

## COMO O AMBIENTE DE LIDERANÇA INFLUENCIA O INTRAEMPREENDEDORISMO EM ORGANIZAÇÕES

Juliana Frandalozo Alves dos Santos<sup>1</sup>

Grace Kelly Betim<sup>2</sup>

Ana Maria Benciveni Franzoni<sup>3</sup>

**Abstract:** *Intrapreneurship, entrepreneurship and the chain of leadership within organizations have a great similarity in roles, especially in the development of organizational culture and strategy. However, there are organizations that seek an entrepreneurial culture, but do not create the suitable environment. This article is a literature review in order to understand the influence of leadership and the organizational environment on the development of intrapreneurship and point out future research. The results show that leaders and managers can create the best environment for the intrapreneur by stimulating creativity, learning and the formation of interdisciplinary teams, promoting employee autonomy. And the best strategy for this is to develop the entrepreneur and employees as leaders.*

**Keywords:** *leadership; intrapreneurship; entrepreneurial organizations; entrepreneurship; leader development*

**Resumo:** O intraempreendedorismo, o empreendedorismo e a cadeia de liderança dentro das organizações têm uma grande similaridade de papéis, principalmente no desenvolvimento da cultura e da estratégia organizacionais. No entanto, há organizações que buscam uma cultura empreendedora, mas não criam o ambiente adequado para seu desenvolvimento. Este artigo traz uma revisão de literatura descritiva e exploratória para compreender a influência da liderança e do ambiente organizacional para o intraempreendedorismo e apontar futuras pesquisas. Os resultados mostram que líderes e gestores podem criar um ambiente favorável ao intraempreendedor ao estimular criatividade, aprendizagem e formação de equipes interdisciplinares e, principalmente, promovendo autonomia. E a melhor estratégia para isso é desenvolver o empreendedor e os colaboradores como líderes.

**Palavras-chave:** liderança; intraempreendedorismo; organizações empreendedoras; empreendedorismo; desenvolvimento de líderes

---

<sup>1</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7128-1127>. e-mail: [jfrandalozo@gmail.com](mailto:jfrandalozo@gmail.com)

<sup>2</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8956-8262>. e-mail: [grace.betim@gmail.com](mailto:grace.betim@gmail.com)

<sup>3</sup> Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8744-256X>. e-mail: [afranzoni@gmail.com](mailto:afranzoni@gmail.com)

## 1. INTRODUÇÃO

Uma organização empreendedora precisa de intraempreendedores. Porque na Era do Conhecimento, trabalhar é cada vez menos seguir rotinas e cada vez mais fazer coisas como resultado das coisas que imaginamos ou criamos. E o intraempreendedorismo é uma boa maneira de pensar sobre o que um funcionário enfrenta quando começa a tentar usar a mente de maneira criativa (Pinchot III, 1986). Por isso, saber como reconhecer os intraempreendedores e criar um ambiente que favoreça sua criatividade e atuação é aproveitar o potencial que essas pessoas têm a favor da estratégia organizacional.

Quando Pinchot (1986) começou a buscar soluções para aplicar o empreendedorismo em grandes organizações, ele frequentava uma escola de empreendedores em Nova York e estava prestes a vender sua empresa para trabalhar para outra pessoa. Esta era uma questão que intrigava não só Pinchot, como seus professores. Foi assim que surgiu a ideia de denominar como intraempreendedora a pessoa com espírito empreendedor que trabalha para outra pessoa. E logo, outras questões surgiram.

Uma delas é sobre como criar um ambiente para que o intraempreendedor possa se desenvolver. A ideia de que os líderes são fundamentais no processo surge naturalmente, ao entendermos que a maioria das organizações empreendedoras são de pequeno e médio porte, com até 250 funcionários. E nelas, as características pessoais do líder são consideradas um fator de grande influência no local de trabalho (Orchard, Ribiere & Achtzehn, 2018).

Os líderes influenciam na facilitação e adaptabilidade de equipes e as pesquisas se expandiram para examinar o papel que os líderes de equipe ocupam na promoção, desenvolvimento e manutenção da eficácia da equipe (Burke et al., 2006). Encontramos pesquisas relacionando a liderança com o empreendedorismo, mas poucas que abordam os intraempreendedores, ou mesmo que tratam o tema liderança, com definição conceitual clara. Por isso, neste artigo buscamos respostas para a seguinte questão: **como a liderança no ambiente organizacional estimula o intraempreendedorismo em organizações?**

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A administração de empresas passou por mudanças significativas, pois na Era da Informação, as organizações precisam de maior foco em administrar envolvendo as pessoas

no processo. As pessoas na organização passaram de mão-de-obra para colaboradores, passando a serem fundamentais na estratégia organizacional (Chiavenato, 2010). Nesse sentido, a busca por inovação se tornou mais urgente, pois, na medida em que a Era da Informação avança para a Era do Conhecimento, as mudanças são cada vez mais velozes.

