



Tereza Rocha Xavier

**Liderança Compartilhada, Intraempreendedorismo
e Inovação: Um Estudo de Caso com os
Grupos de Trabalho do ideiaLab/BNDES**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro
Julho de 2022



Tereza Rocha Xavier

**Liderança Compartilhada, Intraempreendedorismo
e Inovação: Um Estudo de Caso com os
Grupos de Trabalho do ideiaLab/BNDES**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Prof^a. Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Maria Isabel Peixoto Guimaraes

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Valter de Assis Moreno Jr

Faculdades IBMEC

Rio de Janeiro, 28 de julho de 2022

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Tereza Rocha Xavier

Graduou-se em Matemática - Modalidade Informática (UERJ, 1984) e é Mestre em Ciência da Computação (Imperial College, Universidade de Londres, 1997). Possui Pós Graduação em Comunicação Empresarial (UCAM, 2010) e em Master of Business Administration - MBA Management, Administração de Empresas (IAG/PUC-Rio, 2019). Possui certificação PROSCI em Gestão de Mudança (2013) É docente e atua em Gestão de Mudança e Transformação Organizacional.

Ficha Catalográfica

Xavier, Tereza Rocha

Liderança compartilhada, intraempreendedorismo e inovação: um estudo de caso com os grupos de trabalho do ideiaLab/BNDES / Tereza Rocha Xavier; orientadora: Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2022.

92 f.: il. color; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2022.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança compartilhada. 3. Empreendedorismo. 4. Estudo de caso. 5. Teoria fundamentada. 6. Liderança. I. Cavazotte, Flavia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Ao meu companheiro de tantos anos, Nelson
Alves da Silva Filho (*in memorian*) que me
incentivou a sonhar mais alto. Por tudo que
vivemos juntos e pelo seu exemplo de
foco e determinação.

Agradecimentos

À Professora Flávia Cavazotte, que foi uma inspiração desde a primeira aula no MBA. Obrigada por me incentivar e orientar de forma sempre muito atenciosa, paciente e enriquecedora.

À Liana Ribeiro dos Santos, minha amiga de toda a vida, que me incentivou a embarcar nessa nova aventura acadêmica e me acompanha sempre, principalmente nos momentos mais difíceis.

À minha mãe, Maria Júlia Rocha Xavier, por tudo que fez por mim e por sempre valorizar meus estudos. À Emília Xavier Silva, minha filha querida que enche minha vida de alegria, pela ajuda inestimável.

Ao André Tandeta pelo seu companheirismo, incentivo e bom humor que sempre me tranquiliza.

Aos amigos que fizeram parte da minha jornada.

Ao Jeferson Soares, que com sua experiência e escuta ativa, me mostrou o caminho quando eu estava aflita.

Aos meus amigos do BNDES, pela inspiração e apoio a esta pesquisa e aos entrevistados que tão gentilmente contribuíram com seus relatos.

À PUC-Rio, aos professores, à administração e aos meus colegas, especialmente ao grupo HPG, por terem me oferecido um ambiente criativo e acolhedor.

À Deus, pela minha disposição, pelas oportunidades e por me proteger em todos os momentos.

Obrigada a todos que acreditaram em mim.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Xavier, Tereza Rocha; Cavazotte, Flavia de Souza Costa Neves. **Liderança Compartilhada, Intraempreendedorismo e Inovação: Um Estudo de Caso com os Grupos de Trabalho do ideiaLab/BNDES**. Rio de Janeiro, 2022. 92p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo tem como objetivo compreender as dinâmicas da liderança compartilhada no contexto do intraempreendedorismo, em particular suas conexões com a efetividade de grupos na realização de projetos inovadores. O estudo examina essas dinâmicas dentro de uma organização que possui estrutura organizacional tradicional e hierárquica do setor bancário estatal, analisando o caso do ideiaLab/BNDES, estratégia adotada pela empresa para fomentar a inovação através do engajamento do corpo funcional. A pesquisa, de natureza qualitativa, se baseou em dados documentais fornecidos pela instituição e na coleta dados através de entrevistas conduzidas com participantes de 10 grupos de trabalho envolvidos no ideiaLab, totalizando 16 entrevistas. Os dados foram analisados através da aplicação do protocolo da Teoria Fundamentada (*Ground Theory*). Como resultado, a pesquisa apresenta um modelo explicativo para as dinâmicas de liderança no intraempreendedorismo voluntário com base no caso do ideiaLab, com destaque para a natureza da motivação empreendedora inicial, a formação dos grupos, a assimetria das competências dos membros e seu impacto nas dinâmicas de compartilhamento de liderança. Os achados destacam também o papel da expansão dos limites de influência (*boundary spaming*) no intraempreendedorismo, fator que parece favorecer a efetividade das equipes no alcance de resultados.

Palavras-chave

Liderança compartilhada; empreendedorismo; estudo de caso; teoria fundamentada; liderança; intraempreendedorismo; inovação

Abstract

Xavier, Tereza Rocha; Cavazotte, Flavia de Souza Costa Neves (Advisor). **Shared Leadership, Intrapreneurship and Innovation: A Case Study with the IdeiaLab/BNDES Working Groups**. Rio de Janeiro, 2022. 92p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aims to understand the dynamics of shared leadership in the context of intrapreneurship, in particular its connections with the effectiveness of groups in carrying out innovative projects. The study examines these dynamics within an organization that has a traditional and hierarchical organizational structure in the state banking sector, analyzing the case of ideiaLab/BNDES, a strategy adopted by the company to foster innovation through employee engagement. The research, of a qualitative nature, was based on documentary data provided by the institution and on data collection through interviews conducted with participants from 10 work groups involved in ideiaLab, totaling 16 interviews. The data were analyzed by applying the Ground Theory protocol. As a result, the research presents an explanatory model for the dynamics of leadership in voluntary intrapreneurship based on the case of ideiaLab, highlighting the nature of the initial entrepreneurial motivation, the formation of groups, the asymmetry of the competences of the members and their impact on the dynamics of leadership sharing. The findings also highlight the role of expanding the limits of influence (*boundary spaming*) in intrapreneurship, a factor that seems to favor the effectiveness of teams in achieving results.

Keywords

Shared leadership; entrepreneurship; case study; grounded theory; leadership; intrapreneurship; innovation

Sumário

1. Introdução	11
1.1. Problema de Pesquisa e Objetivos	13
1.2. Relevância do Estudo	14
1.3. Estrutura do Estudo	15
2. Referencial Teórico	17
2.1. Empreendedorismo	18
2.1.1. Intraempreendedorismo	19
2.2. Equipes e Grupos de Trabalho	20
2.2.1. Dinâmicas das Equipes e Grupos de Trabalho	21
2.3. Liderança Compartilhada	24
2.3.1. Antecedentes, Moderadores e Resultados	27
2.4. Liderança Compartilhada e Empreendedorismo	31
3. Metodologia	34
3.1. Modelo de Pesquisa	34
3.2. Coleta de Dados e Participantes	35
3.3. O Caso do IdeiaLab	39
3.3.1. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social – BNDES	39
3.3.2. Corpo Funcional	39
3.3.3. Estrutura Organizacional e Governança	40
4. Resultados	42
4.1. Análise	43
4.1.1. Concurso IdeiaLab	43
4.1.2. Condições Organizacionais Favoráveis ao Intraempreendedorismo e Antecedentes da Liderança Compartilhada	46
4.1.3. Análise das Entrevistas e Definição de Categorias Teóricas e suas Subcategorias	49
4.1.4. Visão Geral dos Grupos	61
4.2. Quadro Teórico e Proposições	63
5. Conclusões e Recomendações	70
5.1. Implicações Teóricas	71
5.2. Implicações Práticas e Gerenciais	72
5.3. Limitações do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras	73
6. Referências Bibliográficas	75
Apêndices	79
Anexos	82

Lista de figuras

Figura 1: Evolução do estudo da liderança	25
Figura 2: Perfil dos empregados do BNDES	40
Figura 3: Esquema representativo dos níveis hierárquicos do BNDES	41
Figura 4: Evolução de ideais inscritas no ideiaLab entre 18/09 e 18/10 de 2017	47
Figura 5: Proposição 1a e 1b	64
Figura 6: Proposição 2	65
Figura 7: Proposição 3	66
Figura 8: Proposição 4	67
Figura 9: Proposição 5	68
Figura 10: Proposição 6	69
Figura 11: Quadro Teórico	69

Lista de quadros

Quadro 1: Processos e estados emergentes da equipe	24
Quadro 2: Quatro estratégias de liderança de pares	28
Quadro 3: Variáveis antecedentes da liderança compartilhada em equipes de desenvolvimento de novos produtos	29
Quadro 4: Grupos do ideiaLab analisados	37
Quadro 5: Visão geral das entrevistas	38
Quadro 6: Riscos e ações mitigadoras	45
Quadro 7: Dimensões do intreinpreendedorismo e Grupos do ideiaLab	47
Quadro 8: Análise de variáveis antecedentes da liderança compartilhada do modelo e de aspectos dos grupos observados do ideiaLab	49
Quadro 9: Categoria Foco da Motivação	51
Quadro 10: Categoria Base do Vínculo	53
Quadro 11: Categoria Assimetria de Competências	55
Quadro 12: Categoria Dinâmica de Compartilhamento de Liderança	57
Quadro 13: Categoria Expansão das Fronteiras do Grupo	58
Quadro 14: Categoria Potência do Resultado	60
Quadro 15: Resumo dos Grupos Categorizados	62

1

Introdução

No ambiente interno das organizações, a ampliação da cultura empreendedora vem sendo enfatizada, por estimular um comportamento prospectivo entre os empregados, que passariam a identificar riscos e oportunidades de negócio por meio de trocas voluntárias de informações. Tal comportamento é considerado estratégico para a geração de valor, pois o reconhecimento e a troca de subsídios para a inovação gerencial e operacional contribuem para melhorar a capacidade de adaptação às demandas do mercado (KIM; RHEE, 2011).

