor bancário e seus desafios, ampliando o seu entendimento sobre os diferentes modelos do intraempreendedorismo, as dimensões internas organizacionais que geram o ambiente intraempreendedor e o papel da liderança para o empreendedorismo corporativo. Os últimos títulos encerram com os conceitos e medidas de aferição do intraempreendedorismo, a fim de referenciar os subsídios científicos no campo de investigação.

### 2.1 INTRAEMPREENDEDORISMO OU EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO

O conceito originário da palavra empreendedor, definido como um indivíduo que constrói capital por meio de risco e/ou iniciativa, foi definido em 1723 pelo economista irlandês-francês Richard Cantillon. A ideia foi posteriormente refinada por Joseph Schumpeter, em 1934, o primeiro estudioso a desenvolver teorias nesse campo. Segundo o Schumpeter (apud BUEKENS, 2014), os empreendedores são inovadores que usam um processo de desafiar o *status quo* dos produtos e serviços existentes para criar novos produtos e novos serviços.

Posteriormente, o conceito de *intrapreneur* e *intrapreneurship* foi registrado por um artigo escrito em 1978 por Gifford Pinchot e Elizabeth Pinchot, intitulado **Intraempreendedoríssimo Corporativo**. Este artigo foi publicado enquanto frequentavam a escola Tarrytown para empresários, em Nova Iorque. O termo recebeu maior visibilidade em uma edição de 1982 da revista *The Economist*, mas em 1985, quando foi publicado um artigo na revista *TIME*, **Here comes the Intrapreneurs**, obteve a popularidade do conceito. Neste mesmo período, Gifford Pinchot (1989) lançou o livro intitulado **Intraempreendedor: Porque você não precisa deixar a empresa para se tornar um empreendedor**. O autor utiliza o termo **intraempreendedor** para descrever funcionários de grandes corporações contratadas para pensar e agir como empreendedores. Pinchot (1989) argumenta, em seu livro, o quanto as obras de inovação nas organizações sempre vem de intraempreendedores: pessoas que cumprem o papel do empreendedor dentro de

uma corporação maior, mas, geralmente, apesar do sistema. Em seu livro, analisa casos em que o sistema deixou o intraempreendedorismo sobreviver e estabelece algumas regras e estratégias básicas para executivos que desejam nutrir o gênio intraempreendedor (PINCHOT, 1989).

Pinchot (1989) inspirou vários autores com suas ideias de que o empreendedorismo corporativo deve ir além da criação de novos negócios e abranger, também, as atividades administrativas, estendendo o escopo de estudo para áreas funcionais da organização, como contabilidade, recursos humanos, financeiro e outras não ligadas diretamente ao negócio. Mesmo tendo o funcionário como elemento central da abordagem intraempreendedora, seu foco continua sendo do empreendedorismo formal, ou seja, promovido por ações organizacionais, explorando caminhos adotados pelas organizações para propiciar um ambiente interno que dê liberdade para que seus colaboradores possam empreender (PINCHOT, 1989).

O intraempreendedorismo, também denominado de Empreendedorismo Corporativo, no Século XXI, passa a ter maior 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, produtiva ou estrategicamente relevante (IRELAND; COVIN; KURATKO, 2009).

As definições de intraempreendedorismo, segundo Neessen et al. (2019), podem ser divididas em dois grupos. O primeiro grupo está vinculado a novos produtos, inovação, novos empreendimentos e auto renovação, que são objetivos do intraempreendedorismo, enquanto reconhecimento e exploração de oportunidades, proatividade e assunção de riscos são definidos no grupo das características do intraempreendedorismo. Neste entendimento, o intraempreendedorismo é operacionalizado como um processo. A lógica por trás disso é que o intraempreendedorismo não é apenas um comportamento de um indivíduo ou organização, mas de um conjunto de atividades de um indivíduo e de uma organização para ir do ponto A ao ponto B no tempo, com uma maior competitividade e com o desempenho da organização como meta final. Dentre os setores que podem se beneficiar da prática do intraempreendedorismo, o setor bancário é visto como um mercado em potencial, exigindo novas formas de conexões com seus clientes, conforme exposto a seguir.

## 2.2 O SETOR BANCÁRIO E SEUS DESAFIOS

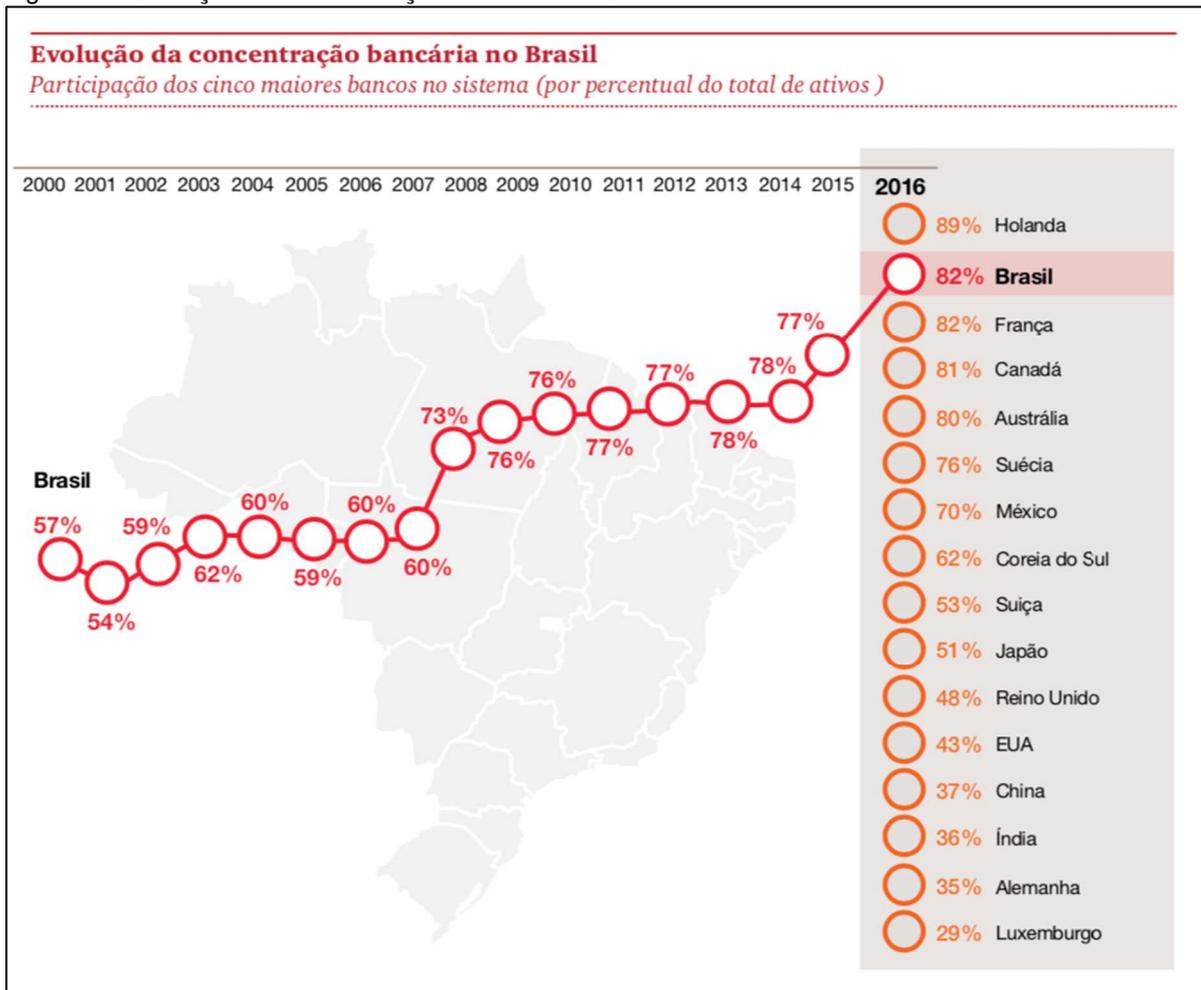
Os bancos são as únicas instituições financeiras que atuam como criadores de moeda e intermediários financeiros, se diferenciando das demais instituições financeiras denominadas, conseqüentemente, de não bancárias, que exercem apenas a função de intermediação de recursos entre agentes superavitários e deficitários. Exatamente por desempenharem essas duas funções distintas, mas interligadas, os bancos ocupam uma posição central nos sistemas de pagamento e

de crédito das economias capitalistas modernas e são submetidos ao controle e à regulação do Estado (FREITAS, 1997). Essa regulação, por sua vez, circunscribe 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.

As instituições bancárias, segundo Athanasoglou, Brissimis e Delis (2008) e Nunes e Menezes (2013), também geram empregos e fomentam o consumo. A intermediação financeira, segundo esses autores, possibilita alocação eficiente dos recursos financeiros, pois havendo aumento do montante captado pelos bancos, conseqüentemente mais recursos estarão disponíveis para serem emprestados. Esses recursos servirão para movimentar a economia, visto que as empresas tendem a utilizá-lo no desenvolvimento de seus negócios. Um setor bancário sadio e lucrativo é de extrema importância para o bom funcionamento do sistema financeiro.

Embora pertençam a esta posição central, os desafios do setor bancário ampliaram da volatilidade do ambiente econômico e da 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). Isso ainda mais no mercado bancário no Brasil, que é altamente concentrado, um fator que naturalmente predispõe ao surgimento de ineficiências. Hoje, as cinco maiores instituições do país detêm 82% dos ativos financeiros, índice que coloca o Brasil entre os mercados mais concentrados do mundo, conforme os dados do Banco de Compensações Internacionais de 2016.

Figura 3 – Evolução da concentração bancária no Brasil



Fonte: Associação Brasileira de Fintechs e PWC (2018, p. 32).

O que se vê atualmente, segundo Miranda (2015), nos maiores mercados mundiais são esses pilares sendo atacados pelos chamados correspondentes digitais e novos entrantes não bancos, vindos de fora do sistema financeiro tradicional e introduzindo novas experiências e modelos de negócios, cujo alvo são os mesmos clientes do sistema financeiro tradicional. 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. As empresas de telecomunicações, como a Orange e a SFR na França e a M-Pesa no mercado sul-africano, oferecem aos consumidores pessoas físicas e donos de pequenos negócios sistemas digitais de pagamento, através de dispositivos móveis que utilizam suas redes de telecomunicações e os serviços de gigantes da Internet como Google, Apple, Amazon e PayPal. 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. Como uma força descentralizadora, as *fintechs* atuam em nichos de mercado e pulverizam a oferta de serviços. No Brasil, ainda encontram dificuldades de atrair investidores pelos desafios de cumprir as exigências do ambiente regulatório em conjunto com a complexidade da legislação, principalmente a tributária, e a insegurança jurídica (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS; PWC, 2018).

Segundo a pesquisa da Deloitte (2019), a promessa de tecnologias exponenciais parece mais real do que nunca. Os bancos devem reforçar sua convicção e repensar a transformação como um processo holístico e plurianual, e mudar a forma como eles mudam. O mundo está se tornando volátil demais, e a mudança externa está acontecendo mais rapidamente do que antes.

Partindo da necessidade apontada na pesquisa da Deloitte (2019) quanto a mudar a estratégia da forma de mudar, o empreendedorismo corporativo possui diferentes modelos que podem ser usados pelas instituições bancárias para superar seus principais desafios. A seguir, são apresentados esses modelos.

### 2.3 OS DIFERENTES MODELOS DO INTRAEMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo dentro das organizações existentes tem gerado interesse de acadêmicos e profissionais nas últimas duas décadas. O intraempreendedorismo é visto como benéfico para a revitalização e o desempenho de corporações (SHEPHERD; KATZ, 2004).

A maior parte das denominações caracterizam o chamado empreendedorismo interno, no qual a empresa se engaja em atividades direcionadas para o desenvolvimento de mercados internos e pequenas unidades interdependentes dentro da empresa (FERREIRA, 2002; ZAHRA, 1991). Estas atividades podem abranger produto, processo e inovações administrativas em vários níveis da empresa (BURGELMAN; SAYLES, 1986).

Intraempreendedorismo refere-se a um esforço em nível organizacional para organizar e operar um empreendimento gerado internamente. Uma inovação é geralmente mais específica, pois representa o maior início ou a chave para a melhoria de um produto ou processo. Assim, os esforços intraempreendedores em toda a empresa ou em nível departamental visam frequentemente lançar ou implementar inovações que surgem dos esforços de pesquisa e desenvolvimento de indivíduos ou equipes (BAUM; FRESE; BARON, 2014).

Já o empreendedorismo externo envolve fusões, aquisições e *joint ventures*, estando relacionadas com o empreendedorismo na forma de Alianças Corporativas (BIRKINSHAW, 1997) ou na forma de desenvolvimento da capacidade inovadora a partir do relacionamento estreito com pequenos negócios em setores afins. Em épocas em que as organizações procuram concentrar esforços em suas competências básicas, ainda segundo Birkinshaw (1997), esta abordagem ganha grande relevância ao mesmo tempo em que mantém a exploração de oportunidades que, se não forem aproveitadas pela empresa, serão exploradas pelo concorrente. Trata-se da definição da moderna organização como uma rede ampla de relacionamentos.

No sentido da organização como uma rede de relacionamentos, os intraempreendedores bem-sucedidos sempre se beneficiam enormemente da legitimidade e da credencial das empresas existentes. Práticas de empreendimento corporativo dentro de empresas estabelecidas incentivam o investimento na promessa de novos empreendimentos lançados por empreendedores fora da empresa. A capacidade de identificar o potencial das ideias empreendedoras no mercado também cai no reino dos intraempreendedores da empresa. O Google Ventures é um esforço ativo de parte do Google para identificar oportunidades nos empreendimentos criativos iniciados por outros empreendedores. O Google investe nessas empresas de maneira similar a qualquer fundo de capital de risco, mas com o objetivo de integrar as inovações produzidas pelos novos empreendimentos em seu *mix* geral de produtos. A grande variedade de produtos no Google é resultado de aquisições bem-sucedidas de empresas como YouTube, DoubleClick e Nest. O portfólio do Google Venture sinaliza a legitimidade de novas ideias com potencial para complementar e estender suas competências atuais (MA; LIU; KARRI, 2016).

O intraempreendedorismo pode servir para alcançar o reconhecimento organizacional a partir de seu posicionamento, comportamento e práticas, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – As dimensões do intraempreendedorismo

<b>Inovação</b>	Processo de criação de novos produtos, serviços, processos, tecnologias e métodos
<b>Abertura a riscos</b>	Realizar decisões de investimento, com ações estratégicas em um ambiente incerto para avaliar novas oportunidades, apesar dos riscos
<b>Comportamento proativo</b>	A tendência da organização de ser pioneira e iniciar o primeiro empreendimento, especialmente pela alta liderança
<b>Autonomia</b>	A independência que um indivíduo, grupo ou organização demonstra uma ideia ou visão
<b>Novo empreendimento</b>	Criando novos produtos, novos empregos e novas unidades autônomas ou empresas semiautônomas nas organizações existentes
<b>Renovação</b>	Reformulação do objetivo e estratégia, redefinição do conceito de negócio, reorganização e mudança organizacional
<b>Competitividade</b>	Atacar agressivamente, desafiar direta e intensamente os competidores

Fonte: Adaptado de Ağca e Yörük (2006).

Embora diferindo um pouco em suas ênfases, atividades e orientações, as dimensões pertencem ao mesmo conceito de empreendedorismo. A busca de soluções criativas ou novas para os desafios enfrentados pela empresa, incluindo o desenvolvimento ou aprimoramento de produtos e serviços antigos e novos, mercados, técnicas administrativas e tecnologias para a realização de funções organizacionais (por exemplo, produção, marketing, vendas e distribuição), assim como mudanças na estratégia, organização e negociação com os concorrentes são inovações no sentido mais amplo (ANTONCIC; HIRSCH, 2001).

Quando uma organização desafia e compete com seus rivais para ser uma organização perceptível e dominante, possui agressividade competitiva. Portanto, as organizações com alto risco, agressividade competitiva e proatividade buscarão com mais eficiência a inovação por meio da exploração (BAUM; FRESE; BARON, 2014). O desenvolvimento de um ambiente interno na organização que amplie a exploração é influenciado por algumas dimensões internas exploradas a seguir.

## 2.4 AS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS INTERNAS QUE GERAM O AMBIENTE INTRAEMPREENDEDOR

De acordo com Douglas North (apud MA; LIU; KARRI, 2016), notável acadêmico em Teoria Institucional, as instituições são restrições formais e informais concebidas por seres humanos que estruturam a interação social, política e econômica. Instituições representam uma ordem social ou padrão que é rotineiro e previsível. Por exemplo, as rotinas organizacionais e as práticas culturais são instituições internas que atuam como uma bússola para os atores dentro da

organização. O ambiente institucional pode fornecer o ímpeto necessário para o intraempreendedorismo (MA; LIU; KARRI, 2016).

Muitos pesquisadores reconhecem a importância das dimensões internas da organização para promover e apoiar um ambiente de inovação (HORNSBY et al., 2009; KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001; KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990; VEN; ENGLEMAN, 2004). Desenvolver ambientes encorajadores que proporcionem uma mentalidade talentosa e empreendedora para as pessoas, segundo esses autores, oportuniza a liberdade de inovar, ao mesmo tempo apoiando-os com os recursos para trazer rapidamente suas inovações para o mercado.

Os principais antecedentes que influenciam o intraempreendedorismo estão relacionados à estrutura organizacional, suporte gerencial, descrição/autonomia, recompensas/reforços e fornecimento de recursos (NEESSEN et al., 2019). A dimensão da estrutura organizacional refere-se à flexibilidade da organização, ao fluxo de informações e à centralização da tomada de decisões (VAN WYK; ADONISI, 2008; ZUR; WALEGA, 2015). Os canais abertos de comunicação e o fornecimento de mecanismos que permitam avaliar, selecionar e implementar as ideias também compõem esta estrutura (CASTROGIOVANNI; URBANO; LORAS, 2011; MARVEL et al., 2007).