Essas transformações ocorrem na busca de solucionar novos problemas para os quais as soluções anteriores já não são aplicáveis. Uma organização competitiva considera a relevância de fatores sociais e psicológicos na produtividade. Os processos gerenciais mais atuais focam na valorização das pessoas, não somente como profissionais com habilidades técnicas, mas como talentos com capacidades únicas de solucionar problemas e contribuir com a organização como parceiros, não apenas como empregados (Gil, 2001). Neste aspecto, é importante para a organização compreender a importância de reconhecer os líderes da organização, tanto colaboradores em cargos de chefia, quanto líderes informais, para torná-los parte da estratégia e da mentalidade organizacional.

Liderança é definida como o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum (Northouse, 2013). Distinguimos o líder, então, como a pessoa que influencia independentemente do cargo de chefia ou gerência, é uma característica reconhecida naturalmente pelos liderados. E liderança como o processo de liderar, que pode ser desenvolvido de acordo com as necessidades e particularidades das pessoas envolvidas. Portanto, líder é pessoa, liderança é processo e não se usa liderança no singular ou no plural quando nos referimos a pessoas.

Liderança tem relação com poder: é a capacidade ou potencial de influenciar. Pessoas com poder têm capacidade de afetar as crenças, atitudes e cursos de ação dos outros. Em um esforço para distinguir a liderança da gestão, os pesquisadores dessa linha insistem que a liderança é uma influência não coercitiva (Heifetz, 1994; Northouse, 2013).

Ao reconhecer e desenvolver líderes (Northouse, 2013), as pessoas expandem seu repertório de resposta comportamental em relação ao trabalho, a organização pode ampliar seu potencial (Chiavenato, 2010). Pois é função dos líderes produzir mudança e movimento na organização (Heifetz, 1994) e quando a organização compreende o potencial estratégico da cadeia de liderança e desenvolve os líderes, sendo estes gerentes ou não, ela consegue alinhar a estratégia com a cultura organizacional (Orenstein, 2007).

Tratar de cultura organizacional é complexo e não pretendemos aprofundar este assunto, mas vamos definir pela visão de Morgan (2002, p. 137) como um “sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade”. São códigos não escritos, que constroem a realidade dentro das organizações, com influência de valores e de estilos de liderança. Por ser uma construção, é uma realidade em movimento.

Por isso, o desenvolvimento de líderes dentro de uma organização não deve ser algo aplicado exclusivamente para os cargos gerenciais e executivos. Para o colaborador, estar envolvido em uma experiência de desenvolvimento pode melhorar a capacidade de aprendizagem, o que facilita o desenvolvimento de qualquer conjunto de experiências (Van Velsor, 2004). Quando usado de forma estratégica e eficaz, o investimento de uma organização em pessoas resulta em uma cultura organizacional mais alinhada com os propósitos da organização e com os interesses pessoais dos colaboradores, motivando melhor desempenho para a inovação e a solução de problemas.

Portanto, o desenvolvimento do líder deve estar conectado ao desenvolvimento da liderança enquanto processo. Definir a liderança como um processo significa que não é um traço ou característica que reside no líder, mas sim um evento transacional que ocorre entre o líder e os liderados. Processo implica que um líder afeta e é afetado pelas pessoas ao seu redor (Van Velsor, 2004). A liderança não é um evento linear, unidirecional, mas um evento interativo, disponível para todos, não está restrito ao líder (Heifetz, 1994).

Assim, liderança se torna mais que influência, pois busca fazer com que o grupo possa se fortalecer e aprender com suas experiências para estar pronto para novos desafios e novas metas. E, nesse ambiente de fomento da liderança, os intraempreendedores tendem a se sentir mais à vontade para desenvolver seu potencial. O espírito intraempreendedor dos funcionários é valorizado em lugares assim. Estima-se que o intraempreendedorismo está presente em até 75% das empresas que desenvolvem projetos experimentais, ou exigem inovação constante como parte do trabalho (Deprez & Euwema, 2017).