Em particular, o intraempreendedorismo tem sido discutido no ambiente corporativo como um fator direcionador de ações em resposta aos constantes desafios, sendo considerado uma alavanca de crescimento por meio da criação de novos modelos de negócio, melhoria dos atuais e desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos ou aplicações da tecnologia, se conectando diretamente com a temática da inovação (ANTONCIC; ANTONCIC, 2011). Estudos têm associado o intraempreendedorismo a melhorias no desempenho organizacional por meio do desenvolvimento de uma cultura de inovação e sustentabilidade (HUANG; YANG LIN; HSIEH, 2021). No contexto do intraempreendedorismo, os desafios de inovação exigem a reunião de habilidades, conhecimentos e experiências variadas e que não são mais atendidas por um indivíduo ou equipe isolada. Com isso, o trabalho em grupos multifuncionais, se impõe como uma nova dinâmica, tornando-se elemento essencial para a geração de valor (KOZLOWSKI; BELL, 2013).

Essa conjuntura, baseada no intraempreendedorismo e nas dinâmicas em grupos multifuncionais, confere novos desafios para as organizações tradicionais hierárquicas, onde as equipes são lideradas de cima para baixo. Nas equipes multifuncionais, o líder, mesmo que formalmente designado, está fora da linha hierárquica dos membros do grupo e a sua *expertise* executiva é apenas uma das várias especialidades funcionais reunidas (PEARCE; CONGER, 2003). Nesses casos, a dinâmica de liderança não segue o formalismo da liderança vertical: “A

liderança nesses grupos não é determinada pela posição de autoridade ou pela profundidade do conhecimento, mas, pela capacidade individual de influenciar os pares e pelas necessidades de liderança da equipe em um determinado momento.” (PEARCE; CONGER, 2003).

Diversas pesquisas têm apontado a importância da liderança compartilhada e sua relação positiva com os resultados das equipes em geral (CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007; MEHRA *et al.*, 2006; WU; CORMICAN; CHEN, 2020). Essa relação também é verificada em equipes de inovação e desenvolvimento de novos produtos (COX; PEARCE; PERRY, 2003). No entanto, esses resultados não são claros no contexto do intraempreendedorismo, pois são poucos os estudos que unem esses dois campos de conhecimento. Ao mesmo tempo, no campo gerencial, os principais desafios surgem da capacidade da empresa de promover uma cultura inovadora, arranjos de trabalho e incentivos adequados. Como estratégia, algumas empresas criam unidades focadas em inovação, enquanto outras estimulam a dispersão do intraempreendedorismo por toda a organização – e desse modo, todo empregado se torna um empreendedor em potencial (HUANG; YANG LIN; HSIEH, 2021).

Esta dissertação apresenta um estudo de caso sobre liderança compartilhada, intraempreendedorismo e inovação no âmbito do concurso de inovação ideiaLab, lançado no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES em 2017. O BNDES, uma instituição estatal do setor bancário, possui uma cultura conservadora e avessa ao risco e uma estrutura organizacional baseada na hierarquia. O estímulo ao intraempreendedorismo e à inovação como resposta do banco aos desafios de um ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo ofereceu uma oportunidade para analisar o surgimento da liderança compartilhada, suas dinâmicas e impacto nos grupos de trabalho.

1.1.

Problema de pesquisa e objetivos

O intraempreendedorismo é um mecanismo com potencial para transformar a maneira pela qual as organizações promovem inovação e sustentabilidade, influenciando não só os seus negócios, através da geração de novas oportunidades, mas também os seus empregados. Nesse sentido, as estratégias corporativas de fomento ao intraempreendedorismo têm sido adotadas tanto no nível corporativo quanto no nível individual (HUANG; YANG LIN; HSIEH, 2021).

No nível individual, os antecedentes que levam os empregados a empreender, foram relacionados na revisão sistemática de literatura realizada no estudo de Neessen *et al.* (2019). Segundo as referências pesquisadas nessa revisão, os antecedentes podem ser agrupados em 5 dimensões principais: o suporte da gestão, a estrutura organizacional, as recompensas, a autonomia do empregado em relação ao trabalho e os recursos disponíveis. No nível estratégico corporativo, as empresas podem optar por estratégias diversas com base na estrutura organizacional disponível e nos incentivos ao intraempreendedorismo. Além disso, sua implementação pode se dar de forma centralizada ou distribuída na organização (HUANG; YANG LIN; HSIEH, 2021). Pelo caráter multinível do intraempreendedorismo, outro ponto relevante a ser considerado é o processo que leva o comportamento empreendedor individual a resultados inovadores a nível organizacional. Esse é um processo que ocorre no nível do grupo onde a liderança e a dinâmicas da equipe são determinantes para os resultados (NEESSEN, 2019). Nesse sentido, ganha importância a contribuição da liderança compartilhada para a efetividade de equipes envolvidas em processos de inovação como verificada no trabalho de Cox *et al.* (2003).

Este estudo tem como *locus* a estratégia corporativa de incentivo ao intraempreendedorismo adotada no BNDES, o concurso ideiaLab, e busca compreender as dinâmicas de liderança compartilhada nas equipes de projeto que se formaram e suas conexões com a efetividade na consecução de projetos inovadores. O problema de pesquisa pode ser especificado pela seguinte questão norteadora: Como a liderança compartilhada se manifesta no contexto do intraempreendedorismo e como essas dinâmicas estão associadas com a efetividade de projetos de inovação?

1.2. Relevância do estudo

O intraempreendedorismo tem sido reconhecido como um mecanismo de promoção de melhorias no desempenho organizacional por meio do desenvolvimento de uma cultura de inovação e sustentabilidade (HUANG; YANG LIN; HSIEH, 2021). Por outro lado, o intraempreendedorismo impõe alguns desafios às empresas tradicionais e hierárquicas como o BNDES, especialmente pelo seu caráter multinível, envolvendo desde o nível organizacional até o nível individual da empresa. O trabalho de revisão de literatura de Neessen (2019) esclarece bem essa questão:

“Quando as organizações estão cientes do processo de como o comportamento intraempreendedor individual leva a resultados organizacionais, então as organizações podem agir para estimular esse processo. Fatores como liderança e dinâmica de equipe podem ser importantes nesse processo. Como o intraempreendedor se encaixa na equipe e influencia seus colegas? Qual é a influência da composição da equipe? Em outras palavras, como e quando o comportamento intraempreendedor individual impacta os resultados no nível organizacional?”

Pouco se conhece sobre experiências empíricas envolvendo a liderança compartilhada no contexto do intraempreendedorismo. O trabalho recente de metaanálise de Wu *et al.* (2020) aponta a disponibilidade limitada de estudos empíricos para o desenvolvimento da teoria sobre a liderança compartilhada. E, a pesquisa de Lyndon e Pandey (2021) propõe o estudo qualitativo sobre a dinâmica de liderança em equipes corporativas, onde a necessidade de estabelecer a identidade do líder pode ser maior do que a necessidade de se destacar como uma equipe.

Este trabalho contribui para o preenchimento dessas lacunas através de um estudo qualitativo sobre a dinâmicas de liderança compartilhada nos grupos intraempreendedores do ideiaLab no BNDES. Analisando um caso de estímulo a inovação, o estudo observa as diferentes configurações do compartilhamento da liderança nos grupos, os fatores a elas associados e suas conexões com a eficiência dos resultados. A pesquisa realizada com base em entrevistas permitiu aprofundar o entendimento sobre as dinâmicas da liderança compartilhada através da percepção dos participantes envolvidos, o que confere um caráter único à pesquisa. Assim, a pesquisa permite expandir o conhecimento sobre liderança compartilhada, como ela

se configura em grupos intraempreendedores voluntários, e as associações entre essas configurações e os resultados observados nos projetos.

A contribuição deste estudo no campo do intraempreendedorismo está principalmente relacionada à sua interseção com a liderança compartilhada. A análise da estratégia de fomento e os fatores que favoreceram o intraempreendedorismo numa organização tradicional e hierárquica como o BNDES, traz também uma contribuição ao tema no nível organizacional. O aprofundamento das dinâmicas da liderança aplicada ao empreendedorismo na empresa é um importante fator de sucesso dos projetos inovadores (BARON, 2002; VECCHIO, 2003). Estudos que tratam de temas ligados aos dois campos – liderança compartilhada e intraempreendedorismo – apontam que os resultados mais bem sucedidos são conduzidos em grupo e não por empreendedores solitários (REID *et al.*, 2018). Esta pesquisa se aprofunda nessas questões contribuindo com apresentação de casos práticos.

Em relação às práticas empresariais, a principal contribuição deste estudo diz respeito à maximização de resultados do investimento organizacional no fomento ao intraempreendedorismo como estratégia de inovação e sustentabilidade. O melhor funcionamento de grupos voltados ao desenvolvimento de projetos inovadores está diretamente ligado a aos seus processos internos e, em especial, as dinâmicas de liderança. Este estudo se aprofunda nas diferentes configurações do compartilhamento da liderança e identifica a que mais se sobressai em termos de resultados. Faz isso considerando não só as motivações e as características dos grupos, mas também explorando como os grupos podem ampliar seu acesso a recursos da organização. Dessa forma, pode servir como um direcionador para empresas que queiram implantar uma cultura de empreendedorismo e inovação. Acrescenta-se ser de especial interesse para empresas tradicionais que possuam uma estrutura organizacional baseada na hierarquia.

1.3. Estrutura do estudo

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O capítulo “Introdução” apresenta o tema e a relevância da pesquisa, incluindo seu escopo e principais objetivos. O segundo capítulo traz o referencial teórico que dará suporte ao estudo ao tratar dos seguintes assuntos: equipes e grupos de trabalho, empreendedorismo

e intraempreendedorismo, estudo da liderança e liderança compartilhada e, finalmente, os temas liderança compartilhada e empreendedorismo combinados. O capítulo “Metodologia” apresenta o método de pesquisa utilizado, o desenho da pesquisa, o caso de estudo, e os detalhes da coleta de dados. O capítulo “Análise” apresenta as categorias e subcategorias de significados identificadas e a relação entre elas, o que resulta no quadro teórico e nas proposições da pesquisa. E, finalmente, o quinto capítulo, “Conclusões”, apresenta as principais conclusões, implicações teóricas, práticas da pesquisa e faz sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial teórico

Este capítulo tem o propósito de estruturar um referencial teórico capaz de dar suporte à análise do estudo de caso e ao alcance dos objetivos da pesquisa.