Ser aberto, em uma organização, significa criar um ambiente onde 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).

Oden (1997) descobriu que as organizações inovadoras estão assumindo a liderança na implementação do empoderamento dos funcionários, que significa um alto grau de envolvimento dos mesmos na tomada de decisões, contribuindo para a responsabilidade de seus resultados. Na mesma direção, as empresas que optam pelo caminho do intraempreendedorismo precisam fornecer uma cultura e um ambiente de liberdade para falhar.

O suporte gerencial é muito importante para os funcionários que desejam realizar atividades intraempreendedoras. O apoio gerencial refere-se à disposição da

gerência em facilitar e promover o intraempreendedorismo (MARVEL et al., 2007; SEBORA; THEERAPATVONG; LEE, 2010), incluindo incentivar os funcionários e reconhecer que suas atividades envolvem alguns riscos (KELLEY; LEE, 2010; KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990). Conforme Menkes (2011), a responsabilidade mais importante de um líder é criar um contexto para os funcionários perceberem seu potencial.

A discricção no trabalho e a autonomia dos empregados são dimensões que influenciam o intraempreendedor. Dar ao empregado a liberdade de projetar seu trabalho e descentralizar o processo de tomada de decisão resulta em atividades mais intraneuronais (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012; SEBORA; THEERAPATVONG; LEE, 2010), aumentando a auto eficácia dos funcionários (GLOBOCNIK; SALOMO, 2015).

As recompensas e os reforços são considerados uma dimensão que deve estar alinhadas com as metas e baseadas em resultados (MARVEL et al., 2007; SEBORA; THEERAPATVONG; LEE, 2010). As recompensas aumentam a disposição de um funcionário em participar de projetos inovadores (MONSEN; PATZELT; SAXTON, 2010; URBAN; NIKOLOV, 2014). As recompensas e os reconhecimentos desenvolvidos no ambiente interno organizacional para o intraempreendedorismo determinam os custos e os benefícios percebidos pelos trabalhadores quanto à tomada de riscos pessoais. Estes envolvem desafiar as práticas atuais, dedicar tempo a abordagens não comprovadas, perseverar diante da resistência organizacional, e suportar a ambiguidade e o estresse que o comportamento empreendedor pode criar (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

Além disso, além do suporte gerencial, da estrutura organizacional, da autonomia e recompensas/reforços, o fornecimento dos recursos também impacta no desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor. Esses recursos envolvem tempo e investimento financeiro. Puech e Durand (2017) pesquisaram quanto tempo os intraempreendedores precisavam para se tornar intraempreendedores. Eles descobriram que a qualidade do tempo é mais importante do que a quantidade real de tempo, especialmente durante a fase de exploração, na qual nem sempre é claro quais atividades o intraempreendedor deve realizar. Outros antecedentes fora dos citados incluem, por exemplo, a tolerância a falhas do ponto de vista da organização e o clima dentro da organização (NEESSEN et al., 2019).

Uma cultura intraempreendedora deve abraçar uma falha construtiva para obter grandes vitórias. As organizações devem apoiar aqueles que têm tal coragem e confiança, que estão dispostos a falhar para ter sucesso. Dar mais liberdade aos indivíduos empreendedores fará com que cresçam e os farão desafiar os limites da organização (MA; LIU; KARRI, 2016; ODEN, 1997).

Quando todos os recursos corporativos estão comprometidos com o que é planejado, segundo Buekens (2014), nada resta para tentar o impossível. As empresas que inovam com sucesso capacitam seus funcionários a usar os recursos corporativos de maneiras que nem sempre podem ser previstos ou justificados. Somente criando um ambiente no qual a inovação seja incentivada e apoiada pela alta liderança, aumenta o poder de inovação. Recrutar as pessoas mais criativas é considerado o primeiro passo neste processo, criar conscientização e treinamento sobre inovação e empreendedorismo é visto como um passo crítico. O estabelecimento de um sistema que recompense os funcionários quando os esforços inovadores estiverem valendo a pena é considerada uma boa prática, assim como um sistema que não pune quando não tem sucesso. O aspecto cultural é reforçado para uma aprendizagem com os erros e a celebração dos sucessos.

Os recursos existentes na empresa fornecem um suporte confiável para os intraempreendedores, conforme exposto por Ma, Liu e Karri (2016, p. 119):

Talvez a coisa mais importante que os intraempreendedores possam ter orgulho é a credencial e status de suas empresas. Uma nova firma, logo após a sua fundação e mesmo por um longo período que se segue, enfrenta as 'obrigações de novidade', e está na falta de compreensão e confiança de seus clientes e outras partes interessadas. Permanecendo sobre os ombros de uma firma existente, entretanto, um intraempreendedor pode instantaneamente possuir certa legitimidade e direito.

O exemplo da 3M e do Google, que institucionalizaram a cultura do intraempreendedorismo, se inspirou em empresas chinesas, como a Haier, que transforma as empresas internas em empreendimentos estratégicos para enfrentar os desafios de competitividade. Zhang Ruimin, presidente e CEO da Haier, está transformando a empresa de uma fabricante de produtos de linha branca em uma empresa de plataforma, criando 200 microempresas dentro dela. O *slogan* da Haier, Todos são CEOs, é um claro impulso para o intraempreendedorismo, com recursos consideráveis alocados para a criação interna de empreendimentos, transformando seus gerentes profissionais em parceiros criativos (MA; LIU; KARRI, 2016).

## 2.5 O PAPEL DA LIDERANÇA PARA O INTRAEMPREENDEDORISMO

Os líderes corporativos visionários não apenas anseiam por suas próprias conquistas na criação de empreendimentos, mas também querem ver em seus subordinados e futuros líderes potenciais a consciência, a mentalidade e a ação da criação de empreendimentos. Eles irão identificar talentos, capacitá-los e incentivá-los a serem criativos. Nesses talentos, eles veem suas próprias imagens empreendedoras de juventude, cheias de vigor criativo e, portanto, estão dispostos a apoiá-los. Bons líderes oferecem compreensão, tolerância e conforto a seus subordinados quando estão com problemas, ou quando eles fracassam, e até mesmo compartilham pessoalmente suas responsabilidades. Com o objetivo de alcançar sucesso duradouro e melhor desempenho, os líderes precisam motivar seus seguidores para promover a inovação em suas organizações (MA; LIU; KARRI, 2016).

A liderança pode ser compreendida em ambientes que fomentam a inovação, como um processo interativo, no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores do contexto em que atuam (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Sobre esta linha teórica, a liderança relacional surge como uma abordagem apropriada na medida em que fomenta a construção de novos valores, abordagens e atitudes, indo além da relação líder-seguidor para envolver toda a organização (UHL-BIEN, 2011). Nesse processo, a liderança depende mais de relacionamentos construídos do que traços, atributos ou comportamentos dos líderes, sendo que estes focalizam mais suas energias no desenvolvimento de relações com parceiros importantes, em detrimento de mecanismos formais da gestão (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011).

A liderança passa a ser definida como um processo de influência social no qual uma pessoa está apta a conseguir suporte de outras para a realização de determinada atividade (CHEMERS, 2000), como um projeto intraempreendedor. Os participantes se influenciam mutuamente, obtendo um entendimento integrado e mais profundo das situações (GITTELL; DOUGLASS, 2012), o que favorece o compartilhamento de informações e o aprendizado entre todos os envolvidos (LARSEN, 2013). Sendo assim, é ao longo desse processo que o fenômeno da liderança se constitui (HOSKING, 2007), direcionando os processos de alocação de recursos da empresa e ratificando os esforços que estão sendo alocados para facilitar a ação dos indivíduos

de forma criativa na busca de inovações de produtos e processos (VEN; ENGLEMAN, 2004).

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, segundo Hirsch (2014). Lessem (1986, p. 7) explica: “No novo mundo acreditamos que as habilidades intraempreendedoras podem ser desenvolvidas. Portanto, o desenvolvimento empresarial é uma preocupação tanto para o novo gerente quanto para o novo educador”.

Os intraempreendedores são mais bem-sucedidos quando a liderança capacita e os apoia. O reconhecimento, segundo Buekens (2014), também é um fator-chave. Líderes que buscam roubar o reconhecimento merecido por outros encontram poucos seguidores. Se isso acontecer, é muito provável que as pessoas mais empreendedoras comecem em outro lugar onde recebem mais apoio e reconhecimento. O líder deve conhecer os aspectos internos e externos do ambiente da organização em que trabalha, ser visionário, flexível, criar condições administrativas, encorajar o trabalho em equipe, estimular a discussão aberta, construir uma coalisão de patrocinadores e ser persistente (HIRSCH, 2014). Conforme Carmeli, Tishler e Edmondson (2012), a colaboração e a comunicação aberta são inerentes à liderança relacional.

As lideranças que desejam implementar o intraempreendedorismo devem motivar os funcionários, oferecendo incentivos sociais e reconhecimento formal (DE VILLIERS-SCHEEPERS, 2011). Os incentivos sociais incluem o reconhecimento de atividades intraempreendedoras, criando uma cultura de comemoração das conquistas dos funcionários, ajudando a superar obstáculos, aumentando as responsabilidades de trabalho e oferecendo recompensas equitativas pelo desempenho.

Embora todos estes aspectos da liderança sejam ressaltados, também são reconhecidas nas histórias de casos de inovação bem-sucedidas situações em que os líderes no topo da organização lutaram contra elas por um considerável tempo. A inovação foi feita secretamente e, muitas vezes, continuou apesar das ordens reais de parar. Um exemplo clássico seria a invenção da fita adesiva na 3M. O presidente disse a Richard Drew, que estava trabalhando no projeto, para parar, que não era uma boa ideia. Entretanto, ele continuou trabalhando sozinho, convencido de que funcionaria, e passou a inventar não apenas a fita adesiva, mas vários outros produtos

da 3M. Intraempreendedores também são frequentemente confrontados com resistência à mudança por colegas que tendem a dizer a eles que **nunca fizemos isso dessa forma antes** ou **não é assim que fazemos as coisas aqui**. Para permitir que ideias inovadoras surjam e se desenvolvam, a alta gerência precisa confiar nessas pessoas e dar a elas o suporte necessário. Inovação significa questionar o *status quo* e desafiar as fronteiras das organizações (BUEKENS, 2014).

A empresa deve ser bem-sucedida através de seus esforços do empreendedorismo corporativo. Quando Steve Jobs e um grupo de vinte funcionários da Apple se separaram da organização remanescente para desenvolver o mundialmente famoso computador Apple Macintosh, eles operaram com total liberdade, muitas vezes negligenciando as regras e as estruturas organizacionais em prol de sua visão. Os esforços intraempreendedores de Jobs e sua equipe resultaram em inovações radicais em produtos e serviços, um resultado que os laboratórios tradicionais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) geralmente não conseguem gerar (MILLER; CAMP, 1985).

## 2.6 CONCEITOS E MEDIDAS DE AFERIÇÃO DO INTRAEMPREENDEDORISMO

A relevância do intraempreendedorismo tem atraído interesse dos pesquisadores, particularmente pela análise dos fatores que podem permitir ou dificultar o sucesso dos processos nas organizações. Os autores Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) revisaram a literatura existente e utilizaram a sua experiência com organizações intraempreendedoras, destacando os seguintes elementos que favorecem o intraempreendedorismo: (i) o uso apropriado de recompensas; (ii) o suporte gerencial; (iii) a disponibilidade de recursos; (iv) a estrutura organizacional; e (v) a tomada de risco. Esses autores construíram, para testar a presença desses elementos como condição da existência de empresas intraempreendedoras, um instrumento denominado *Intrapreneurial Assessment Instrument* (IAI – KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990).

Após a aplicação desta ferramenta, os resultados indicaram que apenas três fatores, em vez dos cinco elementos citados, afetavam o desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Os fatores que demonstram relação com o intraempreendedorismo são: suporte gerencial, estrutura organizacional e disponibilidade de recursos (KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990). Hornsby,

Kuratko e Montagno (1999) avançaram sua pesquisa original utilizando uma versão aprimorada do IAI, chamada *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument* (CEAI), aplicando-o em uma ampla amostra de supervisores e gerentes. Os resultados da aplicação do CEAI apontam novamente cinco fatores que, dependendo da forma que são percebidos pelos indivíduos, podem atuar como inibidores ou motivadores de ações empreendedoras.

O instrumento passou por críticas e refinamentos por parte de autores que utilizaram o CEAI, avaliando a sua validade e confiabilidade (BRIZEK, 2003; DAVIS, 2006; HORNSBY et al., 2013; HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002). Esse instrumento é considerado promissor por pesquisadores e práticos, por utilizar técnicas psicométricas que medem os antecedentes em nível individual, de forma a permitir guiar as ações para desenvolver o intraempreendedorismo (DAVIS, 2006).

O CEAI foi desenvolvido em torno dos cinco elementos que servem como necessárias dimensões subjacentes para apoiar a atividade empreendedora corporativa. Essas dimensões são:

- a) **Apoio da gestão:** Refere-se à percepção de como a alta gerência apoia, facilita e promove o comportamento empreendedor;
- b) **Discrição no trabalho:** Refere-se à percepção de como a organização tolera falhas, permite a tomada de decisão, concede autonomia, além da delegação de autoridade e responsabilidade para os níveis hierárquicos mais baixos;
- c) **Recompensas e reforços:** Envolve a percepção dos sistemas de recompensas (como reconhecimento, promoções, bônus) que a organização utiliza, baseados no sucesso de ações empreendedoras;
- d) **Disponibilidade de tempo:** Refere-se à possibilidade de utilização de um tempo livre para tarefas, além das responsabilidades e papéis inerentes à função do indivíduo; e
- e) **Limites organizacionais:** Envolve a percepção do fluxo de informações entre o ambiente externo e a organização, e entre os departamentos e divisões da organização.

O instrumento CEAI consiste em quarenta e oito questões em uma escala do tipo Likert. O instrumento mostrou-se psicometricamente sólido, um meio viável para avaliar áreas que requerem atenção e melhoria para alcançar os objetivos pretendidos ao implementar uma estratégia inovadora (HORNSBY et al., 2013).

O CEAI pode ser utilizado como uma ferramenta diagnóstica para as lideranças na avaliação dos elementos críticos para um ambiente interno que conduz à atividade empreendedora (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). Este instrumento fornece uma base para determinar as maneiras pelas quais fatores controláveis dentro do ambiente interno de trabalho influenciam as ações dos funcionários, juntamente com *insights* sobre a importância relativa de vários fatores contextuais em diferentes ambientes de mercado e organizacionais (HORNSBY et al., 2009). Segundo Kuratko, Hornsby e Covin (2014), o CEAI foi desenvolvido e testado para medir as percepções em relação aos elementos críticos necessários para um ambiente interno propício à atividade empreendedora. A influência da liderança é considerada uma dimensão crítica pois, como apontam Hambrick e Mason (1984), as organizações são um reflexo de seus principais administradores.

### 3 MÉTODO

O presente capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa que foi utilizado para o atendimento dos objetivos propostos. O método de pesquisa não deve ser um fim em si mesmo, mas uma estratégia do pesquisador para evidenciar os aspectos do fenômeno estudado que são pertinentes aos objetivos propostos (SANTOS, 1998).

Inicialmente, é referenciado o delineamento. Posteriormente, são apresentadas as etapas, trazendo informações dos métodos utilizados na pesquisa. Em seguida, é descrita a amostra, com informações sobre os participantes da pesquisa. Na sequência, instrumentos e técnicas de coleta de dados são descritos. Sequencialmente, são detalhadas as técnicas para análise nas etapas quantitativa e qualitativa, considerações éticas do estudo. Finaliza-se com a análise e discussão dos resultados, e considerações finais.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, foi identificada a necessidade de um estudo de natureza descritiva e exploratória. O levantamento de dados foi realizado através de uma pesquisa com *survey* simultânea, ou seja, com questões quantitativas e qualitativas aplicadas no mesmo instrumento. A pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002).

Em relação à pesquisa descritiva, esta busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população. Ela descreve a distribuição de algum fenômeno na população, ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993). Nesta linha pensamento, Prodanov e Freitas (2013, p. 52), descrevem a pesquisa descritiva: “Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador”.

Por outro lado, a pesquisa exploratória tem como objetivo realizar levantamentos bibliográficos para o conhecimento prévio da pesquisa e adquirir,

conforme Gil (2008), uma maior familiaridade com o tema, possibilitando levantar hipóteses e aprofundar o entendimento do problema, considerando com igual importância a sua natureza.

Quanto à abordagem da análise da pesquisa, este trabalho pode ser caracterizado como uma pesquisa quantitativa-qualitativa, convergindo as duas etapas para complementar o que se propõe na investigação. As abordagens quantitativa e qualitativa são métodos diferentes por suas sistemáticas, pela forma de abordar o problema, o objeto de estudo, precisando assim adequar a pesquisa com o objetivo que se quer alcançar (OLIVEIRA, 1999).

A pesquisa quantitativa, conforme Fonseca (2002), se centra na objetividade, trazendo resultados que podem ser mensurados e comparados. Com uma influência do pensamento positivista, busca o entendimento da realidade através das regras de lógica e aspectos mensuráveis. A etapa da pesquisa qualitativa é definida por uma abordagem que envolve os processos implicados na percepção dos sujeitos, emergentes da discussão de suas experiências, expressas de formas não numéricas, considerando-se, desta forma, além dos dados observados, a linguagem. A ideia de complementariedade das duas abordagens qualitativa e quantitativas, segundo Souza e Kerbauy (2017, p. 40), “são necessárias, mas segmentadas podem ser insuficientes para compreender toda a realidade investigada”.

Assim, “não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes” (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010, p. 91). Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem importância relevante para estudar fenômenos que envolvem os seres humanos e suas complexas relações sociais. Pela mesma perspectiva, Richardson (2012, p. 80) considera que, de maneira geral, pesquisas qualitativas são apropriadas para “investigar fatos que já ocorreram, onde há poucas informações disponíveis e também para analisar atitudes e valores”. A partir da complementariedade quantitativa-qualitativa, o estudo aprofunda a percepção das lideranças sobre as práticas organizacionais no setor bancário que geram o desenvolvimento do ambiente intraempreendedor.