O constructo de intraempreendedor, pensado inicialmente por Pinchot (1986), definiu uma pessoa com espírito empreendedor que trabalha para outra pessoa. Assim, em vez de empreender seus esforços para criar seu próprio negócio, ele usa sua criatividade para melhorar o negócio dos outros. As organizações que buscam por competitividade e

inovação, encontram nos intraempreendedores, os colaboradores que desejam para alcançar suas metas ousadas de empreendedorismo. É dessa forma que a organização se torna mais que uma visão de uma única pessoa empreendedora, mas a realização de várias.

### 3. METODOLOGIA

A abordagem do artigo é qualitativa, com uma visão de mundo interpretativista-funcionalista, caracterizada pela compreensão da vida organizacional, pelos significados sociais, dos símbolos e signos de cada indivíduo que a compõe (Morgan, 1980). Com essa visão delineada, partimos de uma revisão narrativa de autores seminais para determinar as bases conceituais da revisão de artigos para uma revisão integrativa descritiva-dedutiva (Gil, 2008). O objetivo é realizar uma revisão integrativa narrativa, de caráter exploratório, para reunir relatos de estudos empíricos e teóricos que levem a um entendimento sobre como a liderança pode influenciar o ambiente organizacional de modo a estimular o desenvolvimento do intraempreendedorismo. Para a seleção dos artigos, foram feitas buscas nas bases de dados Scopus e Scielo, com os termos “leadership AND intrapreneurship”, resultando em 43 artigos e 5 *reviews*. Os critérios de inclusão foram: (1) artigos que abordam ambos os temas, intraempreendedorismo e liderança, com a abordagem conceitual correta; (2) artigos qualitativos.

Após análise de títulos e resumos, contrastados com o objetivo de pesquisa, apenas três artigos foram selecionados para a matriz de análise. Como a busca resultou em poucos artigos, acrescentamos 12 publicações por *snowball*, ou seja, artigos citados em artigos, que atendam aos critérios de inclusão e tragam contribuições para o objetivo do estudo. Assim, analisamos um total de 15 publicações.

Para a análise dos dados é feita a leitura completa dos artigos para cumprir as etapas de descoberta, codificação – em uma matriz de dados – e análise, para interpretação (Taylor & Bogdan, 1997). A interpretação é feita por tópicos indutivos, apresentados nos resultados a seguir, em subtópicos, que sistematizam os dados da revisão sob a ótica das referências seminais, a fim de responder ao problema de pesquisa.



#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os 15 artigos selecionados abordam perspectivas sobre a influência da liderança e do empreendedorismo sobre o comportamento, o ambiente, o planejamento estratégico e a formação dos intraempreendedores e foram categorizados de acordo com tópicos indutivos, que compuseram a matriz de extração de dados: (1) Características do intraempreendedor; (2); Características do líder empreendedor e o processo de liderança; (3) Influência do líder no ambiente e na equipe; (4) O ambiente propício ao intraempreendedor.

Quadro 1: Temas agrupados em grandes áreas

TÓPICO	AUTORES
Características do intraempreendedor	(Deprez & Euwema, 2017) (Orchard, Ribiere & Achtzehn, 2018) (Klofsten, Urbano & Heaton, 2021) (Kör, Wakkee & Sijde, 2021)
Características do líder empreendedor e o processo de liderança	(Uhl-Bien, 2006) (Yukl, O'Donnell & Taber, 2009) (Kochanowski, Seifert & Yukl, 2010) (Yukl, 2012) (Heslin & Keating, 2017) (Uhl-Bien & Arena, 2018) (Hubner, 2020) (Klofsten, Urbano & Heaton, 2021)
Influência do líder no ambiente e na equipe	(Burke et al., 2006) (Uhl-Bien, 2006) (Yukl, 2012) (Dias & Borges, 2015) (Hubner, 2020)
O ambiente propício ao intraempreendedor	(Deprez & Euwema, 2017) (Walmrath et al., 2015) (Orchard, Ribiere & Achtzehn, 2018) (Klofsten, Urbano & Heaton, 2021) (Honig & Samuelsson, 2021)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022).

As teorias de liderança que mais aparecem nos estudos são a liderança autêntica, liderança transformacional e a Teoria da Liderança Implícita e da autoliderança.

A liderança autêntica ainda está em fase de desenvolvimento teórico, sendo um dos novos campos de pesquisa em liderança. A teoria se baseia nas capacidades positivas e no

clima positivo que o líder é capaz de gerar, unindo a perspectiva interpessoal (relacional), intrapessoal e de desenvolvimento (Northouse, 2013).