O primeiro tópico é o Empreendedorismo com os dados do Monitor do Empreendedorismo Global demonstrando sua importância e dimensão. Segue com a definição e identificação de seus componentes e o framework do processo empreendedor de Baron (2002). Detalha o Intraempreendedorismo e apresenta uma classificação das possíveis contribuições para as organizações. Finaliza com considerações sobre as diferenças entre o Empreendedorismo e o Intraempreendedorismo.

O segundo assunto, Equipes e Grupos de Trabalho, discorre sobre a importância do tema, definição, o estudo da efetividade por meio do modelo IPO (*input-process-output*) (MCGRATH, 1964) e as dinâmicas da equipe, ou seja, seus processos e estados emergentes. A organização dessas dinâmicas no modelo proposto por Marks *et al.* (2001) é registrada por sua clareza na associação dos processos com as tarefas ou funções do líder. Essa organização é complementada pela proposta de Kozlowski e Ilgen (2006) e revisado por Kozlowski (2018) que acrescenta dinamismo ao modelo anterior e, adicionalmente, aponta quais processos podem ser fortalecidos pela liderança.

O terceiro tema detalha a Liderança Compartilhada iniciando com uma breve apresentação da evolução do estudo da liderança, indo da tradicional até a compartilhada. Segue com sua definição e relevância e discute os antecedentes, moderadores e resultados baseados em Cox *et al.* (2003) e Wu *et al.* (2018). Tece, ainda, algumas considerações sobre a combinação da liderança vertical com a liderança compartilhada nas organizações.

O último tópico une os temas Liderança Compartilhada e Empreendedorismo discorrendo sobre a sinergia e a lacuna de estudos que unam os dois campos. Registra os pontos de intersecção e, por fim, a relação entre a liderança compartilhada e a taxa de crescimento de novos empreendimentos.

2.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo é um motor essencial do desenvolvimento e recuperação econômica dos países. Em 2021, o relatório Monitor do Empreendedorismo Global (*Global Entrepreneurship Monitor - GEM*, em inglês) levantou que, no Brasil, 21% da população adulta, de 18 a 64 anos, estava iniciando ou já gerenciando um novo negócio, enquanto 10% eram donos e gerenciavam negócios que lhes geravam renda há mais de 42 meses (3 anos e meio). Com mais de 200 milhões de habitantes, essas taxas significam que um número substancial de pessoas está participando, todos os anos, da atividade empreendedora, tanto nos estágios iniciais quanto em negócios mais maduros. De fato, o campo do empreendedorismo é agora uma das disciplinas de crescimento mais rápido em toda a ciência da administração, e praticamente todas as escolas de negócios adicionaram essa especialidade aos seus currículos (BARON, 2002).

O empreendedorismo pode ser entendido como um processo complexo através do qual alguns indivíduos reconhecem oportunidades e se mobilizam em ações com o objetivo de obter benefícios econômicos (BARON, 2002). Embora o fenômeno empreendedor seja antigo na história da humanidade, seu estudo sempre apresenta novos elementos, seja por novas formas de ver, seja por sua amplitude e intensidade. Uma sistematização teórica nesse campo se desenvolve, tipicamente, em três frentes: o empreendedor, o empreendimento e o processo empreendedor (FAVORETO; BINDER; CAMPOS, 2012).

Sob uma abordagem diferente, baseado em parte por sugestões de outros autores, Baron (2002) propôs um framework para o processo empreendedor. Neste modelo, o processo é dividido em 3 estágios: pré-lançamento do empreendimento, o período de 12 a 24 meses após o lançamento (*start-up phase*) e a fase de desenvolvimento posterior. Para cada estágio são analisados os fatores individuais, interpessoais e sociais que influenciam o empreendedor na sua tomada de decisão e, ainda, uma visão macro dos processos pertinentes à cada fase.

Para esse estudo, o foco está no pré-lançamento do empreendimento e nos fatores que o influenciam. Em (BARON, 2002) esses fatores estão divididos em individuais, interpessoais e sociais. Como fatores individuais, podemos destacar além das habilidades e competências, a capacidade de reconhecer oportunidades, o sentimento de autoeficácia, i.e., a crença individual na capacidade de

implementação, a perseverança, o apetite ao risco e, o mais importante, a motivação e os objetivos. Como fatores sociais e interpessoais destacam-se a existência de condições favoráveis em termos de recursos, estrutura e políticas, a exposição a modelos e exemplos de empreendedorismo e o capital social do empreendedor, i.e., colegas, amigos e família, que contribuem e apoiam o desenvolvimento do empreendimento.

2.1.1. Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo pode ser resumidamente entendido como o empreendedorismo que ocorre dentro do ambiente corporativo. Tem sido alvo de crescente interesse como uma abordagem de desenvolvimento de inovação e sustentabilidade bem como um princípio norteador que leva as empresas a se ajustarem às mudanças do ambiente e à melhoria de sua performance (HUANG; YANG LIN; HSIEH, 2021).

Segundo Antoncic e Hisrich (2001) as contribuições do intraempreendedorismo podem ser agrupadas nas seguintes dimensões:

1. novo empreendimento: criação de novos negócios, autônomos ou não, dentro da organização pela definição de novos produtos, serviços e/ou desenvolvimento de novos mercados.
2. inventividade: baseado fortemente em tecnologia, refere-se a desenvolvimento ou melhoria de produtos e serviços, novos métodos de produção e processos.
3. renovação organizacional: redefinição dos conceitos do negócio, da estratégia e alterações da estrutura organizacional, e
4. proatividade: está relacionada à postura agressiva em relação aos competidores. Inclui iniciativa, assunção de riscos, agressividade e ousadia competitiva que se refletem nas orientações e atividades da alta administração.

O intraempreendedorismo se difere do empreendedorismo principalmente pelo ambiente onde ocorre e pelos riscos associados. Os fatores individuais, como autoeficácia, se equivalem nos dois contextos, com exceção do risco. Embora o risco de empreender dentro da organização seja maior do que se ater às atividades

corporativas rotineiras, ele é bem menor quando comparado a uma ação fora da organização. Quanto aos fatores organizacionais facilitadores, vale ressaltar a estrutura disponível e o incentivo ao intraempreendedorismo presentes na organização. Mesmo quando incorporado como estratégia, a forma de implementação pode ser variada. Enquanto algumas empresas adotam uma estratégia focada e criam uma unidade dedicada à inovação, outras estimulam a dispersão do intraempreendedorismo por toda a organização como forma captar maior diversidade de oportunidades (HUANG; YANG LIN; HSIEH, 2021).

2.2.

Equipes e grupos de trabalho

A partir do século XX, as pesquisas sobre equipes e grupos de trabalho se desenvolveram como resposta às novas demandas das organizações e transformações nas formas de trabalho. A crescente competição entre as organizações no mercado a nível global e a pressão por inovação passaram a exigir diversas habilidades, conhecimentos e experiências que o trabalho individual não conseguia mais suprir. Com isso, as equipes tornaram-se essenciais para a geração de valor nas organizações. As pesquisas ganharam amplitude, indo além da psicologia social, e vários aspectos relacionados às equipes e organizações passaram a ser estudados tais como, motivação, processos, efetividade e liderança (KOZLOWSKI; BELL, 2013).

Para o enfoque dessa pesquisa, adotou-se a abordagem dos autores Kozlowski e Bell (2013) que utilizam os termos equipes e grupos de trabalho indistintamente na sua pesquisa. A definição para equipes e grupos de trabalho reúne vários elementos:

“(a) são compostos por dois ou mais indivíduos, (b) que existem para realizar tarefas organizacionalmente relevantes, (c) compartilhar um ou mais. objetivos comuns, (d) exibem interdependências de tarefas (ou seja, fluxo de trabalho, objetivos, conhecimento e resultados), (e) interagir socialmente (presencial ou, cada vez mais, virtualmente), (f) manter e gerenciar limites, e (g) estão embutidos em um contexto organizacional que define limites, restringe a equipe, e influencia as trocas com outras unidades da entidade mais ampla.”

O trabalho em equipe se tornou tão relevante que passou a ser explorado em campos como “comportamento organizacional”, por exemplo. A pesquisa se desenvolveu detalhando aspectos nos níveis individual, da equipe e da organização (multinível). Por exemplo, qual seria o tamanho ideal de uma equipe? A composição das equipes ou grupos de trabalho é um dos objetos de pesquisa sobre o tema. Se por um lado muitos membros podem aportar mais recursos para a equipe, a partir de um certo número, o esforço de coordenação pode prejudicar a performance e haver perda de motivação devido a dispersão de responsabilidades. Outros elementos referentes à composição da equipe são diversidade, personalidade, capacidade cognitiva e valores dos seus membros. A formação, socialização e desenvolvimento da equipe também são objetos de estudo e dizem respeito a equipes onde os membros já se conhecem ou não, como novos membros são incorporados e como uma junção de pessoas se desenvolve como equipe ao longo do tempo (KOZLOWSKI; BELL, 2013).

Um dos aspectos mais relevantes no campo é a efetividade do trabalho em equipe e o modelo mais referenciado na pesquisa é conhecido como input-process-output (IPO) definido por Mcgrath (1964). Nesse modelo, a conceituação predominante de efetividade está alinhada com a definição de saída (output) (KOZLOWSKI; ILGEN, 2006). As entradas do modelo (input) são os antecedentes do trabalho em grupo, ou seja, recursos individuais, da equipe e da organização em termos de habilidades cognitivas e experiência, por exemplo. Os processos (process) refletem as dinâmicas de interação e colaboração entre os membros da equipe para atingir os objetivos do grupo. As saídas (output) estão relacionadas à performance, satisfação dos membros e viabilidade da equipe (MCGRATH, 1964).