### 3.2 ETAPAS DO ESTUDO

O presente estudo apresenta um fluxo de construção dividido em quatro fases. A primeira fase constitui-se na busca dos principais conceitos do tema, bem como a

identificação do problema de pesquisa e dos objetivos do estudo, a identificação do método de pesquisa, e a escolha da população e dos sujeitos da pesquisa. O projeto foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) através da Plataforma Brasil, a fim de validar a proposta de pesquisa apresentada. A carta de anuência utilizada neste trabalho está em apêndice (APÊNDICE C – Carta de anuência). Os registros na Plataforma Brasil estão em anexo neste documento (ANEXO A – Registro na Plataforma Brasil).

Na segunda etapa deste estudo foi empreendida a coleta de dados, quando foram aplicados os instrumentos de pesquisa, composto pelo questionário Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI (HORNSBY et al., 2009, 2013; KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001; KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 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.

A terceira etapa foi a de análise dos resultados, sendo que, em um primeiro momento, foi feita a análise dos resultados quantitativos. Foi utilizado o *software* IBM® SPSS® *Statistics Package for the Social Sciences* Versão 22 para mensurar a média, o desvio-padrão e o Intervalo de Confiança (IC), além de fazer diversos cruzamentos de dados por meio de características identificadas no questionário sociodemográfico. Essas análises ajudaram a fazer comparações através de características de grupos identificados na amostra. Ainda na etapa de análise de dados, foi realizada a análise dos dados qualitativos, através do *software* NVivo, para as informações coletadas nas questões qualitativas e na entrevista com a gestora de educação corporativa de uma das instituições pesquisadas.

Na quarta e última etapa, foram discutidos os resultados da pesquisa, onde foi possível apresentar os principais achados, fazer recomendações e delinear as considerações finais do estudo. O Quadro 3 ilustra as etapas do estudo.

Quadro 3 – Etapas do estudo

<b>ETAPAS</b>	<b>ATIVIDADES</b>	
Construção conceitual e metodológica	Desenvolvimento dos conceitos do tema, identificação da questão de pesquisa, objetivos do estudo, escolha da população e sujeitos de pesquisa, escolha do método.	
Submissão do estudo ao Comitê de Ética	Inclusão do projeto na Plataforma Brasil e aprovação no Comitê de Ética da Unisinos	
Coleta de dados quantitativos e qualitativos	- Aplicação do Questionário com o Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI, e perguntas abertas - Entrevista com a gestora da universidade corporativa	
Análise dos dados	<b>Quantitativo</b>	<b>Qualitativo</b>
	Software SPSS Média Desvio Padrão Intervalo de Confiança	Software Nvivo Análise de conteúdo
Resultados	Recomendações Considerações Finais	

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

### 3.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

O contexto da pesquisa compreende duas instituições bancárias públicas de grande porte. Para efeito de classificação, utilizou-se o critério do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que define que grande empresa é aquela que possui mais de 250 (duzentos e cinquenta) pessoas ocupadas. O perfil dos participantes para as etapas quantitativa e qualitativa da pesquisa foram de profissionais que ocupam cargos de liderança no estado do Rio Grande do Sul, no Brasil. A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada presencialmente, obtendo ao todo 233 respostas. Trata-se de uma amostra por conveniência, selecionada por motivos de acessibilidade por parte da pesquisadora.

O questionário, disponível na íntegra neste trabalho (APÊNDICE A – Questionário para avaliação do empreendedorismo corporativo/intraempreendedorismo), foi construído na seguinte ordem: (1) questões sociodemográficas gerais (gênero, idade, grau de instrução, tempo de empresa, cargo e tempo na função de liderança); (2) sequencialmente o instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI composto por 48 questões objetivas, sendo estas divididas em cinco seções; e (3) finalizando com a etapa qualitativa constituída por duas perguntas abertas e espaço para comentários gerais. As questões qualitativas foram respondidas por 79 participantes. O Quadro 4 apresenta os gráficos gerados para organizar as informações sobre o perfil da amostra.

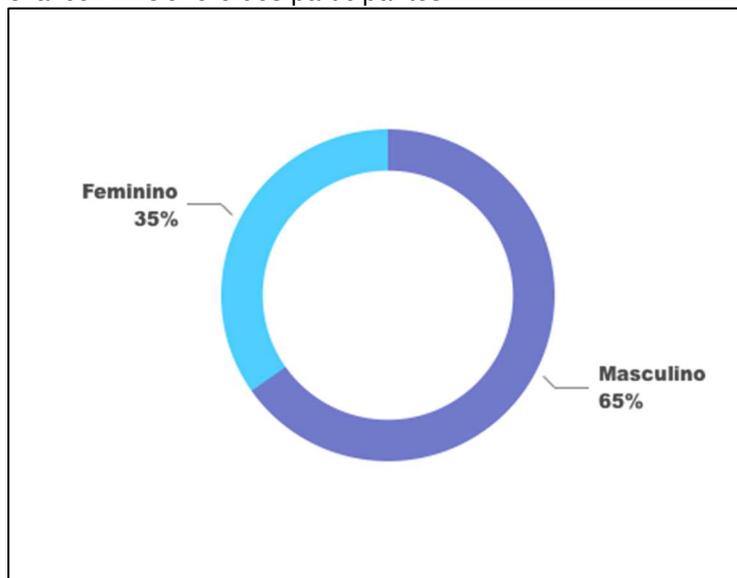
Quadro 4 – Gráficos gerados para definir o perfil dos participantes da *survey*

Gráficos	Informações
Gráfico 1	Gênero
Gráfico 2	Média de Idade
Gráfico 3	Nível de Formação
Gráfico 4	Tempo de Empresa
Gráfico 5	Tempo no Cargo de Liderança
Gráfico 6	Nível hierárquico das Lideranças

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

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. O Gráfico 1 apresenta a distribuição das respostas por gênero.

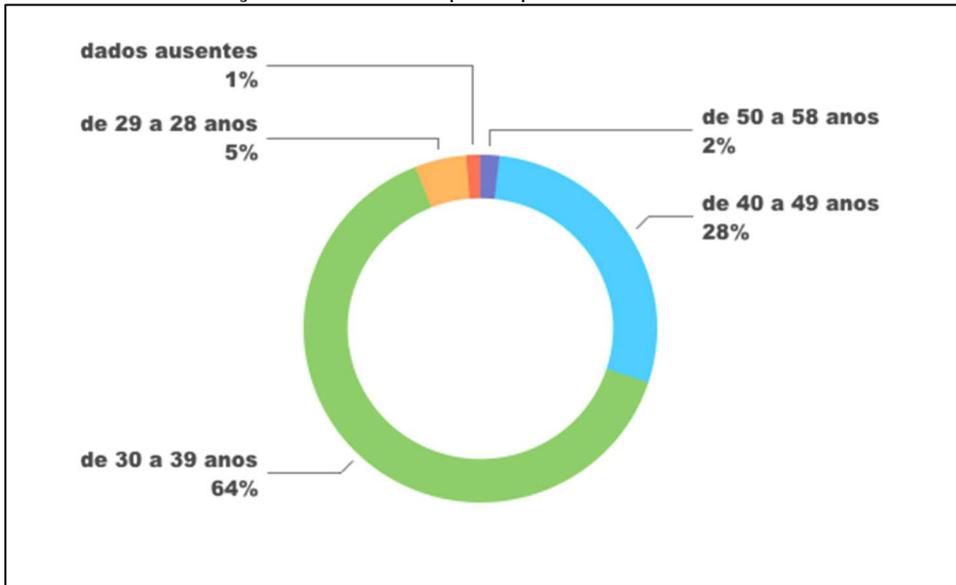
Gráfico 1 – Gênero dos participantes



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

A idade média dos pesquisados foi de 37,4 anos. A diferença de idade entre o mais velho (58 anos) e o mais jovem pesquisado (28 anos) foi de 30 anos, o que representa uma considerável amplitude etária entre os participantes. As idades mais frequentes foram de 38 (22), e 37 (19) e 36 anos (19). A maior concentração ficou entre 30 a 39 anos (149), representando quase 64% da amostra. O Gráfico 2 apresenta a distribuição dos respondentes por idade.

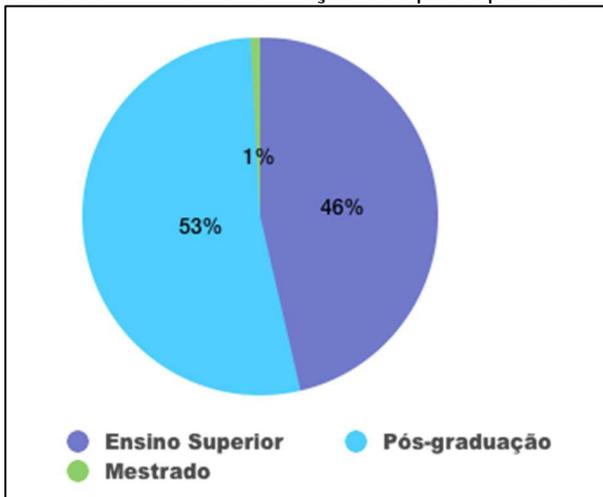
Gráfico 2 – Distribuição da idade dos participantes



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

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. O Gráfico 3 ilustra a distribuição das respostas por nível de formação.

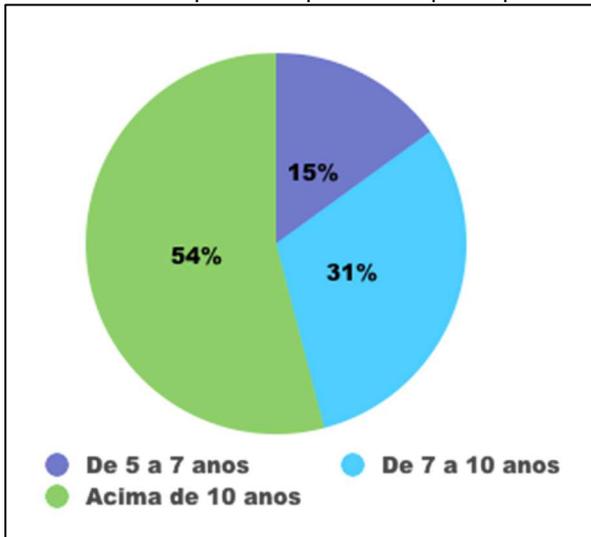
Gráfico 3 – Nível de formação dos participantes



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

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. O Gráfico 4 apresenta a distribuição das respostas com relação ao tempo de atuação na empresa.

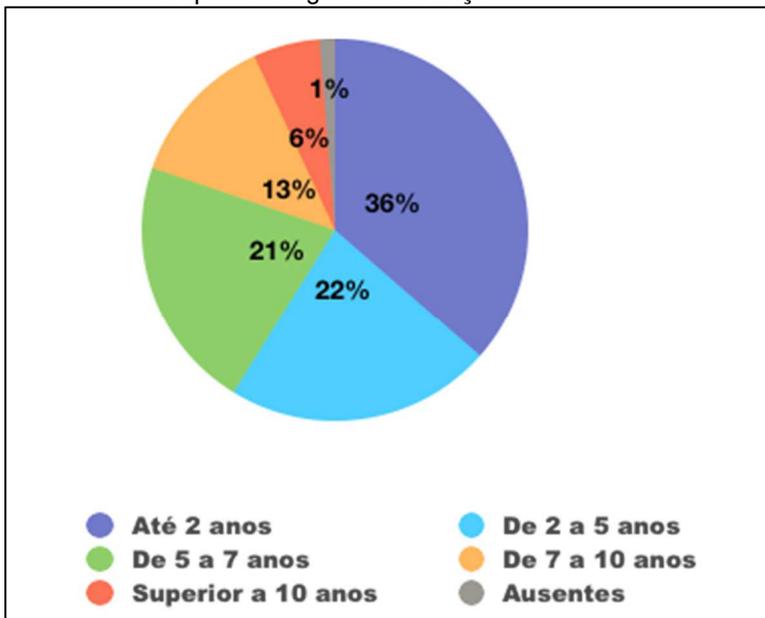
Gráfico 4 – Tempo de empresa dos participantes



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Quanto ao tempo na função de liderança, os resultados apontam divergências. 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. Pode-se perceber que os participantes, embora possuam o tempo menor na função de liderança, possuem experiência na instituição em que trabalham a mais tempo. O Gráfico 5 ilustra a distribuição das respostas de acordo com o tempo no cargo de liderança.

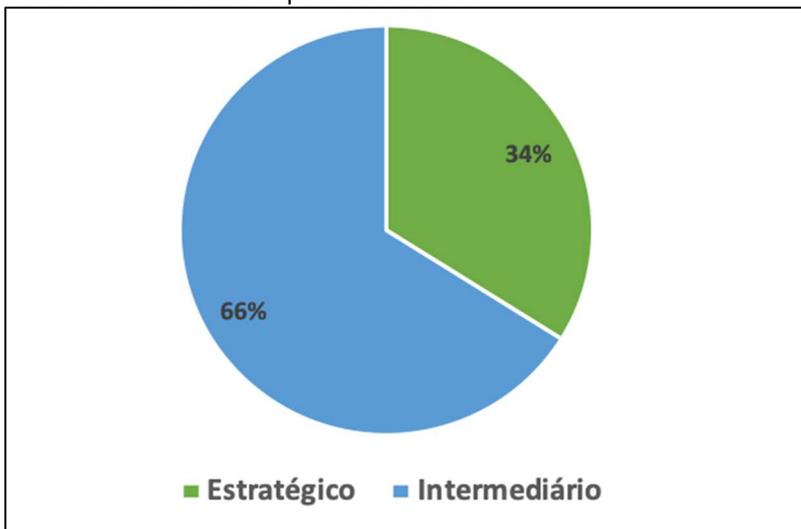
Gráfico 5 – Tempo no cargo de liderança



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

O nível de liderança foi dividido em dois subgrupos. Este detalhamento foi realizado na entrevista com a gestora em educação corporativa a fim de um maior entendimento das funções exercidas em bancos, para a estratificação correta das informações sociodemográficas. 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. O Gráfico 6 demonstra a distribuição dos respondentes de acordo com o nível hierárquico dos líderes.

Gráfico 6 – Nível hierárquico dos líderes



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

### 3.4 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os procedimentos técnicos da pesquisa foram realizados por métodos quantitativo e qualitativo, coletando os dados ao mesmo tempo no questionário e, posteriormente, integrando as informações obtidas para interpretação e análise dos resultados. Na coleta e análise de dados, portanto, são considerados dados quantitativos e qualitativos. Segundo Minayo e Deslandes (2008), a integração quantitativa-qualitativa identifica as competências específicas e os campos comuns, que podem ser construídos pela perspectiva da interdisciplinaridade, enfocando a complexidade e a processualidade na pesquisa.

Os instrumentos utilizados foram a *survey*, composta pelo instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Organizacional, com duas questões abertas e espaço para comentários gerais. 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?. Também foi realizada uma entrevista com a gestora da universidade corporativa de uma das instituições pesquisadas.

O instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI, foi construído e validado com base nos estudos de vários pesquisadores que reconhecem a importância das dimensões internas da organização para promover e apoiar um ambiente de inovação e intraempreendedorismo (HORNSBY et al., 2009, 2013; KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001; KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990).

O CEAI 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. 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). O Quadro 4 apresenta as seções e o número de afirmações do CEAI.

Quadro 5 – Seções e número de afirmações correspondentes do CEAI

<b>Seções</b>	<b>Afirmações</b>
1) Apoio da gestão	1 a 19
2) Discricção no trabalho	20 a 29
3) Recompensas e reforços	30 a 35
4) Tempo disponível	36 a 41
5) Limites organizacionais	42 a 48

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

As questões de número 21, 36, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 47 e 48 do instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI, demandam inversão da

escala. Na presente pesquisa, a formulação de tais questões foram, portanto, adaptadas para a manutenção do sentido da redação predominante no instrumento aplicado. Optou-se por este caminho, a fim de evitar formatos diferentes, visto que isto poderia provocar mudanças na posição de alguns respondentes, em consonância com Devellis (1991) que refere a importância das escalas devem apresentar claramente um contínuo de direção.

O instrumento CEAI mede o grau de percepção destes cinco elementos fundamentais para um ambiente interno propício para a atividade intraempreendedora, conforme descrito no capítulo sobre o desenvolvimento dos conceitos e medidas de aferição do presente trabalho. No instrumento, também foram acrescentadas informações demográficas para compreensão de dados relativos às características da amostra (gênero, idade, escolaridade, tipo de instituição bancária, tempo de empresa, cargo e tempo na função de liderança). A aplicação e a coleta do questionário foram realizadas 100% presencialmente com as lideranças do Rio Grande do Sul que trabalham em instituições bancárias públicas de grande porte.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, são apresentadas as técnicas de análise quantitativa e qualitativa.

#### 3.5.1 Técnica de Análise Quantitativa

Para dar início à etapa de análise dos dados quantitativos, todas as respostas obtidas foram reunidas em uma única planilha, para que fosse possível filtrar e manipular os dados de maneira organizada. Posteriormente, os dados foram importados para o *software* IBM® SPSS® Versão 22, que é um software de análise estatística que fornece os principais recursos necessários para executar um processo de análise do início ao fim (NOVATO, 2014). O *software* SPSS é considerado um dos principais programas para análise de dados quantitativos. Através dos resultados obtidos, foram utilizadas as estatísticas descritiva e inferencial. Em relação a este modelo, Guedes et al. (2018, p. 1) sustenta que:

A estatística descritiva, cujo objetivo básico é o de sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação desses valores, organiza e descreve os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas.