Avolio e colaboradores (2004) desenvolveram uma estrutura teórica mais ampla de como os líderes autênticos influenciam as atitudes, comportamentos e desempenho dos liderados, com o uso de teorias de comportamento organizacional positivo, confiança, esperança, emoção, identificação e identidade para descrever os processos pelos quais os líderes autênticos exercem sua influência nas atitudes e comportamentos dos seguidores.

De acordo com Northouse (2013), quando consideramos a liderança uma atividade, podemos perceber que qualquer pessoa, mesmo sem cargo de chefia, pode se tornar líder. Na liderança transformacional, por exemplo, o líder não apenas atende às necessidades do grupo por sobrevivência e segurança, mas busca elevar os liderados a um nível moral mais elevado, para que alcancem necessidades "superiores", como afeição, pertencimento, bem comum ou serviço aos outros (Burns, 1978).

Já a Teoria da Liderança Implícita concentra-se nas expectativas implícitas que os funcionários têm sobre seus líderes e tem base em diferenças culturais, étnicas, geracionais, entre outras (Eden & Leviatan, 1975).

Manz e Manz (1991) descrevem a autoliderança como um conjunto de habilidades focadas no comportamento e nas capacidades cognitivas para que uma pessoa possa se autogerenciar. É uma habilidade relevante diante da necessidade de realizar tarefas difíceis que tendem a não ser naturalmente atraentes para os indivíduos e, portanto, requerem autodisciplina e força de vontade.

As teorias trazem contribuições para ampliar o entendimento do campo do empreendedorismo, principalmente por ajudar a compreender a liderança do ponto de vista relacional, ou seja, partindo das relações de rede que o líder estabelece com os liderados e os liderados com o líder em um determinado contexto ambiental.

#### 4.1 CARACTERÍSTICAS DO INTRAEMPREENDEDOR

As características do empreendedor e do intraempreendedor se assemelham. Oliveira (2014) destaca como características do empreendedor: a motivação, definida como uma energia pessoal, as forças internas que fazem com que o indivíduo mantenha o foco,

apesar de qualquer dificuldade; a intuição, habilidade pessoal de acolher informações de uma forma instantânea e inconsciente; e a independência para assumir a responsabilidade pessoal por construir seu próprio caminho. Outras características são: velocidade; polivalência; capacidade de realização; visão e compreensão intra e interpessoal (Bueno & Lapolli, 2001). Schmitz (2012) completa a lista de atributos com o de correr riscos relacionados a negócios.

Em relação ao intraempreendedor, as características são praticamente as mesmas, mas há algumas diferenças em relação ao nível necessário de cada uma. Por exemplo, um intraempreendedor corre menos risco que um empreendedor, pois suas decisões são sempre tomadas em um contexto interno, em relação à organização que não é sua propriedade. Ele está inserido em um ambiente mais estruturado e não age individualmente como o empreendedor. O intraempreendedor tem que lidar com riscos de forma aceitável para a organização na qual se insere, a fim de não correr o risco fatal que provoque sua demissão. Logo, o risco é transferido ou amortizado pela avaliação de outros colaboradores.

Dentre as características listadas do intraempreendedor estão: visão, polivalência, necessidade de agir, dedicação, metas, superação de erros, administração de riscos e liderança forte e diretiva (Pinchot III, 1985). O intraempreendedor tem a capacidade de criar ações empreendedoras altamente eficazes e os sistemas flexíveis e inovadores precisam de pessoas assim para impulsionar seus produtos e processos (Pinchot III, 1985). neste sentido, as capacidades intraempreendedoras podem ser compreendidas como a habilidade da organização de reagir de forma rápida e inovadora às mudanças internas, a fim de se adaptar e moldar novos ambientes (Klofsten, Urbano & Heaton, 2021).

O intraempreendedor possui uma combinação de comportamentos proativos, inovadores e de risco usados para criar mais valor do que o previsto com os recursos de que dispõem (Deprez & Euwema, 2017). As estratégias de autoliderança (Manz & Manz, 1991) contribuem para reduzir o comportamento ineficaz e fortalecer a inovação e o intraempreendedorismo (Kör, Wakkee & Sijde, 2021).