2.2.1. Dinâmicas das equipes e grupos de trabalho

Utilizando como referência o modelo IPO, os processos são considerados como os elementos cruciais para a efetividade da equipe e por isso são muito observados. O trabalho de Marks *et al* (2001) propõe a organização das tarefas, e processos associados, em ciclos temporais onde cada ciclo é dividido em 2 fases, transição e ação. Os processos identificados são assim classificados:

Fase de transição:

Análise de missão e planejamento

Especificação da meta

Formulação de estratégia

Fase de ação:

Monitoramento do progresso da meta

Monitoramento dos recursos e das condições do ambiente

Monitoramento de equipe e comportamento de backup

Coordenação do tempo e sequenciamento das ações

Outros processos são independentes do tempo, ou seja, ocorrem nas duas fases:

Gestão de conflitos

Motivação e construção de confiança

Gestão da emoção (affect management)

Enquanto os processos refletem as interações entre os membros, outros estão relacionados aos estados dinâmicos da equipe. Estes últimos são chamados estados emergentes (*emergent states*). Os estados emergentes cognitivos e focados nas tarefas são: modelos mentais compartilhados, sistema de memória interativa (coletiva) e confiança. Os estados emergentes afetivos e focados nos relacionamentos são: coesão, confiança, afetividade e segurança psicológica (MARKS; MATHIEU; ZACCARO, 2001).

Alguns anos depois, Kozlowski e Ilgen (2006) realizaram uma revisão de literatura e propuseram uma nova organização dos processos, representada resumidamente no Quadro 1 (KOZLOWSKI; ILGEN, 2006) (KOZLOWSKI, 2018). Esse trabalho amplia o modelo de Marks *et al.* (2001), em termos de processos, incorporando um maior dinamismo encontrado pelo estudo. Além disso, Kozlowski e Ilgen (2006) apontam os fatores que podem reforçar um determinado processo e quais processos necessitam de maior suporte de pesquisa. Destaque para os processos e estados emergentes que podem ser fortalecidos pela ação ou estilo da liderança estão marcados com um “*” no Quadro 1.

Cognitivos	Clima*	Reflete a percepção compartilhada em relação aos objetivos e necessidades da equipe. Fornece direção e motivação. Pode ser fortalecido pela liderança.
	Modelos Mentais*	Modelos mentais são representações cognitivas compartilhadas. Fornece a estrutura de conhecimento relevante para a tarefa, ferramentas e para a própria equipe. A liderança pode contribuir guiando o aprendizado do grupo em cada ciclo de tarefas, monitorando o desempenho e dando feedback, por exemplo.
	Memória Interativa	É o conhecimento coletivo da equipe. Os membros detêm um conhecimento único, mas a equipe, como um coletivo, compartilha um entendimento comum de como a perícia é distribuída. É uma rede de memória distribuída.
	Aprendizagem	Aquisição de conhecimento, habilidades e capacidades de desempenho dos membros da equipe através da interação e experiência.
Motivacionais e Afetivos	Coesão, eficácia* e potência*	Coesão da equipe captura a atração social mútua dos membros e o compromisso com a tarefa coletiva. A eficácia da equipe representa a expectativa que a equipe possa realizar seus objetivos. A potência é um sentido mais generalizado de competência. O líder pode moldar as experiências, interações e o treinamento da equipe de forma a aumentar sua eficácia e potência.
	Emoção, humor e afeto	Todos os três envolvem sentimentos bons ou ruins. As emoções (por exemplo, raiva) têm características afetivas específicas, existem por um período finito e evocam comportamentos particulares e respostas biológicas dirigidas a objetos identificáveis. Humores (por exemplo, felicidade) também evocam sentimentos com características identificáveis, mas duram mais e os alvos e sentimentos são mais difusos. Finalmente, o afeto é geralmente evocado por alvos específicos e tem vida curta.
	Conflito	Se por um lado o conflito pode minar a satisfação dos membros da equipe e dificultar o desempenho, o conflito pode ser funcional e contribuir positivamente para o desempenho da equipe na medida em que seja moderado, concentrado em questões relevantes para a tarefa e revelar diferentes pontos de vista, informações importantes ou métodos e soluções para problemas
Ações e Comportamentos	Competências e funções	Entendimento dos conhecimentos, habilidades e atitude (CHA) individuais. Engloba competências interpessoais (resolução de conflitos, resolução de problemas e comunicação) e de autogestão (estabelecimento de metas, gerenciamento de desempenho, planejamento e coordenação de tarefas).

	Coordenação, cooperação e comunicação	Coordenação é a organização de diferentes de ações dos membros da equipe de forma sincronizada. A cooperação é entendida como fator importante para o sucesso da equipe. A comunicação é normalmente considerada como um suporte para a coordenação.
	Regulação de desempenho e adaptação	Capacidade dos membros da equipe de alocar recursos cognitivos e comportamentais para atingir objetivos que contribuem para o desempenho (individual e da equipe) e, quando necessário, adaptar suas alocações de recursos para atender às demandas dinâmicas de tarefas. Processo impulsionado pela mudança de contexto que gera mudanças nas tarefas, novas demandas e adaptação do desempenho dos membros da equipe.

Quadro 1: Processos e estados emergentes da equipe

Fonte: Adaptado de Kozlowski e Ilgen (2006)

2.3.

Liderança compartilhada

A evolução das definições e perspectivas de liderança, foram influenciadas, ao longo do tempo, pelos assuntos contemporâneos e pelo enfoque das disciplinas utilizadas para a análise do fenômeno. No início do século XX as perspectivas de liderança foram desenvolvidas com ênfase na centralização do poder, no controle, nos traços do líder e na influência exercida por ele sobre o grupo (NORTHHOUSE, 2015). Numa visão mais ampla, o contexto também passou a ser um elemento importante para o estudo e introduziu novos elementos para a análise, tais como, ambiente e circunstâncias, o líder como pessoa, seu comportamento, relacionamento com os seguidores e a liderança formal e a informal (ANTONAKIS; DAY, 2012). Predominava até então os estudos focados na figura do líder. A partir dos anos 40, as pesquisas evoluíram realçando o papel do grupo, dos seguidores e tipo de influência exercida pelo líder. No fim do século, predominava a visão da liderança como um processo que ocorre dentro de um grupo para atingir um objetivo comum. No século XXI, a visão da liderança como um processo progrediram e surgiram várias novas perspectivas de liderança. A ênfase na figura do líder evoluiu para o foco no relacionamento entre o líder e os seguidores, nas dinâmicas interpessoais e no processo de influência (NORTHHOUSE, 2015). A Figura 1 representa a evolução do estudo da liderança (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

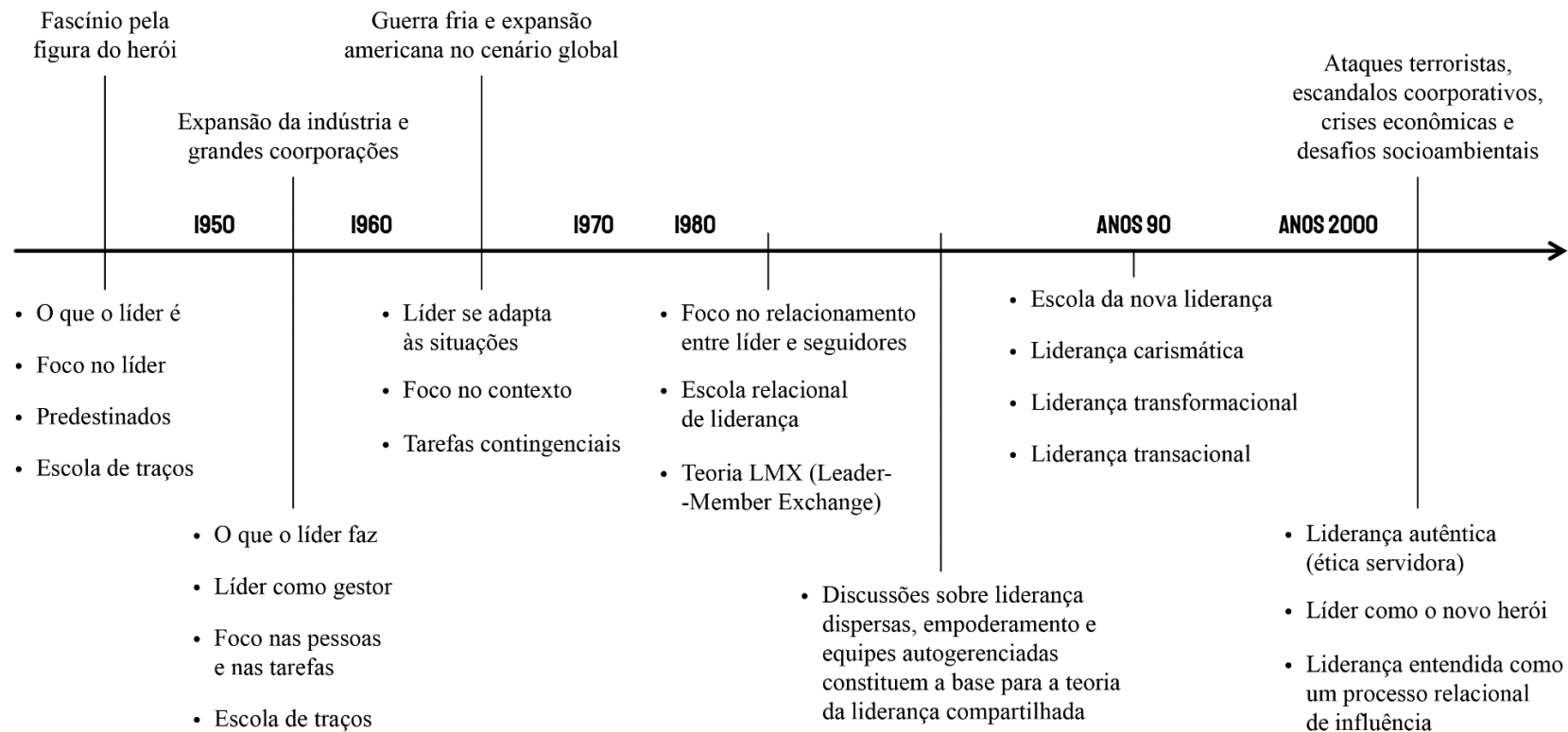


Figura 1: Evolução do estudo da liderança
Fonte: Elaborado pela autora

A proposta de Northouse (2003) para definição de liderança no livro seminal *Leadership: Theory and Practice*, utiliza quatro componentes considerados essenciais para a análise do fenômeno: processo, influência, grupo e metas comuns. A definição utilizada no livro é a seguinte:

“Liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.”