De acordo com Santos (2017), a estatística descritiva é o ramo da estatística que vai buscar sintetizar ou descrever qualquer conjunto de dados, de maneira direta. Dentre os exemplos de estatística descritiva estão desvio-padrão, a média, a mediana, entre outros. A estatística inferencial preocupa-se com o raciocínio necessário para, a partir dos dados, se obter conclusões gerais. O seu objetivo é obter uma afirmação acerca de uma população com base em uma amostra (FERREIRA, 2005), extrapolando para um resultado populacional de líderes do setor bancário do Rio Grande do Sul.

Embora a escala tenha suas validações, conforme descrito no capítulo sobre os conceitos e as medidas de aferição do Intraempreendedorismo, foram feitos testes de consistência interna através do Alfa de Cronbach. Segundo Maroco e Garcia-Marques (2006, p. 66), “A fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente”. O Alfa de Cronbach se propõe a isso, conferindo a relevância e a fidedignidade da escala para amostra do estudo. Ainda de acordo com Maroco e Garcia-Marques (2006, p. 67), “A elevada consistência na presença de multidimensionalidade indica que os itens que compõem as diferentes dimensões de uma medida estão fortemente correlacionados”.

O Coeficiente  $\alpha$  se mostrou útil por três motivos que Matthiensen (2011) considera como os principais: primeiramente, fornece uma medida de confiabilidade razoável. Segundo sua fórmula geral permite sua aplicação. Terceiro, é facilmente calculável por princípios básicos da estatística. No presente estudo, o Alfa de Cronbach global foi de 0,88 na escala que compõe o Instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI, o que é considerado um resultado satisfatório. Calculou-se o resultado do  $\alpha$  de cada seção. Os resultados de cada seção estão demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados do Alfa de Cronbach de cada seção do instrumento

<b>Seção</b>	<b>Sig. do teste de Bartlett</b>
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: Elaborado pela Autora (2020).

Os resultados do Alfa de Cronbach foram considerados satisfatórios para a confiabilidade nas seções de Apoio da gestão, Discrição no trabalho e Tempo

disponível. Nas seções 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.

### **3.5.2 Técnica de Análise Qualitativa**

Esta pesquisa, como apresentado em sua delimitação, também teve o caráter qualitativo, com o objetivo de complementar os dados quantitativos. Foi realizada a Análise de Conteúdo das questões abertas e da entrevista com a gestora de educação corporativa. Os desafios do pesquisador em estudos qualitativos são salientados por Richardson (2012, p. 99), que argumenta: “[...] quando assume no trabalho uma perspectiva reflexiva, o problema reside em demonstrar para o leitor essa validade”.

Relativo à organização e à compreensão de dados, vale ressaltar que o mesmo ocorre através de um processo em que se procura identificar dimensões, categorias, tendências, padrões, relações, desvendando-lhes o significado. Este é um processo complexo, não linear, que implica em um trabalho de redução, organização e interpretação dos dados, que se inicia já na fase exploratória e acompanha toda a investigação (MAZZOTTI, 1998). Uma clara descrição dos procedimentos de análise dos dados permite julgar se os resultados alcançados são – ou não – frutos de um sistemático e rigoroso processo em uma Análise de Conteúdo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A Análise de Conteúdo e a caracterização demográfica dos respondentes dos dados qualitativos foi realizada com o apoio do *software* Nvivo. A partir da criação de Nós, que são construídos pela prevalência de conteúdos comuns, foram elencadas duas categorias compostas pelas respostas sobre as ações percebidas no ambiente

organizacional que potencializam o intraempreendedorismo e as ações que dificultam o intraempreendedorismo. Os Subnós relacionados às ações que potencializam o intraempreendedorismo são: (a) apoio da gestão, (b) autonomia, (c) educação corporativa, (d) necessidades do mercado, e (e) equipes como potencial ao intraempreendedorismo. As equipes referem-se ao que as lideranças citaram que potencializam o intraempreendedorismo. Quanto aos subnós relacionados aos pontos que dificultam o intraempreendedorismo, foram identificados: (a) ausência de apoio da gestão, (b) ausência de tempo, (c) ausência de recursos, (d) burocracia, e (e) equipes como dificultadores.

### 3.6 CONDIÇÕES ÉTICAS

Um dos importantes pontos de uma pesquisa é a tomada de cuidados mínimos que esta, ou qualquer outra pesquisa de caráter científico, deve conter. É a eticidade que a pesquisa deve ter. Em relação à ética no campo da pesquisa científica, Aquino (2010, p. 5) comenta que “deve-se ter interesse e respeito pelos colegas que fazem parte de seu grupo de pesquisa”. O autor diz também que “O respeito, todavia, não está somente na outra pessoa que pesquisa mas, também, no que é escrito por ela” (AQUINO, 2010, p. 5). Ou seja, é de fundamental importância a fidelidade na escrita científica, buscando ser ético em forma e maneira de escrever, tanto quanto nos procedimentos adotados.

As medidas necessárias foram adotadas e contempladas durante todo o processo de pesquisa, como a utilização do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) por parte dos respondentes e participantes da pesquisa. O TCLE está em apêndice neste trabalho (APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

Desta forma, consonante às condições éticas, esta pesquisa atendeu à Resolução nº 466 (BRASIL, 2013) e, como tal, o projeto foi registrado na Plataforma Brasil. Conseqüentemente, foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unisinos. Entre as exigências da referida Resolução, aos participantes foram esclarecidos os procedimentos adotados durante toda a pesquisa e sobre os possíveis riscos e benefícios.

Dentre os benefícios potenciais deste estudo, pode-se apontar importantes contribuições acadêmicas e empresariais. Considerando a oportunidade de estudos a

respeito da percepção dos líderes sobre a potencialidade de gerar intraempreendedorismo no setor bancário, esta pesquisa de natureza aplicada pode oportunizar o aprofundamento desta prática, servindo como instruções e recomendações para a implantação organizacional. Considerando que toda a investigação científica com seres humanos envolve riscos, ainda que mínimos, assinala-se que o presente estudo poderia gerar algum constrangimento ou desconforto aos participantes e, neste sentido, os mesmos estavam cientes que poderiam interromper sua participação a qualquer momento, respeitando-se esta decisão.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Os resultados apresentados inicialmente são referentes à amostra quantitativa. Na sequência, são descritos alguns achados obtidos nas questões abertas, que complementaram o questionário, junto com a entrevista com a gestora de educação corporativa de uma das instituições bancárias pesquisadas.

### 4.1 RESULTADOS DOS DADOS QUANTITATIVOS

A partir das análises quantitativas, os resultados são apresentados por seção, conforme o instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI. Primeiramente, são elencados alguns resultados descritivos das seções. Sequencialmente, são apresentados os dados comparativos entre as cinco dimensões e, posteriormente, os resultados por questão que compõe cada dimensão. Nas análises, também são exploradas as comparações por dados sociodemográficos na existência de diferenças significativas em relação ao tempo de empresa, ao nível hierárquico e ao tempo na função de liderança.

Conforme a análise do intervalo que avalia a confiabilidade da estimativa, as seções apresentam uma confiabilidade favorável, considerando a média das seções. 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 seções.

Tabela 2 – Intervalo de confiança por média das seções

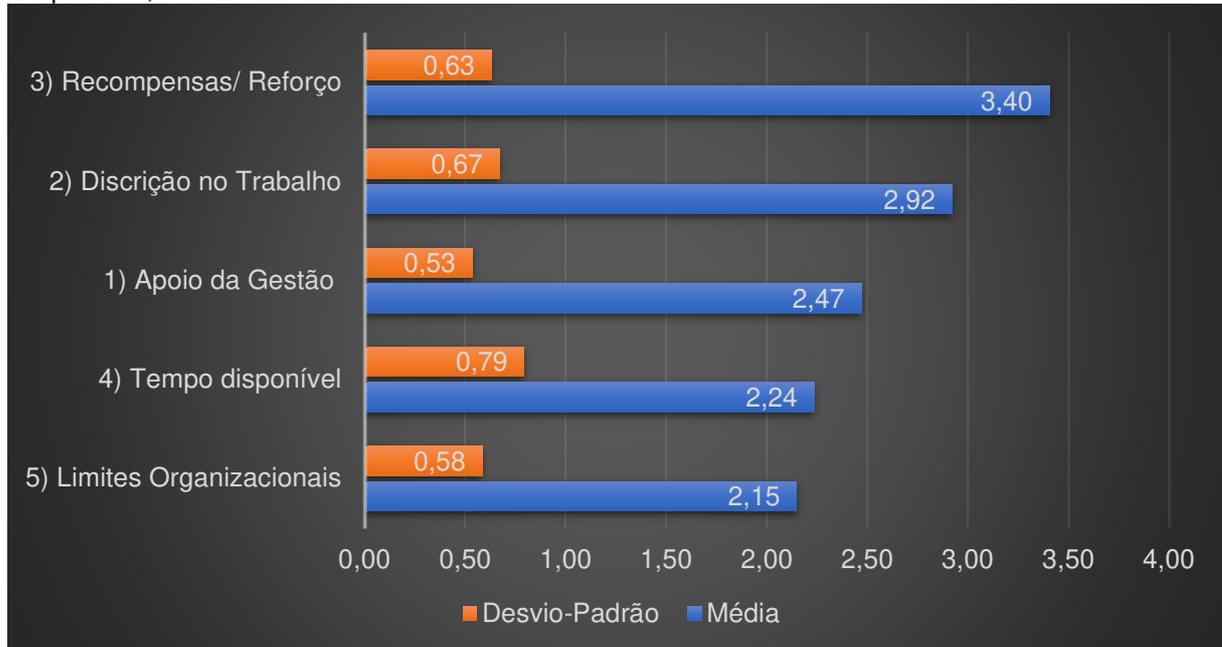
<b>Seção</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>IC 95% – LI</b>	<b>IC 95% – LS</b>
1) Apoio da gestão	2,47	0,54	2,40	2,54
2) Discrção no trabalho	2,92	0,67	2,83	3,01
3) Recompensas/reforço	3,40	0,63	3,32	3,48
4) Tempo disponível	2,24	0,79	2,13	2,34
5) Limites organizacionais	2,15	0,58	2,07	2,22

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

As dimensões do CEAI exploram os elementos críticos para um ambiente interno que conduz a atividade empreendedora (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014). Considerando os valores utilizados na escala Likert nas respostas, as médias

e o desvio-padrão são apresentados por prioridade da seção com maior aderência da atividade intraempreendedora. O Gráfico 7 mostra a média e o desvio-padrão por seção do CEAI.

Gráfico 7 – Média e desvio-padrão por seção do instrumento de Avaliação do Empreendedorismo Corporativo, o CEAI



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

A seguir, são apresentados os resultados identificados em cada uma das seções.

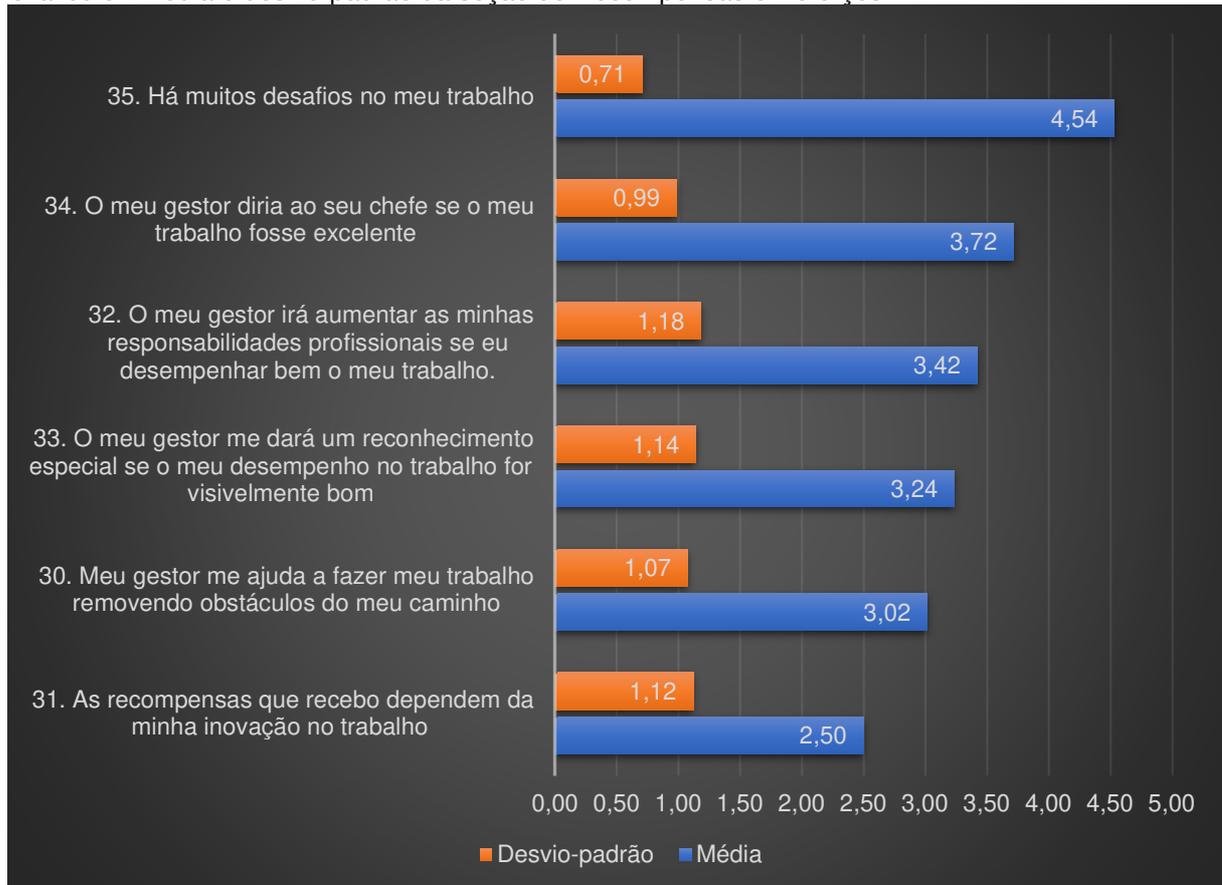
#### 4.1.1 Recompensas e Reforços

A seção com maior aderência às características necessárias para o desenvolvimento organizacional propício ao intraempreendedorismo nas instituições bancárias pesquisadas foi recompensa/reforços, com 3,40 de média. As respostas têm valor máximo de 5,00 e um baixo desvio-padrão, 0,63, o que representa uma aproximação na percepção dos respondentes.

Recompensas e reforços significam 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 (como reconhecimento, promoções, bônus) que a organização usa, baseados no sucesso de ações empreendedoras (HORNSBY

et al., 2013). As afirmações desta dimensão no CEAI estão correlacionadas aos meios de incentivos externos, que são considerados motivações extrínsecas que exigem recompensas tangíveis ou simbólicas, de modo que a satisfação não vem da própria atividade, mas das consequências extrínsecas às quais a atividade conduz (GAGNÉ; DECI, 2005). O Gráfico 8 apresenta a média e o desvio-padrão desta seção.

Gráfico 8 - Média e desvio-padrão da seção de Recompensas e Reforços



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

A afirmação com maior média, 4,54, e menor desvio-padrão, 0,71, da seção refere-se aos desafios percebidos no trabalho, considerado um fator essencial para o campo do intraempreendedorismo. Este fator incentiva os funcionários na busca de alternativas que elevem ao nível de performance esperado (MONSEN; PATZELT; SAXTON, 2010; URBAN; NIKOLOV, 2014).

Por outro lado, a afirmação **As recompensas que recebo dependem da minha inovação no trabalho** possui a menor média desta seção, com 2,50, e desvio-padrão mediano de 1,12. Este resultado demonstra um enfraquecimento da percepção de incentivos vinculados às inovações. O reconhecimento e as

recompensas, quando utilizados para um trabalho que supera os atributos valorizados na instituição, aumentam a disposição de um funcionário em participar de projetos inovadores (MONSEN; PATZELT; SAXTON, 2010; URBAN; NIKOLOV, 2014).

Na construção de uma organização intraempreendedora, Hashimoto (2006) sugere o isolamento das estruturas tradicionais de remuneração, aportando formas remuneratórias que premiem a agregação de valor e o comprometimento organizacional. O autor prescreve formas de reconhecimento pelos esforços especiais e iniciativas inovadoras.

Hashimoto (2006) sugere, ainda, desvincular a remuneração do sucesso financeiro e comercial de curto prazo, já que uma parcela ponderável das iniciativas intraempreendedoras é viabilizada no médio e no longo prazo. No sentido comum, entretanto, a relação da remuneração com o modelo de gestão intraempreendedor se dá pela relação que se estabelece entre remuneração total, competências intraempreendedoras e resultados organizacionais. Nesse sentido, a capacidade de relacionar ganhos e perdas organizacionais às ações individuais reside no centro das competências intraempreendedoras.

#### **4.1.2 Discrição no Trabalho**

Paralelamente às recompensas e ao reconhecimento, 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 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 (HORNSBY et al., 2013).

Esta seção obteve a segunda maior média, com 2,92, e desvio-padrão de 0,67, apresentando uma coesão das respostas. O valor do resultado demonstra ser uma prática reconhecida, sem a mesma diferenciação de uma forte característica, como da dimensão Reconhecimento/reforços, com 3,40 de média.

A autonomia, que compõem uma das principais características da discrição no trabalho, é o grau que a gestão oferece aos funcionários a liberdade substancial, independência, e a capacidade de planejar seu trabalho e determinar como

desempenhar suas funções (HACKMAN; OLDHAM, 1980). O sentimento pessoal de responsabilidade no trabalho está relacionado à liberdade de decisão sobre a execução de várias tarefas (CHELLADURAI, 1999).

Esta dimensão, Discricção no trabalho, obteve uma diferença significativa entre as respostas dos participantes com tempo no cargo de liderança de 2 a 5 anos quando comparada com os respondentes com tempo de liderança superior a 10 anos. Os líderes do grupo 2 a 5 anos apresentam uma maior concordância quanto à percepção de liberdade com as práticas de tomada de decisão, autonomia, tolerância a falhas e delegação da autoridade no seu ambiente organizacional. Os resultados demonstram pouca diferença com relação aos líderes com até 2 anos de atuação no cargo. Os líderes com menor tempo na liderança percebem um ambiente com maior autonomia do que os líderes com tempo de liderança superior a 10 anos. A Tabela 3 apresenta a diferença entre as médias por tempo na função de liderança.