No entanto, pesquisas mostram que se a organização não comporta a liberdade e a visão que o intraempreendedor requer, os indivíduos com mentalidade intraempreendedora



preferem deixar as grandes empresas onde trabalham para explorar novos caminhos de negócios (Orchard, Ribiere & Achtzehn, 2018), ou desafios mais estimulantes.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER EMPREENDEDOR E O PROCESSO DE LIDERANÇA

Uma organização empreendedora no início de suas atividades têm um ambiente instável, com acúmulo de funções e processos indefinidos, que mudam o tempo todo. Nesse cenário, o empreendedor acumula funções e precisa de uma equipe igualmente polivalente.

A literatura sobre empreendedorismo sugere que os empreendedores e líderes apresentam cognições, comportamentos e emoções particulares. Algumas dessas características podem influenciar a forma como lidam com a equipe, como por exemplo, os empreendedores líderes parecem ser fortemente influenciados por estímulos afetivos (Hubner, 2020) e relacionamentos, mais que autoridade, superioridade ou domínio (Uhl-Bien, 2006). Pesquisas sobre supervisão abusiva descobriram que as formas negativas de apoio, como comportamento hostil e abusivo, reduzem a confiança, provocam ressentimento e convidam à retaliação (Yukl, 2012), o que reduz a influência de um líder.

O conjunto de crenças que define a mentalidade (*mindset*) dos líderes para a aprendizagem também é um fator relevante na gestão de pessoas. O *mindset* fornece uma estrutura mental que orienta como as pessoas pensam, sentem e agem em situações desafiadoras de realização, especialmente quando os contratempos são encontrados (Heslin & Keating, 2017). Assim, tanto o *mindset*, quanto as características específicas dos empreendedores influenciam a forma como lidam com a equipe (Burke et al., 2006; Heslin & Keating, 2017; Hubner, 2020). Outras duas características, a efetuação, uma forma de tomada de decisão, e a paixão empreendedora, determinam como os empreendedores lidam com as questões relativas à equipe. O líder empreendedor influencia o desempenho das pessoas ao seu redor pela paixão empreendedora (Hubner, 2020), e pelas emoções positivas, construindo relacionamentos cooperativo, com apoio para lidar com situações estressantes (Yukl, 2012). Em momentos críticos, o líder é quem conduz o grupo, contribuindo para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, definidas como a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes

em rápida mudança (Klofsten, Urbano & Heaton, 2021). Assim, o intraempreendedorismo combina capacidades para ampliar suas oportunidades.

Um dos maiores desafios que os líderes enfrentam hoje é a necessidade de posicionar e capacitar organizações e pessoas para adaptabilidade em ambientes cada vez mais dinâmicos e exigentes (Uhl-Bien & Arena, 2018). A liderança para adaptabilidade organizacional é diferente da liderança tradicional. Envolve a facilitação do processo adaptativo, criando espaço para ideias avançadas, para líderes empreendedores se engajarem, a fim de gerar inovações (Uhl-Bien & Arena, 2018).

Nisso, o *mindset* é fundamental. Com uma mentalidade fixa, o bom desempenho é visto como um sinal de que a pessoa “nasceu para fazer aquilo”, que suas habilidades são natas, enquanto que o desempenho ruim é interpretado como falta de habilidade natural para um bom desempenho. Essa visão bloqueia o desenvolvimento de potencialidades, pois se a crença é que as habilidades e capacidades são natas, apenas uns poucos privilegiados as terão (Heslin & Keating, 2017). É por conta disso que o *mindset* fixo é contestado por pesquisadores experientes, que apostam no desenvolvimento de líderes e de liderança.

O desenvolvimento de líderes é definido como a expansão da capacidade de uma pessoa para ser eficaz em papéis e processos de liderança (Van Velsor, 2004). Os papéis e processos de liderança são aqueles que facilitam definir direção, criar alinhamento e manter o compromisso em grupos de pessoas que compartilham trabalho comum.

Nesse sentido, em vez de classificar as pessoas como "líderes" ou "não líderes" e focar no desenvolvimento apenas de "líderes" e gerentes, há pesquisadores que concordam que todas as pessoas podem aprender e crescer para serem mais eficazes nos vários papéis e processos de liderança que assumem (Van Velsor, 2004; Kochanowski, Seifert & Yukl, 2010). Para isso, as características do líder são agrupadas por Van Velsor (2004) como:

- autoconsciência e autoconhecimento, para entender seu próprio comportamento e impacto nos resultados da organização;
- comunicação eficiente, para inspirar confiança nas pessoas e trabalhar os relacionamentos interpessoais (capacidade de entender as pessoas);
- influência, como capacidade de persuadir, delegar e promover pessoas;

- agilidade de aprendizado, para saber quando provocar mudanças e ajudar os outros a fazerem isso.