Uma forma particular de liderança, a liderança compartilhada, se difere dos modelos de liderança tradicional pelo relacionamento e processo de influência. Enquanto na liderança tradicional, a relação entre o líder e os seguidores é hierárquica, na liderança compartilhada a liderança é considerada como uma atividade e que pode ser compartilhada ou distribuída entre os membros do grupo. A definição é a seguinte (PEARCE; CONGER, 2003):

“A Liderança Compartilhada é um processo de influência dinâmico e interativo entre indivíduos em grupos para os quais o objetivo é liderar uns aos outros para a consecução dos objetivos do grupo ou da organização ou ambos.”

Iniciado em 2002 e intensificado a partir de 2014, o interesse nessa nova perspectiva de liderança cresceu à medida que a complexidade das tarefas aumentou e novas formas de trabalho evoluíram. As equipes, especialmente as equipes multifuncionais ou matriciais, onde não existe uma autoridade hierárquica, passaram a estar cada vez mais presentes no dia a dia das organizações. Nessa configuração de trabalho, mesmo que formalmente designado, o líder é comumente tratado como um par, uma vez que está fora da linha hierárquica dos outros membros do grupo. Esse tipo de arranjo é, tipicamente, formado a fim de reunir especialidades diversas e o líder fica numa posição de desvantagem em termos de conhecimento e de dependência dos outros membros do grupo. A liderança nesses casos é determinada pela capacidade do indivíduo de influenciar seus pares e pelas necessidades do grupo num determinado momento (PEARCE; CONGER, 2003).

A revisão de literatura aponta para a importante contribuição da liderança compartilhada para a melhoria da efetividade do trabalho das equipes envolvidas com inovação e desenvolvimento de novos produtos. Nessas equipes, em que é requerido alto nível de conhecimento, os indivíduos valorizam a autonomia, os impactos que seu trabalho vai gerar e a possibilidade de serem ouvidos e de influenciar o grupo. Esses fatores estão presentes na dinâmica da liderança compartilhada que emerge como um processo colaborativo, de interação e de

influência lateral. Nesse contexto, os pares negociam o entendimento coletivo de como são tomadas as decisões e como é exercida a autoridade. Além disso, para que seja praticada é necessário que os membros do grupo estejam preparados para trabalhar de forma construtiva como influenciadores e influenciados (COX; PEARCE; PERRY, 2003).

As formas de liderança compartilhada também podem ser diferenciadas com base na formalidade dos papéis de liderança. Normalmente, a liderança compartilhada é ad hoc, emergente e informal (MORGESON; DERUE; KARAM, 2010), uma vez que os membros da equipe que compartilham a liderança geralmente não possuem posições formalmente designadas. Entretanto, alguns estudiosos argumentam que a liderança compartilhada também pode ser deliberadamente planejada e implementada (D'INNOCENZO; MATHIEU; KUKENBERGER, 2016).

2.3.1. Antecedentes, moderadores e resultados

Para o enfoque deste estudo, será utilizado a proposta de (COX; PEARCE; PERRY, 2003) de framework integrado ou modelo de liderança compartilhada em equipes de desenvolvimento de novos produtos pela semelhança com a natureza das equipes do ideiaLab. Esse modelo, baseado na revisão de literatura, combina comportamentos do líder com o modelo IPO de trabalho em equipe e pode ser utilizado para descrever algumas variáveis que afetam o surgimento da liderança compartilhada num grupo. Vale que ressaltar que algumas hipóteses propostas nesse modelo foram testadas empiricamente no âmbito do modelo apresentado por Wu *et al.* (2018) num trabalho de meta análise envolvendo equipes de naturezas diversas.

A variável independente deste modelo de Cox *et al.* (2003) é a liderança compartilhada. Para descrever o comportamento do líder ou estratégia de liderança utilizada como forma de influência entre os pares, são utilizados 4 tipos de liderança já consolidadas nas pesquisas em liderança vertical e nas recentes pesquisas em liderança compartilhada também listadas em Pearce e Sims (2002). São elas, diretiva, transacional, transformacional e empoderadora. As quatro estratégias são apresentadas no Quadro 2.

Estratégia de liderança ou comportamento do líder	Característica principal	Em equipes de desenvolvimento de novos produtos
Diretiva	Instruções diretas focadas na tarefa e bem recebida entre os seguidores menos experientes	Utilizada para estabelecer a estrutura necessária para o desenvolvimento das tarefas, tipicamente, complexas
Transacional	Influência através de mecanismos de reforço, como elogios e recompensas, em função do desempenho do seguidor	Prática de reconhecimento e elogios dos pares. A equipe pode acordar recompensas em função do desempenho, individual ou do grupo, na conclusão de marcos importantes
Transformacional	Influência simbólica com ênfase no compromisso, engajamento ou em necessidades de mais alto nível como o impacto profissional ou o desejo de participar de conquistas revolucionárias	Encorajamento da equipe ou apelo aos desejos dos pares de projetar produtos inovadores ou lançar um novo empreendimento empolgante
Empoderadora	Ênfase na capacidade do indivíduo de se auto influenciar ao invés do controle de cima pra baixo. Promove o empoderamento abrangente, aprendizado, desempenho e autonomia.	Encorajamento e apoio para o estabelecimento de metas, avaliações, recompensas e desenvolvimento individuais. Tomada de decisão e controle na mão dos pares. Promove autonomia apreciada por profissionais desse tipo de equipe

Quadro 2: Quatro estratégias de liderança de pares

Fonte: Elaborado pela autora

As variáveis antecedentes do modelo são divididas em 2 grupos: papel da liderança vertical e características das equipes. É entendido que nas equipes de desenvolvimento de novos produtos a liderança compartilhada complementa a liderança vertical que se mantém responsável por alguns papéis específicos. Segundo esse modelo, quanto melhor desempenhados, mais favorável o desenvolvimento e exibição da liderança compartilhada. O outro grupo de variáveis, referentes às características da equipe, relaciona os resultados de equipes com o empoderamento de seus membros. Uma visão geral desses antecedentes, com detalhamento dos componentes que fazem parte do último grupo e as hipóteses de associação com a liderança compartilhada está descrita no Quadro 3.

Papel da Liderança Vertical	
Formação da equipe Gestão de fronteira Suporte à liderança compartilhada	
Características das Equipes	
Proximidade	Refere-se à proximidade física ou barreiras institucionais entre os membros da equipe promovendo maior ou menor coesão. Associa-se positivamente com o desenvolvimento e exibição de liderança compartilhada.
Tamanho da equipe	O maior tamanho representa mais recursos para a equipe, no entanto, pode prejudicar a formação de relacionamentos próximos necessários para a influência efetiva entre os pares. Segundo Cox <i>et al.</i> (2003), relaciona-se negativamente com o desenvolvimento e exibição de liderança compartilhada. No entanto, a meta análise de Wu <i>et al.</i> (2020) não conseguiu suportar essa hipótese.
Habilidade	Relaciona-se com o conhecimento, competência e capacidades da equipe. Envolve também competências funcionais e interpessoais, incluindo liderança. Quanto maior as habilidades dos membros da equipe, maior o desenvolvimento e exibição de liderança compartilhada.
Diversidade	Refere-se às diferenças individuais entre os membros da equipe, incluindo gênero, idade, cultural, educacional, etc. Segundo Cox <i>et al.</i> (2003), maior diversidade relaciona-se negativamente com o desenvolvimento e exibição de liderança compartilhada. No entanto, a meta análise de Wu <i>et al.</i> (2020) suportou a hipótese contrária, i.e., a diversidade favorece a liderança compartilhada.
Maturidade	Resume a avaliação do funcionamento e as dinâmicas interpessoais da equipe. Pode incluir fatores como familiaridade entre os membros da equipe, o quanto as responsabilidades e relacionamentos foram definidos, acordos de performance e normas de relacionamento foram acordados e a facilidade com que os membros traduzem as interações como experiências de trabalho produtivas e satisfatórias. Segundo Cox <i>et al.</i> (2003), relaciona-se positivamente com o desenvolvimento e exibição de liderança compartilhada. No entanto, a meta análise de Wu <i>et al.</i> (2020) não conseguiu suportar essa hipótese.

Quadro 3: Variáveis antecedentes da liderança compartilhada em equipes de desenvolvimento de novos produtos

Fonte: Adaptado de segundo o modelo de Cox *et al.* (2003)

A avaliação dos custos versus benefícios da implantação de equipes matriciais e emponderadas dentro de uma estrutura organizacional hierárquica tradicional deve sempre considerar a expectativa de efetividade desse arranjo. As duas variáveis moderadoras do modelo de (COX; PEARCE; PERRY, 2003) respondem a essa questão remetendo às características da tarefa. A primeira delas é a interdependência de tarefas, ou seja, o quanto a realização do objetivo requer a conclusão de subtarefas relacionadas ou dependentes (STEINER, 1972). Quanto maior a interdependência, maior necessidade de integração, coordenação e comunicação entre os membros da equipe. A outra variável é a complexidade da

tarefa. Quanto maior a complexidade, maiores são os requisitos de liderança (KERR; JERMIER, 1978). Segundo Kruglianskas e Thamhain (2000) a complexidade de projetos de tecnologia exige normas de avaliação e performance definidas pelos membros especialistas da equipe ao invés de procedimentos e políticas da estrutura organizacional hierárquica tradicional. A liderança compartilhada atende aos requerimentos das tarefas interdependentes e complexas e, portanto, constitui um investimento produtivo no contexto de equipes de desenvolvimento de novos produtos.