Tabela 3 – Diferença nas médias por tempo na função de liderança

<b>Tempo de liderança</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>P-valor</b>
até 2 anos	3,01	0,69	
de 2 a 5 anos	3,08	0,65	
de 5 a 7 anos	2,77	0,56	<0,05
de 7 a 10 anos	2,79	0,66	
superior a 10 anos	2,62	0,72	

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Os resultados também apresentam uma diferença significativa quanto ao nível hierárquico dos líderes. Os líderes estratégicos, que possuem a deliberação institucional para maior autonomia e influência na estratégia, possuem maior concordância de trabalharem em um ambiente com maior discricção no trabalho, conforme demonstrado na Tabela 4.

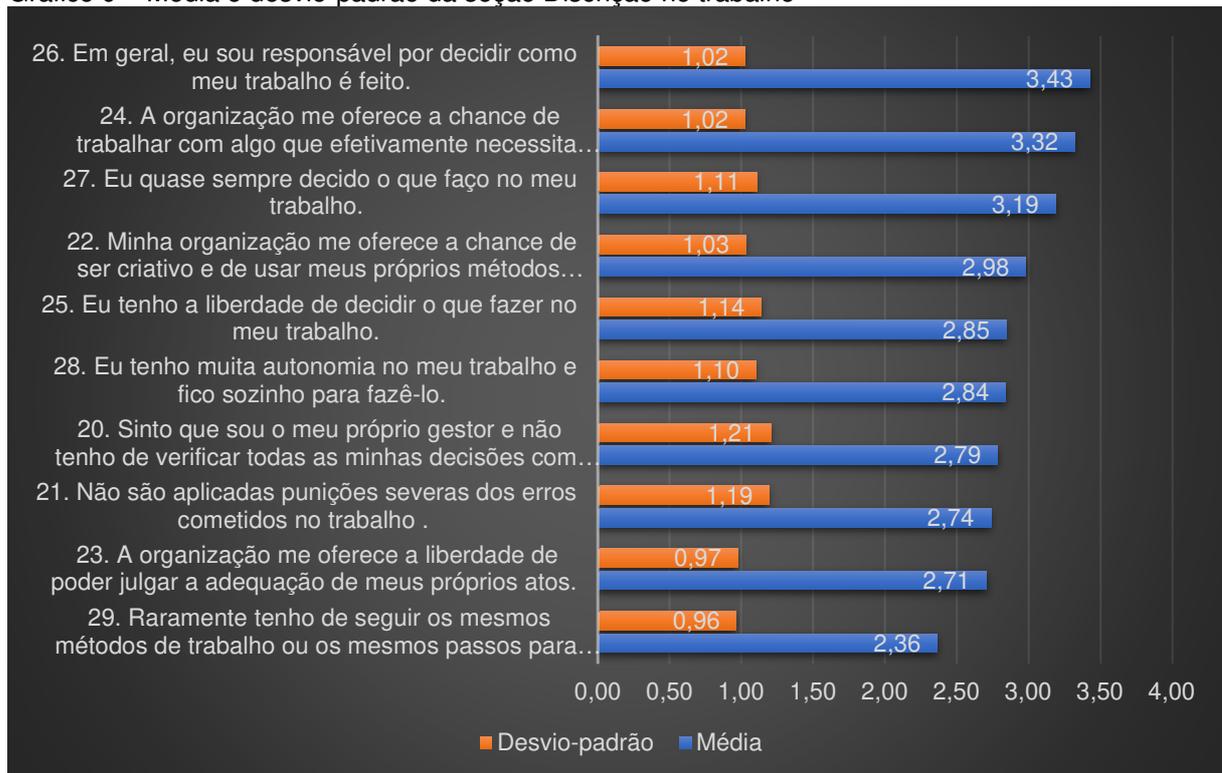
Tabela 4 – Diferenças na seção Discricção no trabalho conforme nível de cargo na função de liderança

<b>Seção</b>	<b>Nível de hierárquico dos líderes</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>P-valor</b>
Discricção no Trabalho	Intermediário	2,81	0,69	<0,05
	Estratégico	3,16	0,55	

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

O Gráfico 9 apresenta a média e o desvio-padrão dos resultados obtidos na seção Discricção no trabalho.

Gráfico 9 – Média e desvio-padrão da seção Discrição no trabalho



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

As afirmações que compõem a seção e que ficaram com maior média na dimensão Discrição no trabalho, 3,42, 3,32 e 3,18, são respectivamente: (1) **Em geral, eu sou responsável por decidir como meu trabalho é feito**; (2) **A organização me oferece a chance de trabalhar com algo que efetivamente necessita das minhas habilidades**; e (3) **Eu quase sempre decido o que faço com o meu trabalho**. Estas sentenças estão relacionadas ao exercício de suas funções, o que aumenta a auto eficácia e oportuniza a liberdade de projetar seu trabalho, descentralizando o processo de tomada de decisão (GLOBOCNIK; SALOMO, 2015).

A autonomia é um fator-chave para o empreendedorismo bem-sucedido, e estimula os funcionários a serem criativos e capazes de assumir riscos implementando suas próprias ideias ou planos (DAVIS, 1994). A autonomia também é um recurso de trabalho diretamente relacionado à responsabilidade percebida do empregado, que por sua vez se liga a uma motivação intrínseca.

A motivação intrínseca refere-se a comportamentos que não necessitam de reforços externos para serem mantidos. A pessoa se sente livre de pressões, reconhecimentos ou contingências, e executa sua atividade porque se interessa e se

sente espontaneamente satisfação em realizá-la, sem esperar, por exemplo, por recompensas (CABRAL et al., 2018).

A afirmação com menor média nesta seção, com 2,37, está relacionada com a rotina de trabalho, conforme a afirmação: **Raramente tenho de seguir os mesmos métodos de trabalho ou os mesmos passos para realizar as minhas tarefas principais do dia a dia**. Os resultados desta afirmação demonstram, na percepção dos respondentes, uma limitação quanto à autonomia na gestão dos processos, caracterizando o ambiente bancário como formal e regulado. Esta percepção se confirma ao analisar a questão com a menor média de todo o questionário: **Não tenho muitas regras e procedimentos escritos relativos às minhas tarefas principais**, com média de 1,71.

Ambientes com muitas etapas formais são caracterizados como burocráticos que, segundo Motta (1981), realizam o afastamento entre trabalho manual e trabalho intelectual, cuja separação entre os que pensam e os que executam estabelece uma relação hierárquica bem definida. Os trabalhadores participam de suas atividades de forma impessoal, perdendo muitas vezes o significado intrínseco. As relações são estabelecidas por meio de um comportamento que passa a ser disciplinado e caracterizado como irresponsabilidade social, caso as regras não sejam seguidas.

A burocracia impacta na autonomia e pode desenvolver um trabalho sem sentido, com desapego e apatia no trabalho (STEGER et al., 2013). Sob essas circunstâncias, os funcionários são incapazes de se envolver. Portanto, a motivação e o apego podem diminuir o compromisso com a criatividade e a inovação que resultam em atitudes e comportamentos empreendedores necessários para a competitividade.

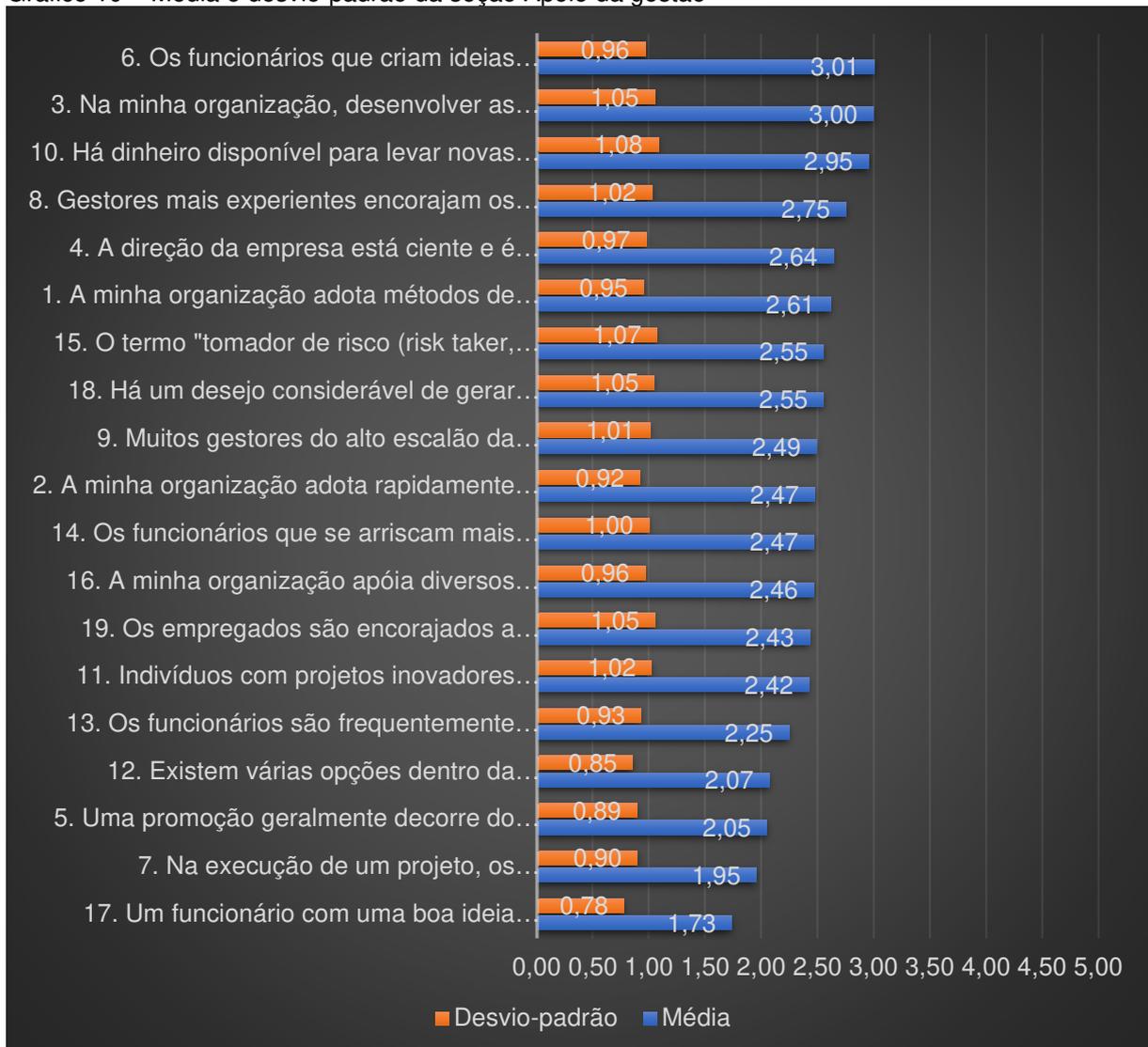
A afirmação relacionada à autonomia na seção Apoio da gestão, **Na execução de um projeto, os funcionários mais proativos podem tomar suas próprias decisões sem precisar se justificar nem passar por instâncias superiores para obter aprovação para suas ideias**, obteve uma média de 1,95. Isso demonstra uma diminuição de percepção de liberdade de decisão quando vinculada a ideias ao invés de tarefas do dia a dia.

### 4.1.3 Apoio da Gestão

Para que os trabalhadores passem a adotar papéis como inovadores e diferenciadores, em vez de receptores passivos de troca de emprego e produtos (BOWEN, 2016), os processos de tomada de decisão organizacional necessitam ser mais descentralizados, ganhando mais discricção e responsabilidade (FOSS; LYNGSIE; ZAHRA, 2015) e ampliando a confiança dos trabalhadores para serem flexíveis, proativos e inovadores (GIUNIPERO; DENSLOW; ELTANTAWY, 2005). O apoio da gestão é definido como uma responsabilidade primordial na criação de contexto para que os funcionários reconheçam seu potencial (MENKES, 2011). O apoio a gestão significa a disposição dos gerentes em facilitar e promover o comportamento empreendedor, incluindo a defesa de ideias inovadoras e fornecendo os recursos necessários para que as pessoas se comportem como empreendedores.

Esta seção, Apoio a gestão, obteve a média de 2,46 pelas lideranças respondentes, com o menor desvio-padrão das dimensões, de 0,53. Os resultados demonstram que os fatores relacionados a esta dimensão apresentam oportunidades nas práticas adotadas no setor bancário e que estão sendo desafiadas pelo contexto de mudança no mercado, pressionando para novas formas de relacionamento e oferta de serviços. A prática de facilitar um clima intraempreendedor ajuda as organizações a acompanhar os desafios econômicos (SESHADRI; TRIPATHY, 2006) que, segundo a pesquisa no setor bancário da Deloitte (2019), sugerem que devem mudar a forma como eles mudam. O apoio a gestão é considerando um fator-chave para esta mudança (BUEKENS, 2014). O Gráfico 10 apresenta a média e o desvio-padrão das respostas obtidas na seção Apoio da gestão.

Gráfico 10 – Média e desvio-padrão da seção Apoio da gestão



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

As respostas das lideranças demonstram a percepção de um movimento de encorajamento para o desenvolvimento de ideias, com as maiores médias de 3,01 e 3,00 nas afirmações 6 e 3, respectivamente: **Na minha organização, desenvolver as próprias ideias é encorajado, tendo em vista a melhoria da empresa e Os funcionários que criam ideias inovadoras por conta própria costumam ser encorajados pelos gestores a desenvolvê-las.** Estes resultados refletem uma abertura para novas ideias a partir do encorajamento das lideranças. Contudo, ao ser analisada a média da afirmação **Gestores mais experientes encorajam os funcionários inovadores a adaptar regras e procedimentos rígidos para manter ideias promissoras no caminho certo**, com 2,75 de média, verifica-se um resultado menor relacionado à disponibilidade de assumir riscos. Este aspecto também é

observado nas questões 13 e 14, **Os funcionários são frequentemente encorajados a correr riscos calculados quando se trata de novas ideias e Os funcionários que se arriscam mais são reconhecidos por sua disposição em apoiar novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não no futuro**, com 2,25 e 2,47 de média respectivamente.

Neste sentido, observa-se uma oportunidade para que o encorajamento possa ser sustentado a partir do apoio da gestão para remoção de barreiras que fazem parte da disposição da liderança em facilitar e promover o intraempreendedorismo (MARVEL et al., 2007; SEBORA; THEERAPATVONG; LEE, 2010). Isso inclui incentivar os funcionários e reconhecer que suas atividades envolvem alguns riscos (KELLEY; LEE, 2010; KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990).

O reconhecimento advindo pelo desenvolvimento de ideias é percebido como fragilidade no ambiente organizacional, apresentando as menores médias a partir dos resultados das afirmações 5, 9 e 11, com média de 2,07, 2,48 e 2,42 respectivamente. São elas: (1) **Uma promoção geralmente decorre do desenvolvimento de ideias inovadoras**; (2) **Muitos gestores de alto escalão da empresa são conhecidos pela sua experiência no processo de inovação**; e (3) **Indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem recompensas e benefícios adicionais, além do sistema de recompensa pelo trabalho padrão da organização**. Isso contrapõe o que foi anteriormente explorado nos itens com maiores médias relacionadas ao reconhecimento e aos reforços frente à execução das atividades vinculadas ao exercício de sua função.

Ser aberto em uma organização significa criar um ambiente onde as ideias de um funcionário, quando corretamente apresentadas, são levadas a sério e depois devidamente apoiada e reconhecidas (HORNSBY et al., 2009; KURATKO; IRELAND; HORNSBY, 2001; KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990; VEN; ENGLEMAN, 2004). Para que os trabalhadores passem a adotar papéis como inovadores e diferenciadores, em vez de receptores passivos de troca de emprego e produtos (BOWEN, 2016), os processos de tomada de decisão organizacional necessitam ser mais descentralizados, ganhando mais discricção e responsabilidade (FOSS; LYNGSIE; ZAHRA, 2015) e ampliando a confiança dos trabalhadores para serem flexíveis, proativos e inovadores (GIUNIPERO; DENSLOW; ELTANTAWY, 2005).

O menor resultado na seção Apoio da gestão está direcionada à disponibilidade de tempo, com média de 1,73 na afirmação 17: **Um funcionário com uma boa ideia**

**normalmente tem tempo livre à disposição para desenvolver essa ideia.** Nesta seção, as médias, quando comparados os grupos relacionados ao tempo de liderança, apresentam uma diferença significativa das lideranças com até dois anos na função das lideranças dos grupos 5 a 7 anos e 7 a 10 anos na função. A Tabela 5 apresenta a diferença entre as médias por tempo na função de liderança na seção Apoio da gestão.

Tabela 5 – Diferença nas médias por tempo na função de liderança da seção Apoio da gestão

<b>Tempo de liderança</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>P-valor</b>
até 2 anos	2,63	1,421	
de 2 a 5 anos	2,53	0,54	
de 5 a 7 anos	2,31	0,526	<0,05
de 7 a 10 anos	2,33	0,546	
superior a 10 anos	2,39	0,447	

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Os líderes estratégicos apresentam percepção maior quanto ao apoio da gestão comparados às lideranças intermediárias, fato este que pode estar correlacionado às características de um ambiente hierarquizado pela sua formalidade e regulação. A Tabela 6 demonstra a diferença nas médias por nível hierárquico da seção Apoio da gestão.