Ao abordar o desenvolvimento do líder ou da liderança, é comum que o foco seja no indivíduo, relacionando características pessoais a serem aprimoradas e desenvolvidas como aspecto central do treinamento. Mas é necessário compreender o contexto relacional complexo que envolve a cadeia de liderança (Van Velsor, 2004). A razão pela qual os comportamentos são importantes para a liderança eficaz é explicada melhor por teorias sobre os determinantes do desempenho do grupo e da organização do que por teorias de liderança focadas em motivar seguidores individuais (Yukl, 2012).

Os quatro comportamentos principais do líder incluem consideração individualizada (fornecer apoio, incentivo e treinamento), influência idealizada (comportamento simbólico e liderança pelo exemplo), motivação inspiradora (articulação de uma visão ideológica) e estimulação intelectual (encorajar o pensamento inovador) (Yukl, O'Donnell & Taber, 2009).

A questão da influência é central na liderança, como veremos a seguir.

#### 4.3 INFLUÊNCIA DO LÍDER NO AMBIENTE E NA EQUIPE

Liderança envolve a habilidade e capacidade de influenciar outros (Uhl-Bien, 2006) (Yukl, 2012) (Hubner, 2020), em um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade (Dias & Borges, 2015). Liderar pessoas inclui influenciar suas escolhas, nível de cooperação e como eles lidam com constituintes externos (Yukl, 2012) e com seus desafios pessoais (Hubner, 2020).

Há alguns fatores destacados pela literatura que caracterizam o líder no processo de influência. Yukl (2012) relaciona a influência do líder diretamente com o nível de confiança que ele desperta nos liderados. A confiança pode ser desenvolvida no convívio e desenvolvimento das relações e não pode ser quebrada em nenhum momento, pois depois de quebrada, dificilmente retorna a um nível favorável ao líder.

Uma forma eficaz de construir compromisso com novas estratégias e iniciativas é articular uma visão clara e atraente do que pode ser alcançado pela unidade de trabalho ou organização. A visão do líder será mais inspiradora e motivadora se for relevante para os valores, ideais e necessidades dos seguidores e for comunicada com uma linguagem emocional, que promove empatia (Yukl, 2012 & Hubner, 2020). Uma visão ambiciosa e inovadora geralmente é arriscada, mas os membros da equipe ou organização são mais propensos a aceitá-la se o líder constrói a confiança de que eles terão sucesso (Yukl, 2012).

Os comportamentos de liderança que parecem ser mais influentes para estimular o compromisso e a motivação em empresas empreendedoras incluem empoderamento dos colaboradores, auto-recompensas, estabelecimento de metas participativas e incentivo ao pensamento de oportunidades (Hubner, 2020) (Dias & Borges, 2015).

Os empreendedores incentivam o trabalho em equipe e a tomada de decisão democrática, e que compartilham responsabilidades de liderança, pois em empresas empreendedoras, estimular a criatividade parece particularmente importante (Hubner, 2020). Nesse sentido, se torna fundamental o desenvolvimento de estruturas democráticas para ajudar os empreendedores a equilibrar as metas individuais e organizacionais e compartilhar responsabilidades com os colaboradores (Burke et al., 2006). Com o compartilhamento de responsabilidades, há um estímulo a práticas de liderança informal, que tendem a ser mais eficientes porque esses tipos de liderança facilitam o crescimento das empresas empreendedoras (Burke et al., 2006; Hubner, 2020).

#### 4.4 O AMBIENTE PROPÍCIO AO INTRAEMPREENDEDOR

Existem mais intraempreendedores dentro das organizações do que é possível mensurar e quando o ambiente é desfavorável, eles desenvolvem a capacidade de vencer as barreiras internas com persistência e dedicação, para propor ideias (Walrath et al., 2015).

De acordo com Pinchot (1985), o intraempreendedor encoraja as organizações a abandonarem sistemas rígidos e hierárquicos para facilitar a flexibilidade e inovação, o que torna a organização mais competitiva. Um ambiente flexível é acolhedor ao intraempreendedor, mas não surge apenas pela vontade dele. É preciso que o empreendedor, líderes e gerentes facilitem esse ambiente.