Na parte final do modelo, são apresentadas duas variáveis dependentes que representam os resultados esperados. A primeira diz respeito às respostas da equipe em termos afetivos, cognitivos e comportamentais. A experiência positiva de trabalhar na perspectiva de liderança compartilhada, além de melhorar o desempenho da equipe, tem um significado em si de melhorar a experiência do trabalho, desenvolver os membros para futuras ações e habilitar a organização a implantar outras iniciativas com esse arranjo. A outra variável é a efetividade da equipe que é mensurada em função dos resultados esperados e influenciada pela forma de avaliação (COX; PEARCE; PERRY, 2003) (WU; CORMICAN; CHEN, 2020). Pearce e Sims (2000) indicam que na mensuração devem ser utilizados indicadores quantitativos e qualitativos, como autoavaliações e pesquisas junto aos gestores e clientes, por exemplo. Em equipes de desenvolvimento de novos produtos a mensuração de efetividade é desafiadora pois a efetividade como um critério, está associada ao produto final, ao processo de desenvolvimento e aos aspectos intangíveis do produto. À medida que a tecnologia evolui e os produtos se tornam mais complexos e difíceis de serem desenvolvidos a efetividade também fica sujeita a constante evolução tornando-se um alvo sempre em movimento (KEMERER, 1998).

O modelo integrado de Wu *et al.* (2020), citado anteriormente, difere do modelo de Cox *et al.* (2003) introduzindo outros elementos que valem ser destacados pela sua significativa relação positiva com o surgimento da liderança compartilhada. Um deles é a variável antecedente “ambiente interno da equipe” com três componentes. O primeiro é o propósito compartilhado, quando os membros do grupo têm compreensão mútua das metas da equipe e focam nos objetivos comuns. O segundo é o suporte social que se refere ao suporte emocional e psicológico entre os membros da equipe. E, finalmente, voz, i.e., a disposição dos

membros da equipe de se envolver e efetivamente participar nas tomadas de decisão e na comunicação construtiva orientada para a mudança. O outro antecedente de destaque é a heterogeneidade na equipe. Baseado em Hoch (2014) o modelo conclui que a diversidade favorece o surgimento da liderança compartilhada por gerar menos sobreposições e redundâncias. As hipóteses desse modelo, após testadas, comprovaram a relação positiva entre a liderança compartilhada e os resultados da equipe. Destacam também como a confiança dentro da equipe e a interdependência de tarefas moderam a relação da liderança compartilhada com os resultados da equipe, sendo correlações mais altas presentes em maiores níveis de confiança e de interdependência de tarefas.

Os trabalhos de Wu *et al.* (2020) e Zhu *et al* (2018) apontam lacunas nas pesquisas empíricas, principalmente no âmbito da organização, sobre as condições favoráveis para o surgimento da liderança compartilhada. Numa organização com estrutura hierárquica tradicional, por exemplo, seria recomendável desenvolver um contexto favorável por meio de políticas de treinamento, sistemas de recompensas e cultura adequada ao desenvolvimento da liderança compartilhada. Nessas organizações, a liderança vertical tem um papel bastante consolidado e algumas questões devem ser analisadas a fim obter os melhores resultados das equipes, em especial as que trabalham em organizações de conhecimento. Pearce (2014) propõe 3 avaliações: Como combinar a liderança vertical com a liderança compartilhada nesses ambientes? Quando a liderança compartilhada é indicada? Como pode ser desenvolvida?

2.4.

Liderança compartilhada e empreendedorismo

Pode-se considerar, segundo sugestão de Vecchio (2003) que os empreendedores agem como líderes uma vez que necessitam influenciar outras pessoas a aceitar sua visão de realidade, reconhecer seu valor como oportunidade e motivá-las a se engajar na empreitada. Baron (2002) argumenta que o estilo de liderança mais apropriada ao empreendedorismo é a uma liderança participativa pois os seguidores são, tipicamente, auto motivados, mas, é necessário que possuam uma relação próxima com o líder a fim de enfrentar os muitos desafios característicos no processo empreendedor.

A exploração do estudo da liderança aplicada ao empreendedorismo é um campo com grande potencial de pesquisa uma vez que a relação entre o líder e seguidores é um importante fator de sucesso dos empreendimentos (BARON, 2002; VECCHIO, 2003). Cogliser e Brigham (2004), listam os constructos “visão”, “influência”, “criatividade” e “planejamento” como temas de interseção entre os 2 campos. Além disso, registra que a liderança compartilhada pode reforçar a formação do modelo mental comumente sustentado da visão do grupo, i.e., a visão coletiva, um dos fatores críticos de sucesso para o empreendedorismo. Alguns anos depois, Reid *et al* (2018) num trabalho de revisão de literatura acrescentaram o constructo “disposição e abordagem cognitivas”, i.e., diferenças individuais em crenças, atitudes e atributos de personalidade que afetam o desempenho e os resultados, como mais um elemento de intersecção entre os dois campos. Adicionalmente, apontaram que *“a liderança compartilhada em novos empreendimentos cria uma distribuição uniforme de fontes, tarefas e capital social, uma pluralidade de experiências e uma maior capacidade de resolução de problemas”*. Essa condição gera empreendimentos mais bem sucedidos dos que os conduzidos por empreendedores solitários. Esse exemplo de intersecção reforça mais ainda as oportunidades de pesquisa englobando liderança e empreendedorismo, como comprovado por (REID *et al.*, 2018) que organiza temas a serem explorados e propõe mais de 25 perguntas de pesquisa.

O trabalho de (ENSLEY; HMIELESKI; PEARCE, 2006) analisou as relações da liderança compartilhada e a taxa de crescimento de novos empreendimentos nas suas diferentes fases. Por exemplo, a liderança vertical pode ser especialmente importante durante a fase de pré-formação do novo empreendimento. Tipicamente um único indivíduo reconhece inicialmente uma oportunidade e decide explorá-la formando um novo empreendimento. Este indivíduo além de formatar uma visão e os objetivos iniciais deverá influenciar efetivamente outros a comprar sua visão e se juntar a ele como parceiros, funcionários, investidores, fornecedores, compradores e assim por diante. Por outro lado, durante a implantação do novo empreendimento e seu crescimento, não é viável um único indivíduo assumir todas as responsabilidades de liderança para as várias funções que devem ser desempenhados. A partir dos resultados do estudo, conclui-se que a liderança compartilhada dentro de uma equipe de alta administração qualificada e diversificada provavelmente produzirá resultados superiores. Um achado

interessante desse estudo é que, quando e se a liderança vertical é utilizada, as estratégias de liderança relacionadas ao aumento da taxa de crescimento são as diretivas e transacionais. O mesmo não é observado para as estratégias transformacional e de empoderamento, supostamente por se tornarem redundantes nesse contexto específico de novos empreendimentos onde os membros das equipes já são altamente motivados.

3

Metodologia

3.1.

Modelo de pesquisa

O ideiaLab/BNDES se constituiu como uma oportunidade singular de pesquisa por uma série de fatores que permitem aprofundar o entendimento condições que favoreceram o surgimento da liderança compartilhada e a suas dinâmicas nos grupos participantes, bem como os seus resultados efetivos. Em 2017, a crescente competição no setor bancário e a mudança de direcionamento estratégico do governo exigiam do BNDES um posicionamento mais inovador e empreendedor. Por ser um banco de investimento estatal, o BNDES possuía uma cultura conservadora naturalmente avessa ao risco. Ele era constituído por uma estrutura interna bastante hierarquizada e organizada por áreas setoriais, como área de energia, área de indústria e área de saneamento, por exemplo. No entanto, fora da estrutura organizacional formal, equipes de projeto e grupos de trabalho multifuncionais eram frequentemente formados para o tratamento de temas transversais. Tipicamente, os grupos eram constituídos por empregados de diversas áreas e possuíam um líder formalmente designado. No caso do concurso ideiaLab, a formação do grupo era espontânea, voluntária e não havia designação de liderança, ou seja, reunia, no nível corporativo, uma condição única de trabalho.

O caráter exploratório desta pesquisa baseou a decisão pelo método qualitativo utilizando a análise de documentos e a realização de entrevistas semiestruturadas para o levantamento de dados. A análise dos dados levantados nas entrevistas foi realizada utilizando os princípios da Teoria Fundamentada (*Ground Theory*) num processo de coleta e análise de dados simultâneo e iterativo. A análise sistemática dos dados (por exemplo, narrativas e descrições) levou ao desenvolvimento indutivo de categorias abstratas adotando-se o método comparativo de dados e conceitos até a saturação teórica. Por fim, a análise dos documentos das características situacionais, contribuiu para a percepção do fenômeno de forma mais sistêmica (YIN, 2018).

O acesso aos dados do BNDES contou com a aprovação e o apoio da Área de Tecnologia da Informação (ATI) do BNDES, que disponibilizou os registros referentes ao concurso ideiaLab e patrocinou a realização das entrevistas. Vale registrar que esta pesquisadora foi empregada do BNDES por 28 anos, tendo se aposentado em 2020 e seu acesso foi facilitado pelos vínculos que ainda mantém com a organização.

As próximas duas seções detalham as características do BNDES relevantes para o estudo e as particularidades referentes à coleta de dados e participantes.

3.2.

Coleta de dados e participantes

A Gerência de Inovação Digital, pertencente à Área da Tecnologia de Informação (ATI), foi a unidade organizacional de interface com a pesquisadora, fornecendo documentos e informações. Essa gerência foi criada para estruturar iniciativas de inovação no Banco e mantém registros dos resultados dos projetos.