Tabela 6 – Diferença nas médias por nível hierárquico da seção Apoio da gestão

<b>Seção</b>	<b>Nível hierárquico dos líderes</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>	<b>P-valor</b>
Apoio da Gestão	Intermediário	2,42	0,52	<0,05
	Estratégico	2,57	0,55	

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

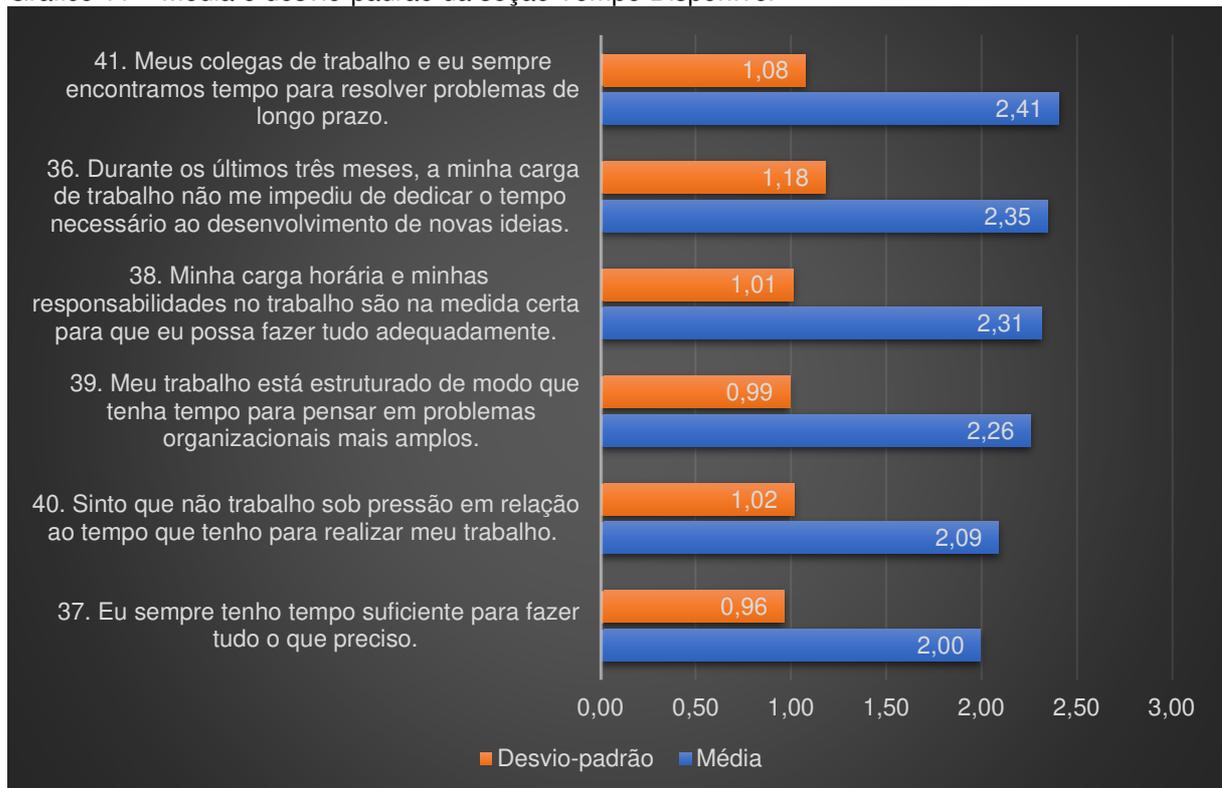
#### **4.1.4 Tempo Disponível**

A dimensão Tempo disponível refere à possibilidade de utilização do tempo livre para tarefas, além das responsabilidades e papéis inerentes à função do indivíduo. Esta seção 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 (HORNSBY et al., 2013).

O resultado da dimensão Tempo disponível foi de 2,24 de média, com um desvio-padrão de 0,78, que foi o maior desvio-padrão de toda as seções, representando uma maior dispersão na percepção dos respondentes. O tempo é um

fator que influencia o desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor, 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 desta liberdade para avançar no projeto, segundo Puech e Durand (2017). O Gráfico 11 apresenta a média e o desvio-padrão dos resultados obtidos na seção Tempo disponível.

Gráfico 11 – Média e desvio-padrão da seção Tempo Disponível



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

As menores médias da seção Tempo disponível, 2,00 e 2,09, estão relacionadas à discordância em relação às afirmações 37 e 40: **Eu sempre tenho tempo suficiente para fazer tudo o que preciso**, e **Sinto que não trabalho sob pressão em relação ao tempo que tenho para realizar meu trabalho**. A percepção de ausência de tempo nos ambientes organizacionais necessita de estudo quanto a sua causa, observando, por exemplo, aspectos relacionados à burocracia que adicionam uma sequência de etapas, diminuindo a autonomia, que pode influenciar no tempo destinado para as entregas.

Esta dimensão também possui um resultado significativo maior entre os líderes estratégicos, quando comparados às lideranças intermediárias. Este resultado pode

estar relacionado às características da função de uma liderança intermediária, que tem mais interações com as formalizações utilizadas para a garantia da qualidade das entregas. A Tabela 7 demonstra a diferença entre as médias por nível hierárquico da seção Tempo disponível.

Tabela 7 - Diferença nas médias por nível hierárquico da seção Tempo disponível

Seção	Nível hierárquico dos líderes	Média	Desvio-padrão	P-valor
Tempo disponível	Intermediário	2,15	0,77	<0,05
	Estratégico	2,41	0,81	

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

#### 4.1.5 Limites Organizacionais

Os limites organizacionais disponibilizam as explicações precisas dos resultados esperados do trabalho organizacional e do desenvolvimento de mecanismos para avaliar, selecionar e usar inovações (HORNSBY et al., 2013). Os resultados produtivos são mais facilmente alcançados nos sistemas organizacionais quando a incerteza é mantida em níveis gerenciáveis. Isso pode ser alcançado através do estabelecimento de limites que induzam, direcionam e incentivam um comportamento inovador coordenado em toda a organização. Em resumo, os limites organizacionais podem garantir o uso produtivo dos recursos que possibilitam a inovação (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

Os limites estabelecidos nas organizações estão correlacionados aos controles gerenciais. Esta seção foi a que recebeu menor resultado, com 2,14 de média, com o segundo menor desvio-padrão, de 0,58. Os controles gerenciais têm um foco principalmente interno, voltado a influenciar os empregados no 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.

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). Desse modo, há que se manter e reformular os sistemas internos, tornando-os adequados à estratégia empresarial (DAVILA; FOSTER; LI, 2009). O Gráfico 12 apresenta a média e o desvio-padrão dos resultados obtidos na seção Limites organizacionais.

Gráfico 12 – Média e desvio-padrão da seção Limites organizacionais



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

As afirmações 43 e 42, com menores médias nesta dimensão, 1,71 e 2,03 respectivamente, referem-se às rotinas limitantes das funções: **Não tenho muitas regras e procedimentos escritos relativos às minhas tarefas principais**, e **Nos últimos três meses, não segui procedimentos ou práticas operacionais padronizadas para realizar minhas tarefas principais**. Conforme Shepherd e Katz (2004), 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.

Para Roussel, Saad e Erickson (1991), o modelo de gestão deve ter capacidade de incentivar o desenvolvimento de um ambiente inovador, permitindo o

desenvolvimento de novos produtos e a obtenção de resultados positivos decorrentes destas iniciativas. É nesse ambiente que são determinados e construídos estilos de liderança, de comunicação, de motivação e de estímulo à criatividade.

Ao contrário das demais dimensões, os Limites organizacionais são percebidos pelos líderes intermediários como menos limitantes do que os líderes estratégicos. Embora os líderes estratégicos percebam o ambiente com maior autonomia, conforme o resultado obtido na seção Discricção no trabalho, os procedimentos de trabalho são percebidos de forma determinante. Este aspecto pode estar relacionado com a regulação do setor, que pode ter sido absorvida internamente com procedimentos rígidos de trabalho. A Tabela 8 apresenta a diferença entre as médias por nível hierárquico na seção Limites organizacionais.

Tabela 8 – Diferença entre as médias por nível hierárquico na seção Limites organizacionais

Seção	Nível hierárquico dos líderes	Média	Desvio-padrão	P-valor
Limites Organizacionais	Intermediário	2,22	0,59	<0,05
	Estratégico	2,01	0,56	

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

O Gráfico 13 ilustra um comparativo com as afirmações que receberam menores pontuações e as que receberam maior pontuação.

Gráfico 13 – Afirmações com as maiores médias



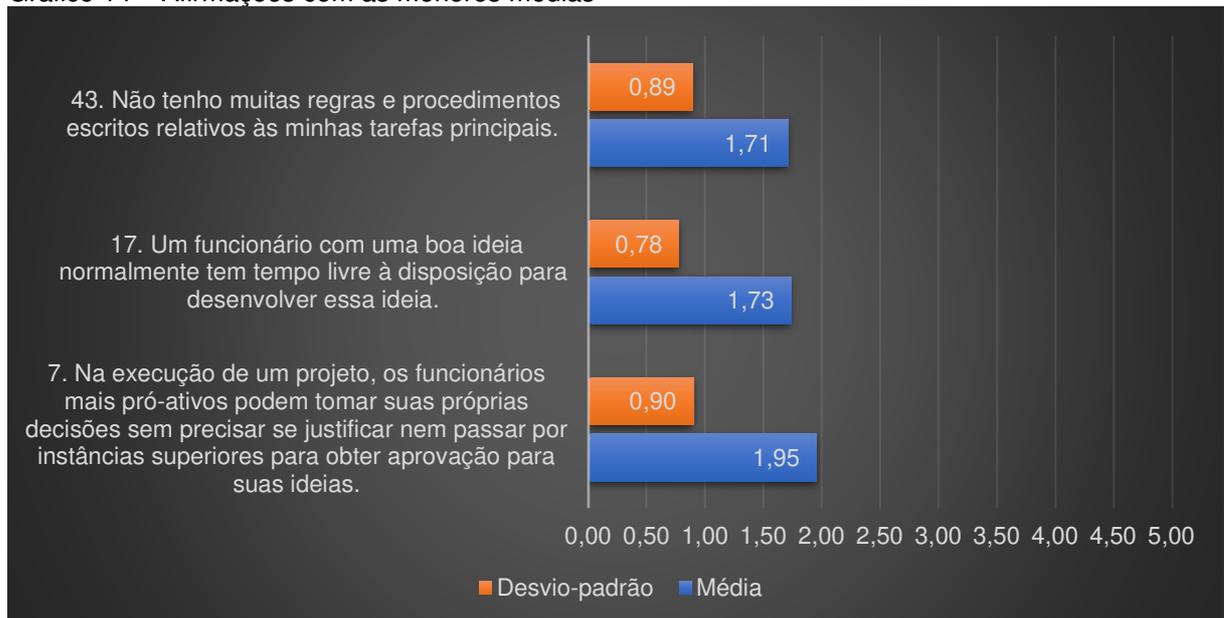
Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

As afirmações com as maiores médias demonstram que, no setor bancário, as atividades do trabalho possuem o reconhecimento de um ambiente desafiador pelas lideranças, contribuindo para que novos contextos sejam construídos nas

organizações a fim de se manterem no mercado (BUEKENS, 2014; MA; LIU; KARRI, 2016; NEVES, 2016a). Dentre as condições favoráveis para o desenvolvimento de um novo contexto organizacional, os incentivos sociais demonstram ser uma prática existente, podendo ser incluído o reconhecimento de atividades intraempreendedoras, criando uma cultura de comemoração das conquistas dos funcionários, ajudando a superar obstáculos, aumentando as responsabilidades de trabalho e oferecendo recompensas equitativas pelo desempenho (DE VILLIERS-SCHEEPERS, 2011).

As responsabilidades de trabalho são percebidas com autonomia, conforme a terceira afirmação com maior média, influenciando na motivação intrínseca pela liberdade vivenciada pelos trabalhadores quanto à decisão de como realizar seu trabalho. Esta característica também pode ser incorporada aos projetos relacionados às ideias, fortalecendo o ambiente para o intraempreendedorismo. O Gráfico 14 apresenta as afirmações com as menores médias.

Gráfico 14 – Afirmações com as menores médias



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

O aspecto **As regras e os procedimentos relacionados às atividades principais** foi o que apresentou a menor média das questões. Esta característica dos limites organizacionais demonstra o quanto são determinantes as especificações de trabalho, impactando nas possibilidades para o desenvolvimento de rotinas adaptativas necessárias ao ambiente intraempreendedor.

As rotinas de trabalho envolvem a disponibilidade de tempo para o investimento em ideias, assim como o nível de autonomia para desenvolvê-las. Ambos aspectos, com menores pontuações, demonstram ser um campo a ser explorado nas instituições bancárias, investindo em recursos como o tempo e oportunizando maior liberdade aos profissionais para explorar suas ideias. Partindo do reconhecimento da existência de talentos nas instituições bancárias, estes indivíduos que acreditam fortemente em seus próprios talentos com frequência desejam criar algo seu: querem assumir responsabilidades e têm uma grande necessidade de expressão individual e de liberdade em seu ambiente de trabalho (HIRSCH, 2014).

Os resultados dos dados quantitativos demonstram características importantes sobre o ambiente organizacional, de acordo com as dimensões do instrumento utilizado. As Recompensas/reforços, sequencialmente a Descrição no trabalho, são percebidos como práticas internas que potencializam o intraempreendedorismo, influenciando a performance, com características de um ambiente que disponibiliza a autonomia de suas lideranças com reconhecimento e incentivo aos desempenhos superiores. O ambiente, percebido como desafiador, possui o Apoio da gestão no encorajamento das ideias, sem ser um aspecto diferenciador na sustentação e no incentivo do empreendedorismo corporativo. O Tempo disponível e o Limite organizacional foram as dimensões com menor resultado, demonstrando que as práticas se encontram distanciadas das orientações que facilitam o intraempreendedorismo. A seguir, são apresentados os dados qualitativos que complementam o questionário de pesquisa, a fim de enriquecer os resultados do objetivo proposto.

## 4.2 RESULTADOS DOS DADOS QUALITATIVO

Na análise qualitativa, foi utilizado o conteúdo das respostas de 79 lideranças que complementaram suas percepções nas questões abertas do questionário. Também foi considerada, aqui, a entrevista realizada com a gestora de educação corporativa de uma das instituições bancárias pesquisadas.

As respostas permitiram agrupar as ações em **Nós** relacionados às potencialidades e às dificuldades para a geração do intraempreendedorismo. Os comentários gerais foram incluídos nestas mesmas características. Foram

construídos **Subnós** nos dois grupos, sendo cinco vinculados às potencialidades e cinco às dificuldades, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 6 – Categorias das respostas qualitativas

<b>Ações no ambiente organizacional que potencializam o intraempreendedorismo</b>	<b>Ações no ambiente organizacional que dificultam o intraempreendedorismo</b>
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.

#### **4.2.1 Ações no Ambiente Organizacional que potencializam o Intraempreendedorismo**

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; SEBORA; THEERAPATVONG; LEE, 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 supostamente possui experiências de influência social (CHEMERS, 2000), incentivando o compartilhamento das informações e o aprendizado entre os envolvidos (LARSEN, 2013).

No contexto de influência social, a liderança passa a ser compartilhada, coletiva ou distribuída, sugerindo a constituição dos processos informais em paralelo ou no lugar de estruturas hierárquicas. O papel da liderança informal ganha um impulso significativo, desafiando os paradigmas do poder sobre os indivíduos (CARTER et al., 2015).

Pode-se compreender este resultado como um reconhecimento singular de lideranças que, motivadas por suas características individuais, propiciam experiências de abertura e incentivo de suas equipes para compartilhamento de ideias, favorecendo a criação de ambientes favoráveis ao intraempreendedorismo. Uma das respostas relacionadas a esta dimensão refere: *“A empresa não dá esta abertura, mas nas agências temos espaço para inovações locais, de mudanças de métodos de trabalho”*.

O exercício de uma liderança compartilhada inclui, como uma característica, a autonomia as 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 exemplos 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”*.

A busca de soluções criativas ou novas para os desafios enfrentados pela empresa com autonomia nas equipes pode levar ao alcance dos objetivos traçados. Entretanto, sua maior contribuição para geração de valor é a longo prazo, trazendo inovações no sentido mais amplo (ANTONCIC; HIRSCH, 2001).

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”*.

As organizações com um espírito proativo tentem a liderar, e não seguir, os concorrentes nas principais áreas de negócio (HIRSCH, 2014). Nesse contexto, a proatividade inclui a varredura ambiental, com métodos de identificação de

oportunidades e atenção às organizações em relação à concorrência no mercado em todas as circunstâncias (ALARAPE, 2013).

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 funcionários 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, 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).

As equipes e o apoio da gestão também foram descritos como dificuldades para gerar ações intraempreendedoras pelas lideranças. Estes resultados são analisados a seguir.

#### **4.2.2 Ações no Ambiente Organizacional que Dificultam o Intraempreendedorismo**

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 uma gestão de pessoas para o intraempreendedorismo, a liderança 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.

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”, “o banco não é aberto a qualquer procedimento visto ter que seguir regras legais para tal”, “normatização do trabalho”, além de “regulamentação do setor bancário e conservadorismo da instituição”. 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”. Outro participante destaca: “Percebo que a rede de agências possui uma carga grande de procedimentos que inviabiliza qualquer ação inovadora. Além disso, todas as regras são formalizadas e não há como fugir disso”.*

Os recursos disponíveis, o tempo e as equipes foram vistos como aspectos que fragilizam o intraempreendedorismo. Algumas lideranças, na mesma frequência das lideranças que citam as equipes como um fator potencializador, percebem a ausência de engajamento, comprometimento e conhecimento nas equipes como dificultador. Neste sentido, os indivíduos devem ser desenvolvidos 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, potencializando o intraempreendedorismo (NEVES, 2018).

A ausência do recurso tempo foi citado por vinte e duas lideranças, sendo destas 90% intermediárias, como uma dificuldade para *“criar, pensar e arriscar”*. Algumas respostas relacionam a falta de tempo com a necessidade de priorização das entregas das metas, ao descrever: *“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”*.