Os empreendedores têm uma tendência individualista e podem pensar que a maioria das iniciativas inovadoras ou ideias originais vieram principalmente deles, não da força de trabalho ou de colaborações de terceiros (Orchard, Ribiere & Achtzehn, 2018). Assim, novas ideias podem ser recebidas como ameaças aos modelos de negócios que eles inventaram. É por isso, que o empreendedor precisa também se desenvolver como líder. Pois para implementar mudanças organizacionais e inovação, é necessário ter capacidades dinâmicas para: delinear uma visão que não seja ameaçadora; estabelecer confiança; e ganhar a adesão dos colaboradores intraempreendedores (Orchard, Ribiere & Achtzehn, 2018) (Klofsten, Urbano & Heaton, 2021).

Percebemos assim, que o ambiente não se torna automaticamente favorável só pelas características empreendedoras, é preciso trabalhar a cultura organizacional e desenvolver os colaboradores, para que o intraempreendedorismo alcance resultados. Em organizações intensivas em conhecimento que podem depender principalmente da adaptação a ambientes dinâmicos com pouca previsibilidade, Honig e Samuelsson (2021) atribuem à cultura e ao ambiente os fatores de maior sucesso no engajamento dos colaboradores.

Um ambiente com tolerância para riscos e erros, intrínsecos de toda inovação, favorecem o comportamento empreendedor (Pinchot III, 1985). Pesquisas anteriores revelam que o intraempreendedor tem maior necessidade de realização e autonomia, foco na independência, flexibilidade e capacidade de lidar com turbulências, que são aspectos que desafiadores para líderes (Deprez & Euwema, 2017).

Sendo a liderança um fenômeno socialmente construído, a criação do ambiente também deve ser compartilhada. O líder responde a seus liderados da melhor forma para ser entendido, em uma relação de empatia e identificação. É assim que a influência do líder ocorre e provoca transformações no grupo. E é por isso que entender de que forma os liderados enxergam os líderes é importante para uma organização.

Deprez e Euwema (2017) fizeram uma análise das características que jovens intraempreendedores destacam como esperadas em seus líderes, com base na Teoria da Liderança Implícita (Eden & Leviatan, 1975) e levantaram as seguintes expectativas, numeradas por ordem de maior número de respondentes na pesquisa: (1) ter atenção pessoal e conexão; (2) fornecer *feedback*; (3) dar liberdade e confiança; (4) fornecer



instruções claras quando solicitado; (5) ser um modelo de comportamento; (6) desafio para crescer; (7) mostrar apreciação; (8) fornecer informações transparentes; (9) dar conselhos de especialistas; (10) promover informações em um contexto informal e descentralizado.

Com base nesses resultados, Deprez e Euwema (2017) traçaram cinco melhores práticas para favorecer a gestão de intraempreendedores por líderes: (1) ter um interesse genuíno e um vínculo pessoal com os colaboradores; (2) desafiar os intraempreendedores a crescer e aprender; (3) permitir que os líderes possam dar autonomia aos intraempreendedores, mesmo com os protocolos, regras e regulamentos específicos; (4) os líderes devem ser abertos e sinceros e saber reconhecer suas falhas, isso gera confiança dos intraempreendedores; (5) as expectativas dos intraempreendedores podem ser diferentes, e a maneira mais fácil para os líderes atenderem às expectativas individuais é construir um relacionamento aberto e pessoal no qual todos os funcionários se sintam confortáveis para compartilhar informações e usá-las como base para uma forte cooperação.

A liderança, quando usada estrategicamente, se torna um meio de facilitação do intraempreendedorismo, sendo fundamental para o ambiente de desenvolvimento e inovação.

## 5. CONCLUSÕES

A literatura analisada mostra que a liderança e o empreendedorismo influenciam fortemente a eficácia das estratégias de crescimento e investimento em inovação que são baseadas em desenvolvimento de pessoas intraempreendedoras. E que um ambiente eficaz para uma organização empreendedora tende a encorajar o desenvolvimento de líderes e intraempreendedores, como parte da estratégia que alinha a cultura organizacional a favor da criatividade e da inovação.

O fato de liderança ser tratada em muitos estudos como sinônimo de gerência – o que incorre em falha conceitual – foi o principal motivo da seleção de artigos para a revisão ter apenas três resultados selecionados em bases de dados. No entanto, com a adoção do *snowball* para busca de artigos relacionados por qualidade conceitual, pudemos ampliar a exploração inicial dos temas, com algumas reflexões pertinentes.

Mesmo que os gestores não sejam líderes, possuem ferramentas capazes de fomentar o intraempreendedorismo na equipe e também de estimular o desenvolvimento de líderes, sendo gestores ou não, por meio de práticas como a organização do ambiente e das atribuições da equipe, atividades de capacitação e aprendizagem e formação de equipes interdisciplinares, promovendo autonomia dos colaboradores.