A coleta de dados para a pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas e análise de documentos fornecidos pelo BNDES. Os documentos fornecidos foram:

- Planilha de acompanhamento de projetos de inovação: material desenvolvido pela Gerência de Inovação Digital. As colunas relevantes, para o objetivo deste estudo eram as que continham o nome e a descrição do projeto originado pela ideia do concurso, o grupo original que participou do ideiaLab, um indicativo se o projeto evoluiu ou não, qual foi o resultado e o impacto do projeto na organização. Preenchida pela Gerência de Inovação Digital com dados colhidos por meio dos registros originais do concurso e posteriormente por pesquisa e entrevistas, havia 27 registros referentes ao ideiaLab. No entanto, nove deles só possuíam informações básicas da época do concurso. A última atualização dos dados havia ocorrido em 2020, ou seja, três anos depois do fim do ideiaLab, quando muitos dos participantes não estavam mais ligados ao projeto e tampouco possuíam notícias do andamento do projeto original.

- Livro de divulgação: material distribuído fisicamente aos empregados no lançamento do ideiaLab para divulgação, incluindo seus objetivos, o regulamento com as fases do concurso e o cronograma. Esse material está disponível no Anexo I.
- Apresentação sobre o concurso ideiaLab: material utilizado na apresentação do andamento do concurso após terminada a fase de inscrições de ideias no site. Este material está disponível no Anexo II.
- Slide com mapeamento de riscos e ações de mitigação elaborado pela equipe que organizou o concurso. Disponível no Anexo III.

A planilha de acompanhamento possuía 27 registros de projetos do ideiaLab. Para este estudo, nove projetos foram descartados por possuírem equipe com um único componente, pois não haveria uma dinâmica de grupo nesses casos. Inicialmente, foram enviados convites para representantes de 11 grupos selecionados pela disponibilidade dos participantes, pois, como já havia se passado três anos desde o início do concurso, alguns empregados já não eram mais tão acessíveis. Um dos entrevistados revelou que o grupo, ao perceber que a ideia não era viável, abandonou o projeto. Portanto, não houve de fato uma dinâmica de grupo. Ao final da fase de coleta de dados, foram realizadas 16 entrevistas com representantes de dez equipes.

O Quadro 4 apresenta os dez grupos pesquisados e uma breve descrição do objetivo de cada uma das ideias apresentadas na época do concurso:

Grupos	Breve Descrição da Ideia
01 - BNDESToken (Inicialmente chamava-se a BNDESCoin)	O BNDESCoin é a moeda digital do BNDES. Com ela será possível rastrear todo o caminho do recurso, dando total transparência e segurança da sua correta aplicação. Diferente de outras moedas digitais, é um título lastreado em Reais, o que garante simplicidade e valor real.
02 - Bicletas do Desenvolvimento	O Projeto Bicletas do Desenvolvimento visa elevar a qualidade de vida das pessoas a partir da promoção da mobilidade por bicicleta.
03 - BNDES Direto	Desenvolver formas de relacionamento direto com MPMEs
04 - Coworking@BNDES	Criar um espaço de coworking no EDSERJ.
05 - Criar Área de Marketing, Comunicação e Relacionamento Institucional	A Reconstrução da Imagem do BNDES junto a Todas as Partes Interessadas numa estratégia de Marketing, Relacionamento e Comunicação. Seria também responsável pela Adequação de Produtos, Canais e Condições Financeiras de acordo com a necessidade dos Clientes e anseios da Sociedade.

06 - Criar um Fundo de Desenvolvimento Social	Criação e estruturação de um Fundo de Desenvolvimento Social, gerido pelo BNDES, para apoio a Projetos e Negócios de Impacto Social, com recursos captados por meio de doações e empréstimos, em condições especiais, de fontes privadas nacionais e de organismos internacionais
07 - Jurídico Setorial	Criação de um setorial jurídico em cada área operacional do BNDES para prestação de serviços jurídicos especializados relativos aos setores apoiados.
08 - Nosso negócio é transparência	Todas as operações do BNDES desde 2002 estão no nosso site (exc. Cartão). É um volume de dados enorme, em planilhas e listas. Que tal mostramos isso tudo de um jeito atraente, fácil, amigável e visual, montando um mapa dos nossos financiamentos e uma galeria de projetos?
09 - Registro de Integridade	Criação de plataforma unificada contendo informações relacionadas à integridade dos terceiros que se relacionam com o BNDES.
10 - Cartão BNDES Direto - Nosso Banco Digital	Comprovação Financeira em Plataforma Digital - Desburocratizar, diminuir custos de transação e tornar mais transparentes as comprovações financeiras, com rastreamento dos gastos.

Quadro 4: Grupos do ideiaLab analisados

Fonte: Elaboração própria

Esses grupos possuíam até cinco participantes formalmente inscritos no ideiaLab e reuniam empregados de diversas áreas de atuação do Banco. O trabalho nos grupos ocorria em paralelo às atividades do dia a dia durante o andamento do ideiaLab, ou seja, pelo período de dois meses. Pelo regulamento do concurso, os participantes dos dois grupos vencedores tiveram a oportunidade de se dedicar integralmente ao desenvolvimento da ideia por mais seis meses. Na prática, na maioria dos grupos, mesmo após o fim do ideiaLab, os membros se mantiveram em contato e atentos às oportunidades de implementação, total ou parcial, de suas ideias.

Foram enviados 25 convites por *e-mail*, indicando que se tratava de uma entrevista de interesse acadêmico. No corpo da mensagem, a pesquisadora era apresentada, bem como a instituição (IAG - Escola de Negócios da PUC-Rio), e o interesse pela dinâmica dos grupos participantes do ideiaLab era esclarecido, acrescentando a garantia de privacidade do entrevistado. As entrevistas ocorreram entre janeiro e junho de 2022 de forma remota pelo aplicativo de reuniões Jitsi, pois, devido à pandemia de COVID-19, o acesso às instalações do BNDES era restrito e a maior parte dos entrevistados estava trabalhando no esquema *home office*.

Foram realizadas 16 entrevistas com participantes de dez grupos inscritos no concurso. O perfil demográfico dos entrevistados pode ser resumido da seguinte maneira:

- Função Operacional: oito técnicos e oito executivos, sendo um deles coordenador, cinco, gerentes, e dois, chefes de departamento;
- Gênero: sete mulheres e nove homens;

O Quadro 5 apresenta uma visão geral das entrevistas identificando o grupo, número de participantes, a composição do grupo em termos de área de atuação, o entrevistado e seu tempo de empresa explicitado por faixas de 5 em 5 anos:

Grupo	Número de Participantes	Composição por Área de Atuação	Entrevistado	Tempo de Banco
01	5	TI e Negócio	A	Entre 10 e 15
			C	Entre 5 e 10
			D	Entre 15 e 20
02	5	Várias áreas de Negócio	K	Entre 5 e 10
03	5	TI e Negócio	B	Entre 5 e 10
			N	Entre 5 e 10
04	3	TI	I	Entre 5 e 10
05	4	Negócio e Comunicação	H	Entre 15 e 20
			R	Entre 15 e 20
06	5	Negócio	P	Mais de 20
			S	Entre 10 e 15
07	3	Equipe Jurídica de área de Negócio	J	Entre 5 e 10
08	4	TI e Comunicação	F	Entre 10 e 15
			G	Entre 5 e 10
09	3	Controladoria	L	Entre 5 e 10
10	2	Negócio	M	Entre 5 e 10

Quadro 5: Visão geral das entrevistas

Fonte: Elaborado própria

As entrevistas foram baseadas num roteiro semiestruturado, explorando alguns temas como a motivação para participar do ideiaLab, como foi a formação do grupo, sobre as dinâmicas do grupo, sobre a vivência de experiência de liderança no grupo e os resultados. O roteiro de entrevistas encontra-se no Apêndice A.

As entrevistas foram gravadas, com autorização dos entrevistados, e transcritas na íntegra por um profissional especializado. A análise das falas e codificação foram feitas ao longo do período das entrevistas, de janeiro a junho de 2022, conforme norteia a teoria fundamentada e as entrevistas foram interrompidas quando houve a saturação, ou seja, quando passaram a não trazer novos elementos para a categorização.

3.3.

O caso do ideiaLab

O concurso de inovação ideiaLab, lançado em 2017 pelo BNDES, foi selecionado como objeto de estudo pela sua contribuição com uma experiência de liderança compartilhada nos grupos envolvidos no intraempreendedorismo voluntário. Ressalta-se que os empregados se mobilizaram fora da estrutura organizacional formal e se engajaram no desenvolvimento de iniciativas inovadoras ligadas ao propósito do Banco.

Nas seções seguintes são apresentadas algumas características do BNDES relevantes para este estudo. Inicia com uma breve apresentação do Banco, uma instituição tradicional com forte senso de missão nacional. Em seguida, expõe o perfil geral do corpo funcional que, pelo rigor do processo de seleção e pela baixa taxa de rotatividade, se configura como maduro e engajado com os objetivos corporativos. E, para concluir, mostra uma versão resumida da estrutura organizacional nomeando os 5 níveis hierárquicos e seus líderes.

3.3.1.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social - BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social - BNDES é uma instituição estatal destinada à promoção econômica e social do país. Fundado em 1952, ele é o principal instrumento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo e investimentos na economia brasileira. Ao longo dos anos, assumiu diferentes funções, porém sempre esteve alinhado com a política econômica da Federação e teve importante papel na industrialização do país, expansão da infraestrutura, privatização e abertura econômica.

3.3.2.

Corpo funcional

Com exceção de alguns assessores da diretoria, os empregados do BNDES são todos selecionados por concurso público. Seu corpo funcional é considerado de excelência, pois 82% possuem nível superior e a maioria tem pós-graduação, mestrado ou doutorado. Em 2017, pois, conforme o Relatório Anual Integrado (BNDES, 2017), o Banco contava com 2.744 empregados concursados e 16, vinculados à alta administração, contratados de forma transitória.