A Análise do Conteúdo das respostas, em conjunto com o perfil hierárquico dos respondentes, leva ao encontro das percepções relacionadas aos aspectos descritos quanto à burocracia. Um nível de gestão, intermediário, sofre maior impacto em relação ao tempo para que as etapas relacionadas aos processos e procedimentos sejam seguidas.

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).

A análise das respostas quantitativas e qualitativas conjuntamente permitem o desenvolvimento da discussão dos resultados e das recomendações descritas a seguir.

### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, os resultados encontrados são sumarizados, sinalizando as práticas organizacionais em bancos públicos do estado do Rio Grande do Sul que geram o desenvolvimento de um ambiente intraempreendedor e as recomendações. Também são destacadas as ações identificadas pelas lideranças que potencializam e fragilizam o empreendedorismo corporativo junto às equipes.

Os resultados do estudo demonstram que os líderes de bancos públicos do RS percebem que as práticas no ambiente organizacional de Recompensas/reforços, com maior ênfase, e Discrição no trabalho favorecem o intraempreendedorismo. Os resultados quantitativos destas dimensões foram os mais aderentes, com média de 3,40 e 2,92 respectivamente.

As Recompensas e reforços tem maior destaque nas práticas vinculadas à performance, incentivando e reconhecendo o desafio do mercado no setor bancário, com reconhecimento social e atividades compatíveis com suas habilidades. Os resultados foram identificados nas afirmações 35 e 34, **Há muitos desafios no meu trabalho e Meu gestor diria ao seu chefe se o meu trabalho fosse excelente.**

A dimensão Discrição no trabalho, também reconhecida como favorável ao intraempreendedorismo, apresentou o envolvimento das lideranças na tomada de decisões, impactando na responsabilidade de como alcançar seus resultados. As afirmações com maiores resultados demonstram o reconhecimento da autonomia, conforme apresenta a questão 26, com a maior média (3,43), que descreve: **Em geral, eu sou responsável por decidir como meu trabalho é feito.** A autonomia oferece aos funcionários a liberdade substancial, a independência e a capacidade de planejar seu trabalho e determinar como eles desempenharão suas funções (HACKMAN; OLDFHAM, 1980).

Os resultados relacionados à forma com que a organização reage com erros e à liberdade relacionada à estrutura dos processos e procedimentos de trabalho

apresentam as menores médias das afirmações. Segundo Oden (1997), esses resultados representam um importante aspecto a ser desenvolvido no caminho do intraempreendedorismo para o reconhecimento de uma cultura e de um ambiente de liberdade para falhar.

Neste contexto, a autonomia é reconhecida nos resultados quantitativos e citada nas respostas qualitativas como um fator de potencialidade, mas que possui suas limitações pela burocracia, conforme o conteúdo das respostas qualitativas, que dificultam o intraempreendedorismo e as menores médias dos resultados quantitativos de limites organizacionais.

Os resultados demonstrados no estudo levam a uma percepção de especificações de trabalho determinantes com maior significância nos níveis hierárquicos de liderança estratégica, que limitam o desenvolvimento de rotinas adaptativas necessárias ao ambiente intraempreendedor. A incerteza, mantida em níveis gerenciais, poderia incentivar o alcance mais facilmente de resultados produtivos (KURATKO; HORNSBY; COVIN, 2014).

O Apoio da gestão também teve sua prática reconhecida, com um resultado superior das lideranças estratégicas, mas sem ser considerando um fator de destaque para o favorecimento do intraempreendedorismo, com uma média de 2,46 na dimensão. Os resultados das sentenças demonstram a disposição dos gerentes em empoderar e promover o comportamento empreendedor de suas equipes, mas com enfraquecimento na percepção de apoio à medida que aspectos relacionados à exposição a riscos e disponibilidade de recursos se tornam necessários. Estes resultados são coerentes com as menores médias nas afirmações de Reconhecimento/reforços vinculados a projetos inovadores e nas análises qualitativas, que são pulverizadas por percepções distintas sobre a experiência do apoio da gestão com novas ideias, sendo citado como uma ação que favorece e, também, dificulta. O Apoio da gestão é considerado essencial na disposição da gerência em facilitar e promover o intraempreendedorismo (MARVEL et al., 2007; SEBORA; THEERAPATVONG; LEE, 2010), que inclui incentivar os funcionários e reconhecer que suas atividades envolvem alguns riscos (KELLEY; LEE, 2010; KURATKO; MONTAGNO; HORNSBY, 1990).

As práticas organizacionais percebidas pelas lideranças de bancos públicos do RS que fragilizam o intraempreendedorismo foram o Tempo disponível e os Limites organizacionais. A disponibilidade de tempo obteve a segunda menor média, com

2,24, impactando na liberdade dos trabalhadores avançarem na exploração de um projeto, na sensação de capacidade de realizar suas atividades e na pressão no ambiente de trabalho, conforme as menores médias das afirmações 37 e 40: **Eu sempre tenho tempo suficiente para fazer tudo o que preciso e Sinto que não trabalho sob pressão em relação ao tempo que tenho para realizar meu trabalho.**

A ausência de tempo, o Apoio da gestão e os Recursos são barreiras perante o investimento em educação corporativa, reconhecidos como uma ação favorável na preparação dos profissionais, oportunizando o conhecimento necessário para implementar ações intraempreendedoras. Por outro lado, os Limites organizacionais demonstram expressivas determinações quanto às especificações de trabalho, resultando uma média de 2,14. Estas características limitam as possibilidades para o desenvolvimento de rotinas adaptativas necessárias ao ambiente intraempreendedor. As lideranças percebem um ambiente com muitas regras, os procedimentos escritos relativos às principais atividades e as práticas operacionais padronizadas, conforme as afirmações 42 e 43, com menores médias nesta seção.

A flexibilidade dos espaços organizacionais pode estabelecer uma relação de contribuição dos trabalhadores com o capital, não somente como um recurso produtivo, ampliando a autonomia que se faz presente para execução das atividades. Estes profissionais passam a ser reconhecidos como profissionais do conhecimento e podem, através do empreendedorismo do seu próprio capital-trabalho, ampliar o seu valor na condição de protagonismo.

Algumas recomendações foram descritas no Quadro 7 oportunizando possíveis mudanças para a construção de um ambiente com maior aderência à prática do intraempreendedorismo no setor bancário, a partir dos menores resultados das afirmações que compõem cada dimensão.

Quadro 7 – Recomendações

<b>Dimensões</b>	<b>Contribuições</b>
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, a defesa de ideias inovadoras, 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).

Conforme as diferenças nas dimensões Discrição no trabalho, Apoio da gestão e Tempo disponível, as lideranças intermediárias percebem estas dimensões com menor intensidade nas práticas organizacionais, com exceção de Limites organizacionais.

As ações descritas pelas lideranças nas questões qualitativas que promovem o intraempreendedorismo junto às equipes, que também são apresentadas nas discussões, foram: (a) Apoio da gestão, (b) Autonomia, (c) Educação corporativa, (d) Necessidades do mercado, e (e) equipes com potencial para o intraempreendedorismo. As ações identificadas pelos líderes que dificultam o intraempreendedorismo foram: (a) Ausência de apoio da gestão, (b) Ausência de tempo, (c) Ausência de recursos, (d) Burocracia, e (e) Equipes como dificultadores para o intraempreendedorismo. A partir destes resultados, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais desta pesquisa, perpassando os objetivos propostos, as contribuições, suas limitações e, por fim, as possibilidades de pesquisas futuras. Tendo como objetivo analisar a percepção dos líderes sobre as práticas organizacionais em bancos públicos do RS que geram o desenvolvimento do ambiente intraempreendedor, este estudo aponta que as dimensões Recompensas/reforços e Discrção no trabalho podem ser reconhecidas como práticas que se encontram mais aderentes no ambiente pesquisado para a prática do intraempreendedorismo. Os resultados demonstram que 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 e recompensas, identifica-se a oportunidade de diversificação dos incentivos para 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 construção de meios para a geração de valor ao negócio e a satisfação das necessidades dos profissionais motivados por iniciativas empreendedoras em suas equipes. O maior resultado na afirmação relacionada ao trabalho desafiador pelos líderes também contribui para o contexto onde a geração de ideias e novas habilidades possam ser exigidas, uma vez que os líderes também reconhecem que suas atividades profissionais estão aderentes as suas habilidades.

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, por apresentar uma média de 2,47, não pode ser considerado 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 caracterizado 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 (EISENHARDT, 2000; LEWIS, 2010 apud NEVES, 2016b).

As dimensões Tempo disponível e Limites organizacionais, consideradas as práticas que mais dificultam o intraempreendedorismo, impactam na modelagem a partir das rotinas organizacionais, que são instituições internas que atuam como uma bússola para os atores dentro da organização (MA; LIU; KARRI, 2016). 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.

Quanto aos objetivos específicos, as ações descritas pelas lideranças reconhecem a autonomia, característica de Discricção no trabalho e do Apoio da gestão, como ações potencializadoras do intraempreendedorismo. Da mesma forma, as necessidades do mercado são reconhecidas, que compõem uma das afirmações de Recompensas/reforços, além de importantes aspectos como equipes com potencial para o intraempreendedorismo e educação corporativa. 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 assim como equipes como dificultadores do 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 implementação de demais etapas qualitativas na pesquisa 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 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, englobando a percepção dos colaboradores e abrangendo outros estados.

## REFERÊNCIAS

- AĞCA, V.; YÖRÜK, D. BAĞIMSIZ GİRİŞİMCİLİK VE İÇ GİRİŞİMCİLİK ARASINDAKİ FARKLAR: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, v. 8, n. 2, p. 155–173, 2006.
- ALARAPE, A. A. Entrepreneurial orientation and the growth performance of small and medium enterprises in Southwestern Nigeria. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 26, n. 6, p. 553–577, 20 Nov. 2013.
- ANTONCIC, B.; HIRSCH, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 495–527, 2001.
- AQUINO, Í. DE S. **Como escrever artigos científicos: Sem “arrodeio” e sem medo da ABNT**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FINTECHS; PWC. **Pesquisa Fintech Deep Dive 2018**. [s.l.: s.n.].
- ATHANASOGLU, P. P.; BRISSIMIS, S. N.; DELIS, M. D. Bank-specific, industry-specific and macroeconomic determinants of bank profitability. **Journal of International Financial Markets, Institutions and Money**, v. 18, n. 2, p. 121–136, Apr. 2008.
- BARUAH, B.; WARD, A. Can CEOs be influential facilitators of intrapreneurship? **Voice of Research**, v. 2, n. 3, p. 47–54, 2013.
- BAUM, J. R.; FRESE, M.; BARON, R. A. **The psychology of entrepreneurship**. [s.l.] Psychology Press, 2014.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207–229, Mar. 1997.
- BOWEN, D. E. The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. **Human Resource Management Review**, v. 26, n. 1, p. 4–13, Mar. 2016.
- BRASIL. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2013.
- BRIZEK, M. G. **An empirical investigation of corporate entrepreneurship intensity within the casual dining restaurant segment**. Falls Church: [s.n.].
- BUEKENS, W. Fostering intrapreneurship: The challenge for a new game leadership. **Procedia Economics and Finance**, v. 16, n. 0, p. 580–586, 2014.
- BURGELMAN, R. A.; SAYLES, L. R. **Inside corporate innovation: Strategy, structure and managerial skills**. New York: The Free Press, 1986.
- CABRAL, P. M. F. et al. Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: Uma análise sobre o trabalhador bancário. **Revista Alcance**, v. 24, n. 4, p. 535–553, 2018.

- CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. A dimensão coletiva da liderança. **Caderno IHU Ideias**, v. 7, n. 120, 2009.
- CARMELI, A.; TISHLER, A.; EDMONDSON, A. C. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. **Strategic Organization**, v. 10, n. 1, p. 31–54, 6 Feb. 2012.
- CARTER, D. R. et al. Social network approaches to leadership: An integrative conceptual review. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 3, p. 597–622, May 2015.
- CASTROGIOVANNI, G. J.; URBANO, D.; LORAS, J. Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 1, p. 34–47, 29 Mar. 2011.
- CHARAN, R. **What the CEO wants you to know**. New York: Crown Business, 2001.
- CHASTEEN, L. **Intrapreneurship: what companies should do to develop new products**. IEMC '03 Proceedings. Managing Technologically Driven Organizations: The Human Side of Innovation and Change. **Anais...IEEE**, 2003
- CHELLADURAI, P. **Human resource management in sport and recreation**. Champaign, Illinois: Human Kinetics, 1999.
- CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: A functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 4, n. 1, p. 27–43, 2000.
- CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership. **Human Relations**, v. 64, n. 11, p. 1425–1449, 8 Nov. 2011.
- DAVILA, A.; FOSTER, G.; LI, M. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. **Accounting, Organizations and Society**, v. 34, n. 3–4, p. 322–347, Apr. 2009.
- DAVIS, A. **Sport management: Successful private sector business strategies**. [s.l.] Brown & Benchmark, 1994.
- DAVIS, T. M. **Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Systematic validation of a measure**. [s.l.: s.n.].
- DAWID, H. Agent-based models of innovation and technological change. In: **Handbook of Computational Economics**. [s.l.: s.n.]. p. 1235–1272.
- DE VILLIERS-SCHEEPERS, M. J. Motivating intrapreneurs: The relevance of rewards. **Industry and Higher Education**, v. 25, n. 4, p. 249–263, Aug. 2011.
- DECK, M. J. Open business models: How to thrive in the new innovation landscape by Henry Chesbrough. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 4, p. 406–408, 2008.
- DELOITTE. **2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0**. Deloitte, 2018.
- DELOITTE. **Banking and capital markets outlook reimagining transformation**, 2019.

- DERUE, D. S.; ASHFORD, S. J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 627–647, Oct. 2010.
- DEVELLIS, R.F. **Scale development: theory and applications**. Newbury Park: Sage, 1991.
- DUFFETT, R. G. Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. **Young Consumers**, v. 18, n. 1, p. 19–39, 18 Apr. 2017.
- ELIA, G.; MARGHERITA, A. Assessing the maturity of crowdventing for corporate entrepreneurship. **Business Horizons**, v. 61, n. 2, p. 271–283, Mar. 2018.
- FERREIRA, J. **Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective**. International Council for Small Business. **Anais...**San Juan, Porto Rico: 2002
- FERREIRA, P. L. **Estatística descritiva e inferencial: Breves notas FEUC-Publicações Pedagógicas**. Coimbra, PT: [s.n.].
- FONSECA, J. J. S. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. [s.l.] Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- FOSS, N. J.; LYNGSIE, J.; ZAHRA, S. A. Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. **Strategic Organization**, v. 13, n. 1, p. 32–60, 8 Feb. 2015.
- FREITAS, M. C. P. DE. **Concurrence bancaire, spéculation et instabilité financière : une lecture hétérodoxe de l'évolution récente du système financier international**. [s.l.] Université Paris 13, 1997.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL; IMD. **Sem as reformas necessárias, Brasil se mantém entre os países menos competitivos do mundo**. Nova Lima, MG: [s.n.].
- GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 331–362, Jun. 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITTELL, J. H.; DOUGLASS, A. Relational bureaucracy: structuring reciprocal relationships into roles. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 709–733, Oct. 2012.
- GIUNIPERO, L. C.; DENSLOW, D.; ELTANTAWY, R. Purchasing/supply chain management flexibility: Moving to an entrepreneurial skill set. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 6, p. 602–613, Aug. 2005.
- GLOBOCNIK, D.; SALOMO, S. Do formal management practices impact the emergence of bootlegging behavior? **Journal of Product Innovation Management**, v. 32, n. 4, p. 505–521, Jul. 2015.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 7–63, 1995.

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

GUEDES, T. A. et al. Estatística Descritiva. In: **Projeto de ensino aprender fazendo estatística**. [s.l: s.n.]. p. 49.

GUTH, W. D.; GINSBERG, A. Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 5–15, 1990.

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

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

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193–206, Apr. 1984.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

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

HIRSCH, R. D. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HORNSBY, J. S. et al. Managers' corporate entrepreneurial actions: Examining perception and position. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 3, p. 236–247, May 2009.

HORNSBY, J. S. et al. Assessing a measurement of organizational preparedness for corporate entrepreneurship. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 5, p. 937–955, 2013.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V. Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 2, p. 9–24, 1999.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 253–273, May 2002.

HOSKING, D. M. Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. In: SHAMIR, B. et al. (Eds.). . **Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl**. Greenwich: Information Age Publishing, 2007. p. 243–263.

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

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

KONG, H. Sem as reformas necessárias, Brasil se mantém entre os países menos competitivos do mundo. p. 1–11, 2018.

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

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

KURATKO, D. F.; MONTAGNO, R. V.; HORNSBY, J. S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 49–58, 1990.

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

LEGE, K.-W. A abertura da economia brasileira e sua influências nas relações exteriores do Brasil. **Revista Brasileira de Política Internacional**, 1995.

LESSEM, R. **Intrapreneurship: How to be an enterprising individual in a successful business**. Londres: Wildwood House, 1986.

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

MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65–90, 2006.

MARVEL, M. R. et al. Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 5, p. 753–768, Sep. 2007.

MATTHIENSEN, A. **Uso do coeficiente alfa de cronbach em avaliações por questionários**. Boa vista: EMBRAPA, 2011.

MAZZOTTI, A. J. O método nas ciências sociais. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. (Eds.). **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

MCCRINDLE, M.; WOLFINGER, E. **The ABC of XYZ: Understanding the global generations**. Sydney: University of New South Wales Press, 2011.

MENKES, J. **Three traits every CEO needs. [Online]**. Disponível em: <[http://blogs.hbr.org/cs/2011/05/three\\_traits\\_every\\_ceo\\_needs.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/05/three_traits_every_ceo_needs.html)>.

MEYNHARDT, T.; DIEFENBACH, F. E. What drives entrepreneurial orientation in the public sector? Evidence from germany's federal labor agency. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 4, p. 761–792, 1 Oct. 2012.

MILLER, A.; CAMP, B. Exploring determinants of success in corporate ventures. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 1, p. 87–105, Dec. 1985.