A revisão mostra que um ambiente empreendedor não é automaticamente favorável ao intraempreendedor. Por isso, desenvolver o empreendedor e os colaboradores como líderes é a melhor estratégia para criar e manter uma cultura organizacional empreendedora.

Futuras pesquisas nesta área podem abranger lacunas que encontramos nos artigos analisados. A maioria dos estudos existentes aponta a necessidade de desenvolver um ambiente propício e capacidades intraempreendedoras em organizações, mas não se aprofundam sobre como desenvolver essas capacidades. Estudos mais precisos sobre liderança relacionada ao intraempreendedorismo podem ser desenvolvidos, principalmente relacionados ao contexto de desenvolvimento e aprendizagem organizacional. Também apontamos a importância de compreender a liderança empreendedora dentro das teorias já existentes de liderança, o que nos proporcionaria uma visão mais ampla do fenômeno. Dentre as publicações analisadas, destacamos particularmente os resultados obtidos em pesquisas que relacionam as competências intraempreendedoras às teorias da liderança implícita e da autoliderança. Este é um campo de pesquisa com potencial de trazer análises relevantes da realidade dentro das organizações.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos à Universidade Federal de Santa Catarina e ao Departamento de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## REFERÊNCIAS

- \* Avolio, B. J. et al. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), pp. 801-823.
- \* Bueno, José Lucas Pedreira & Lapolli, Édís Mafra. (2001). *Empreendedorismo tecnológico na educação – vivências empreendedoras*. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores.
- Burke, C. S. et al. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17(3), pp. 288-307.
- \* Burns, James Mac Gregor. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. 530 p.
- \* Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Deprez, J. & Euwema, M. (2017). You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. *Journal of Managerial Psychology*, 32(6), 430-444.
- Dias, M. A. M. J. & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Rev. eletrôn. adm.* (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, abr.
- \* Eden, D. & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, vol. 60 n. 6, pp. 736-741.
- \* Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- \* Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- \* Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge (EUA): Harvard University Press.
- Heslin, P.A. & Keating, L.A. (2017). In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *Leadership Quarterly*, 28(3), pp. 367-384.
- Honig, B. & Samuelsson, M. (2021). Business planning by intrapreneurs and entrepreneurs under environmental uncertainty and institutional pressure. *Technovation*, 99, 102124.

- Hubner, S. (2020). When entrepreneurs become leaders: how entrepreneurs deal with people management. *International Journal of Entrepreneurial Venturing* 12(2), pp. 161-182.
- Klofsten, M., Urbano, D. & Heaton, S. (2021). Managing intrapreneurial capabilities: An overview. *Technovation*, 99, 102177.
- Kochanowski, S., Seifert, C.F. & Yukl, G. (2010). Using coaching to enhance the effects of behavioral feedback to managers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(4), pp. 363-369.
- Kör, B., Wakkee, I. & Sijde, P. (2021). How to promote managers' innovative behavior at work: Individual factors and perceptions. *Technovation*, Volume 99.
- \* Manz, C. C. & Manz, K. P. (1991). Strategies for facilitating self-directed learning: A process for enhancing human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 2(1), 3-12.
- \* Morgan, Gareth. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 4, p. 605-622.
- \* Morgan, Gareth. (2002). *Imagens da organização*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- \* Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Orchard, S., Ribiere, V. & Achtzehn, D. (2018). The influence of the leader and led relationship on the intrapreneurship environment in UK SMEs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24 (3).
- \* Orenstein, Ruth L. (2007). *Multidimensional executive coaching*. New York: Springer Publishing Company.
- \* Pinchot III, G. (1985). *Intrapreneuring*: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.
- \* Pinchot III, G. (1986). Intrapreneuring revisited. *European Management Journal*, 4(2), pp. 89-9.
- \* Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1997). *Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource*. 3. ed. New York: John Wiley.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 654-676.

- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. *Leadership Quarterly*, 29(1), pp. 89-104.
- \* Van Velsor, Ellen, et al. (2004). Our overview of leadership development. In: Cynthia D. McCauley et al. *Handbook of leadership development*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Walmrath, A. P. S. et al. (2015). Intra-Empreendedorismo – Análise dos fatores que o favorecem dentro de uma organização. *Espacios*. Vol. 36 (n. 24).
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), pp. 66-85.
- Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24, n. 4, pp. 289-299.