MINAYO, M. C. DE S.; DESLANDES, S. F. **Caminhos do pensamento: epistemologia e método**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2008.

MIRANDA, A. D. DE. O futuro do Varejo Bancário. **Revista Dom**, v. 9, n. 28, p. 18–25, 2015.

MONSEN, E.; PATZELT, H.; SAXTON, T. Beyond Simple Utility: Incentive Design and Trade-Offs for Corporate Employee-Entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 1, p. 105–130, Jan. 2010.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship and innovation**. 3. ed. Boston: Cengage Learning, 2011.

MOTTA, P. F. C. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

NEESSEN, P. C. M. et al. The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 545–571, 29 Jun. 2019.

NEVES, J. G. Intraempreendedorismo: Porque a sua importância actual? **Recursos Humanos Magazine**, v. 106, p. 24–28, 2016a.

NEVES, J. G. Paradoxo e complexidade na liderança: Padrões configuracionais. In: SEATA, B. R. P.; FERREIRA, J. M. C. (Eds.). **Diversidade humana e o contexto laboral**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2016b. p. 45–74.

NEVES, J. G. Intraempreendedorismo: Atitude e processo para desafiar oportunidades. **Dirigir & Formar**, v. 18, p. 43–45, 2018.

NOVATO, D. **SPSS: o Software de Análise Estatística**. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/post/12702-spss-o-software-de-analise-estatistica>>.

NUNES, T.; MENEZES, G.; JR, P. D. **Reavaliação da rentabilidade do setor bancário brasileiro: uma abordagem em dados em painel (2000-2012)**. XVI Encontro de Economia da Região Sul-ANPEC/SUL. **Anais...Anais**, 2013

ODEN, H. W. **Managing corporate culture, innovation, and intrapreneurship**. Santos: Praeger, 1997.

OLIVEIRA, S. L. DE. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1999.

OTLEY, D. Performance management: A framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363–382, Dec. 1999.

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

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75–105, 15 Sep. 1993.

- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- PUECH, L.; DURAND, T. Classification of time spent in the intrapreneurial process. **Creativity and Innovation Management**, v. 26, n. 2, p. 142–151, Jun. 2017.
- REGINATO, L. F.; MARCHI, M. **Capital humano: Vencendo a competição pelos talentos, estratégia, métodos e casos**. Porto Alegre: Sulina, 2013.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ROSS, J. Corporations and entrepreneurs: Paradox and opportunity. **Business Horizons**, v. 30, n. 4, p. 76–80, Jul. 1987.
- ROUSSEL, P. A.; SAAD, K. N.; ERICKSON, T. J. **Third generation r&d**. Brighton: Harvard Business School Press, 1991.
- SANTOS, N. M. B. F. DOS. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 47–76, Apr. 1998.
- SANTOS, V. F. M. **Estatística descritiva básica e centralidade**. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/estatistica-descritiva-basica-e-centralidade/>>. Acesso em: 28 apr. 2018.
- SEBORA, T. C.; THEERAPATVONG, T.; LEE, S. M. Corporate entrepreneurship in the face of changing competition. **Journal of Organizational Change Management**, v. 23, n. 4, p. 453–470, 6 Jul. 2010.
- SESHADRI, D. V. R.; TRIPATHY, A. Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled. **Vikalpa: The Journal for Decision Makers**, v. 31, n. 1, p. 17–30, 2 Jan. 2006.
- SHEPHERD, D. A.; KATZ, J. A. **Corporate entrepreneurship**. Amsterdam: Elsevier, 2004.
- SILVA, M. V. G. DA. Inovação e intraempreendedorismo: Abordagens, dimensões e delimitações no nível organizacional à luz da literatura internacional. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 17, n. 1, 2019.
- SMITH, D. G.; UEDA, M. Law & entrepreneurship: Do courts matter? **Entrepreneurial Business Law Journal**, v. 1, n. 2, p. 353–368, 2006.
- SMITH, W. K.; LEWIS, M. W.; TUSHMAN, M. L. “Both/And” Leadership. **Harvard Business Review**, v. 94, n. 5, p. 62–70, 2016.
- SOUZA, K. R.; KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, v. 31, n. 61, p. 21–44, 30 Apr. 2017.
- STEGER, M. F. et al. Engaging in work even when it is meaningless. **Journal of Career Assessment**, v. 21, n. 2, p. 348–361, 3 May 2013.
- TEECE, D. J. Reflections on “profiting from innovation.” **Research Policy**, v. 35, n. 8,

p. 1131–1146, Oct. 2006.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do the leadership quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434–457, Aug. 2016.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. In: **Leadership, Gender, and Organization. Issues in Business Ethics**. Berlin: Springer, 2011. p. 75–108.

URBAN, B.; NIKOLOV, K. Sustainable corporate entrepreneurship initiatives: a risk and reward analysis. **Technological and Economic Development of Economy**, v. 19, n. Supplement\_1, p. S383–S408, 28 Jan. 2014.

VAN WYK, R.; ADONISI, M. The role of entrepreneurial characteristics in predicting job satisfaction. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 11, n. 4, p. 391–407, 2008.

VEN, A. H. VAN DE; ENGLEMAN, R. M. CENTRAL PROBLEMS IN MANAGING CORPORATE INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP. In: **Corporate Entrepreneurship**. Amsterdam: Elsevier, 2004. p. 47–72.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 4, p. 259–285, Jul. 1991.

ZUR, A.; WALEGA, A. Routines do matter: Role of internal communication in firm-level entrepreneurship. **Baltic Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 119–139, 5 Jan. 2015.

## **APÊNDICE A – Questionário para avaliação do empreendedorismo corporativo/ intraempreendedorismo**

Obrigada por participar desta pesquisa, você está contribuindo para o campo científico e prático.

### **Dados Demográficos:**

Gênero: ( ) feminino ( ) masculino ( ) outro \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Superior Incompleto ( ) Superior ( ) Pós -graduação ( ) Mestrado ( ) Doutorado

Tipo de Instituição: ( ) Banco Privado ( ) Banco Público ( ) Banco Cooperativo ( ) Fintech

Tempo de empresa: ( ) até 2 anos ( ) de 2 a 5 anos ( ) de 5 a 7 anos ( ) de 7 a 10 anos ( ) superior a 10 anos

Cargo atual: \_\_\_\_\_

Tempo na função de liderança: \_\_\_\_\_

A partir de agora, assinale sua opinião sobre cada uma das afirmações anotando sua concordância, conforme os códigos abaixo:

Discordo plenamente 1

Discordo 2

Não tenho certeza 3

Concordo 4

Concordo plenamente 5

### **Seção 1: Apoio da gestão do empreendedorismo empresarial**

1. A minha organização adota métodos de trabalho mais eficientes com rapidez.
2. A minha organização adota rapidamente métodos de trabalho mais eficientes desenvolvidos por seus funcionários.
3. Na minha organização, desenvolver as próprias ideias é encorajado, tendo em vista a melhoria da empresa.

4. A direção da empresa está ciente e é muito receptiva às minhas ideias e sugestões.
5. Uma promoção geralmente decorre do desenvolvimento de ideias inovadoras.
6. Os funcionários que criam ideias inovadoras por conta própria costumam ser encorajados pelos gestores a desenvolvê-las.
7. Na execução de um projeto, os funcionários mais proativos podem tomar suas próprias decisões sem precisar se justificar nem passar por instâncias superiores para obter aprovação para suas ideias.
8. Gestores mais experientes encorajam os funcionários inovadores a adaptar regras e procedimentos rígidos para manter ideias promissoras no caminho certo.
9. Muitos gestores do alto escalão da empresa são conhecidos pela sua experiência no processo de inovação.
10. Há dinheiro disponível para levar novas ideias e projetos adiante.
11. Indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem recompensas e benefícios adicionais, além do sistema de recompensa pelo trabalho padrão da organização.
12. Existem várias opções dentro da organização para que os indivíduos obtenham apoio financeiro para suas ideias e seus projetos inovadores.
13. Os funcionários são frequentemente encorajados a correr riscos calculados quando se trata de novas ideias.
14. Os funcionários que se arriscam mais são reconhecidos por sua disposição em apoiar novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não no futuro.
15. O termo “tomador de risco (*risk taker*, funcionário audacioso)” é considerado um atributo positivo para as pessoas da minha área de trabalho.
16. A minha organização apoia diversos projetos pequenos e experimentais, mesmo sabendo que alguns deles obviamente irão falhar.
17. Um funcionário com uma boa ideia normalmente tem tempo livre à disposição para desenvolver essa ideia.

18. Há um desejo considerável de gerar novas ideias entre os funcionários da organização, e eles não se importam em adentrar a área de atuação de outros funcionários ou departamentos.
19. Os empregados são encorajados a falar com funcionários de outros departamentos da organização sobre ideias relativas a novos projetos.

### **Seção 2: Discrição no Trabalho**

20. Sinto que sou o meu próprio gestor e não tenho de verificar todas as minhas decisões com outra pessoa.
21. Não são aplicadas punições severas dos erros cometidos no trabalho.
22. Minha organização me oferece a chance de ser criativo e de usar meus próprios métodos para fazer meu trabalho.
23. A organização me oferece a liberdade de poder julgar a adequação de meus próprios atos.
24. A organização me oferece a chance de trabalhar com algo que efetivamente necessita das minhas habilidades.
25. Eu tenho a liberdade de decidir o que fazer no meu trabalho.
26. Em geral, eu sou responsável por decidir como meu trabalho é feito
27. Eu quase sempre decido o que faço no meu trabalho.
28. Eu tenho muita autonomia no meu trabalho e fico sozinho para fazê-lo.
29. Raramente tenho de seguir os mesmos métodos de trabalho ou os mesmos passos para realizar as minhas tarefas principais do dia-a-dia.

### **Seção 3: Recompensas/Reforço**

30. Meu gestor me ajuda a fazer meu trabalho removendo obstáculos do meu caminho.
31. As recompensas que recebo dependem da minha inovação no trabalho.
32. O meu gestor irá aumentar as minhas responsabilidades profissionais se eu desempenhar bem o meu trabalho.
33. O meu gestor me dará um reconhecimento especial se o meu desempenho no trabalho for visivelmente bom.
34. O meu gestor diria ao seu chefe se o meu trabalho fosse excelente.
35. Há muitos desafios no meu trabalho.

**Seção 4: Tempo disponível**

36. Durante os últimos três meses, a minha carga de trabalho não me impediu de dedicar o tempo necessário ao desenvolvimento de novas ideias.
37. Eu sempre tenho tempo suficiente para fazer tudo o que preciso.
38. Minha carga horária e minhas responsabilidades no trabalho são na medida certa para que eu possa fazer tudo adequadamente.
39. Meu trabalho está estruturado de modo que tenha tempo para pensar em problemas organizacionais mais amplos.
40. Sinto que não trabalho sob pressão em relação ao tempo que tenho para realizar meu trabalho.
41. Meus colegas de trabalho e eu sempre encontramos tempo para resolver problemas de longo prazo.

**Seção 5: Limites organizacionais**

42. Nos últimos três meses, não segui procedimentos ou práticas operacionais padronizadas para realizar minhas tarefas principais.
43. Não tenho muitas regras e procedimentos escritos relativos às minhas tarefas principais.
44. No meu trabalho tenho dúvidas do que se espera de mim.
45. Há pouca certeza no meu trabalho.
46. Durante o último ano, o meu gestor imediato discutiu frequentemente comigo sobre o meu desempenho no trabalho.
47. A descrição do meu trabalho não especifica claramente os padrões de desempenho em que o meu trabalho é avaliado.
48. Não temos especificações determinantes de qual é o desempenho que se espera de mim em termos de quantidade, qualidade e tempo disponível para a realização do trabalho.

(HORNSBY et al., 2013)

Intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo refere-se a um processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades por parte de indivíduos dotados de determinadas características no contexto de trabalho, com vista a criar valor através da criatividade e inovação (NEVES, 2016a).

**Questões qualitativas**

- 1) Quais as ações que você percebe no seu ambiente organizacional que potencializam o intraempreendedorismo?
  
- 2) Quais as dificuldades para gerar ações intraempreendedoras que você percebe no seu ambiente organizacional?
  
- 3) Espaço para comentários:

## **APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Prezado(a) participante,

Meu nome é Gabriela Souza Pezzi e, sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – Porto Alegre, RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral e Dr. José Carlos da Silva Freitas que tem por objetivo: analisar percepção das lideranças quanto a potencialidade para o intraempreendedorismo no setor bancário.

Sua participação será respondendo um questionário. A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, que podem ser de incomodo ao responder as questões, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, será mantida a confidencialidade sobre sua identidade. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

A qualquer momento, enquanto participante você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (51) 999759092 ou por meio do e-mail gpezzi77@gmail.com

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

---

Gabriela Souza Pezzi (responsável pela pesquisa) – Matrícula: 598861

---

Nome e assinatura do participante

---

Local e data

**APÊNDICE C – Carta de anuência**

Eu, \_\_\_\_\_ concedo a anuência para a realização da pesquisa intitulada: A percepção das lideranças sobre a potencialidade de gerar intraempreendedorismo no setor bancário, sob a orientação da Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral e coorientação do Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior que tem como objetivo analisar a percepção das lideranças sobre a potencialidade de gerar intraempreendedorismo no setor bancário.

O estudo é de abordagem quantitativa-qualitativa, com coleta de dados através de um questionário, junto as lideranças que estão exercendo suas funções atualmente no banco.

Estou ciente de que o estudo respeitará a legislação sobre a pesquisa com seres humanos, mencionada na Resolução nº 466/12, do Conselho Nacional de Saúde. O mesmo, portanto, será realizado mediante a assinatura dos participantes no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do responsável pela anuência

## ANEXO A – Registro na Plataforma Brasil

UNIVERSIDADE DO VALE DO  
RIO DOS SINOS - UNISINOS



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A percepção das lideranças sobre a potencialidade de gerar o intraempreendedorismo no setor bancário.

**Pesquisador:** GABRIELA SOUZA PEZZI

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 22417319.6.0000.5344

**Instituição Proponente:** Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.641.917

#### Apresentação do Projeto:

O estudo avaliado tem como título “A PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS SOBRE A POTENCIALIDADE DE GERAR INTRAEMPREENDEDORISMO NO SETOR BANCÁRIO” e se refere a um projeto de Mestrado profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão em Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, de autoria de GABRIELA SOUZA PEZZI, orientado pela professora Dra. Patricia Martins Fagundes Cabral. Seu objetivo geral consiste em: Analisar a percepção das lideranças sobre a potencialidade de gerar o intraempreendedorismo no setor bancário. Trata-se de um estudo misto, desenvolvido através de questionário eletrônico ou físico. O perfil dos participantes para as duas etapas da pesquisa são profissionais que ocupam cargos de liderança no estado do Rio Grande do Sul. Os dados serão analisados através de estatística e análise de conteúdo.

#### Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral do estudo consiste em: Analisar a percepção das lideranças sobre a potencialidade de gerar o intraempreendedorismo no setor bancário. E os específicos em: a) Identificar ações que potencializam o ambiente intraempreendedor na percepção das lideranças; b) Identificar possíveis dificuldades percebidas pelas lideranças para promoverem ações intraempreendedoras junto às equipes; c) Disponibilizar um framework sobre as práticas das lideranças que promovem ambientes intraempreendedores contribuindo para a aplicabilidade deste processo nas organizações. O objetivo geral e os específicos estão bem descritos, são exequíveis e compatíveis

**Endereço:** Av. Unisinos, 950

**Bairro:** Cristo Rei

**CEP:** 93.022-000

**UF:** RS

**Município:** SAO LEOPOLDO

**Telefone:** (51)3591-1198

**Fax:** (51)3590-8118

**E-mail:** cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO  
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 3.641.917

com a metodologia proposta.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

A pesquisadora pontuou no Formulário da Plataforma Brasil (FPB) que a pesquisa oferece riscos mínimos, que podem ser de incomodo ao responder as questões ou constrangimento, neste caso o mesmo poderá interromper a sua participação. Já os benefícios indicados foram: disponibilizar conhecimento para os sujeitos da pesquisa e sociedade sobre o campo investigado.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A proposta do estudo é relevante. O projeto encontra-se bem fundamentado teoricamente e bem redigido

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Foram apresentadas a Folha de Rosto e uma carta de anuência da instituição (Universidade Corporativa do Bannisul), ambas devidamente assinadas. Também consta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido com as informações necessárias.

**Recomendações:**

Não há.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Não há.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1431149.pdf	29/09/2019 21:34:02		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoPesquisaMestradoProfissional.pdf	29/09/2019 21:32:25	GABRIELA SOUZA PEZZI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMODECONSENTIMENTOLIVREEE SCLARECIDO.docx	16/09/2019 19:44:21	GABRIELA SOUZA PEZZI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	CartadeAnuencia.pdf	16/09/2019 19:43:59	GABRIELA SOUZA PEZZI	Aceito
Folha de Rosto	folharosto_Gabriela.pdf	16/09/2019 19:41:49	GABRIELA SOUZA PEZZI	Aceito

Endereço: Av. Unisinos, 950

Bairro: Cristo Rei

CEP: 93.022-000

UF: RS

Município: SAO LEOPOLDO

Telefone: (51)3591-1198

Fax: (51)3590-8118

E-mail: cep@unisinos.br

UNIVERSIDADE DO VALE DO  
RIO DOS SINOS - UNISINOS



Continuação do Parecer: 3.641.917

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_GabrielaPezzi.pdf	15/10/2019 11:17:10	José Roque Junges	Aceito
---	------------------------	------------------------	-------------------	--------

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SAO LEOPOLDO, 15 de Outubro de 2019

---

**Assinado por:**  
**José Roque Junges**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Av. Unisinos, 950

**Bairro:** Cristo Rei

**CEP:** 93.022-000

**UF:** RS

**Município:** SAO LEOPOLDO

**Telefone:** (51)3591-1198

**Fax:** (51)3590-8118

**E-mail:** cep@unisinos.br