Vale ressaltar a maturidade do corpo funcional do BNDES, considerando que 97% dos empregados tinham mais de 30 anos em 2017. Outra informação relevante disponível no Relatório da Administração do BNDES – Exercício 2017 (BNDES, 2017) é que 75% dos empregados possuíam mais de seis anos de trabalho na organização e 36% possuíam mais de dez anos. Ou seja, era um corpo funcional sênior em relação aos temas da instituição, conforme mostra a figura abaixo.

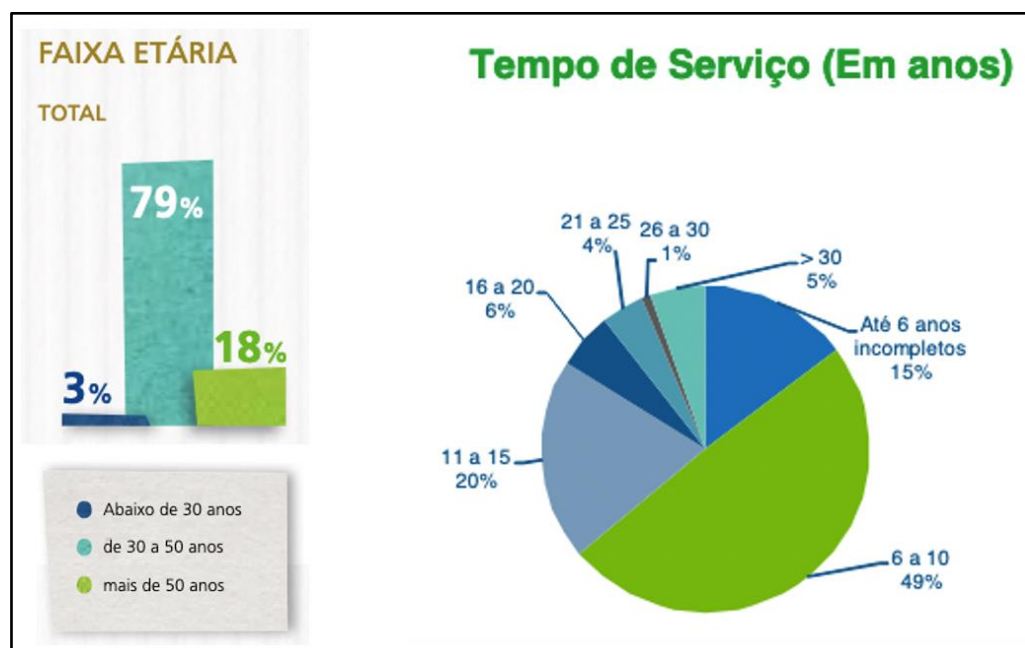


Figura 2: Perfil dos empregados do BNDES
Fonte: Relatório Anual do BNDES – Exercício 2017

3.3.3. Estrutura organizacional e governança

Ainda hoje, a estrutura organizacional do BNDES é hierárquica; organizada por áreas operacionais setoriais e áreas administrativas (ou “áreas meio”). Os empregados com funções executivas exercem a liderança formal de cada unidade fundamental, como diretorias, áreas, departamentos e gerências. Essas unidades são lideradas, respectivamente, por diretores, superintendentes, chefes de departamento e gerentes. As equipes, organizadas em gerências, são compostas por técnicos. A seguinte figura representa, de forma simplificada, os níveis hierárquicos do BNDES.

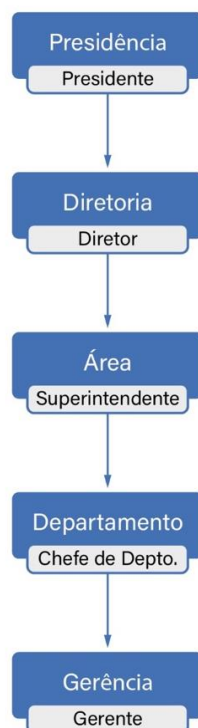


Figura 3: Esquema representativo dos níveis hierárquicos do BNDES
Fonte: Elaborado pela autora

4 Resultados

Este capítulo tem o propósito apresentar a análise e os descobertas sobre as relações entre a liderança compartilhada, intraempreendedorismo e inovação a partir do estudo de caso com grupos do ideiaLab/BNDES.

O capítulo está dividido em 4 tópicos. No primeiro é apresentada uma visão geral do ideiaLab, incluindo o contexto que precedeu seu lançamento e as características do concurso incluindo as regras de participação. Esse conjunto expõe a estratégia adotada para o incentivo ao intraempreendedorismo e os facilitadores que contribuíram para a participação dos empregados. Essas informações colaboram para melhor entendimento do caso e da análise.

No segundo tópico, são apresentadas as condições organizacionais favoráveis ao intraempreendedorismo e os antecedentes da liderança compartilhada. A análise dessas condições a partir da literatura contribui para o entendimento do que motivou os empregados a empreender e, principalmente, o surgimento da liderança compartilhada nos grupos. A grande adesão dos empregados ao ideiaLab é analisada considerando a estratégia corporativa adotada com o lançamento do concurso e os fatores nos níveis individual, interpessoal e social descritos em Baron (2002) e Neessen (2019). As ideias inscritas pelos grupos estudados são apresentadas segundo as dimensões do intraempreendedorismo de Antoncic e Hisrich (2001) demonstrando que a estratégia difusa de fomento estimulou a diversidade de projetos inovadores conforme exposto por Huang *et al.* (2021). Finalmente, é feita uma análise de variáveis antecedentes da liderança compartilhada segundo o modelo de Cox *et al.* (2003), frente às características dos grupos observados.

No terceiro tópico, são apresentadas as categorias teóricas e suas subcategorias definidas com base na análise das entrevistas e na teoria fundamentada em dados. Cada categoria e suas subcategorias são descritas e, para cada uma, é apresentado um quadro com as falas que a suportam. Ao final é apresentado o quadro com a visão geral de todos os grupos e a classificação das dinâmicas de cada grupo em relação às seis categorias definidas.

O quarto e último tópico, “Quadro Teórico e Proposições”, apresenta a análise das relações entre as categorias, subcategorias e as proposições decorrentes. Ao final, o Quadro Teórico resume tudo com uma visão geral.

4.1. Análise

4.1.1. Concurso ideiaLab

Contexto que precedeu o ideiaLab:

Em maio de 2016, houve o afastamento da presidente Dilma Rousseff e a assunção da presidência do Brasil pelo então vice-presidente Michel Temer. Com isso, ocorreu uma mudança drástica na estratégia do BNDES. As diretrizes e políticas vigentes nos últimos oito anos passaram a ser questionadas por suspeita de favorecimento, e a reputação do Banco ficou bastante abalada pelas acusações de falta de transparência. Na época, a expressão “caixa preta” era bastante utilizada como referência negativa ao BNDES. Algumas operações de financiamento passaram a ser investigadas pela Polícia Federal e vários empregados foram indiciados por suspeitas de atos ilícitos. Em 2017, ano do lançamento do ideiaLab, o clima organizacional era ruim e a moral dos empregados estava em baixa. Em janeiro de 2020, após uma extensa série de investigações e auditorias externas e internas, as acusações de ilegalidade nas operações de financiamento realizados pelo Banco e as denúncias relativas aos empregados naquele período e foram reconhecidas como infundadas e foram amplamente divulgadas na imprensa.¹

¹ <https://exame.com/economia/montezano-reitera-que-auditoria-nao-achou-desvios-na-caixa-preta-do-bndes/>

Visão Geral e Regulamento:

Com base na proposta de um pequeno grupo de empregados e com o patrocínio de um dos diretores, o lançamento do ideiaLab foi aprovado pela diretoria do BNDES em agosto de 2017. O Banco vivia um momento conturbado, como já descrito, e a sua administração identificou que o concurso poderia contribuir para a melhoria do clima e engajamento dos empregados.

O principal objetivo do ideiaLab era criar uma cultura mais empreendedora e inovadora para o BNDES. A proposta visava engajar os empregados em ações que transformassem positivamente a atuação do BNDES, bem como acelerar a incorporação de melhorias incrementais em produtos e processos já existentes além de viabilizar a implantação de novos modelos de negócio e soluções inovadoras. Esses objetivos estão descritos no livreto de divulgação do ideiaLab contendo os objetivos, as regras, as fases e o cronograma. Esse material está disponível no Anexo I.

As regras de funcionamento do concurso eram disruptivas e visavam eliminar as barreiras impostas pela estrutura organizacional através de um processo de ideação sem intermediários. As regras do concurso estabeleciam que:

- Os empregados que desejassem participar deveriam se organizar em grupos e registrar sua ideia numa plataforma disponibilizada na intranet;
- Os grupos podiam ter até cinco componentes e não havia limite de ideias;
- Todo o corpo funcional podia ver as ideias e os grupos cadastrados na plataforma;
- Após o encerramento da fase de cadastramento de ideias, haveria uma votação popular interna;
- As dez ideias mais votadas seriam defendidas pelos autores num comitê de superintendentes;
- Esse comitê faria a seleção de duas a três ideias e alocaria recursos temporários para sua implantação;
- Os participantes dos grupos das três ideias selecionadas teriam, então, a oportunidade de dedicar-se ao desenvolvimento e implementação de um protótipo por aproximadamente seis meses, sendo afastados de seu trabalho habitual;
- Como mecanismo de incentivo e reconhecimento, os autores da melhor proposta teriam a oportunidade de visitar um centro de inovação de excelência, relacionado a ideia sugerida.

Logo após o lançamento do concurso, cuja programação tinha duração de dois meses, teve início a fase de ideação, com duração de um mês. Ao final desse período, foi realizada uma feira para apresentação das ideias, seguida pelo início das campanhas de votação, que ocorreram nos dez dias seguintes. A votação era realizada no site do concurso na intranet e os grupos se engajaram em campanhas para angariar votos. Ao final do período de votação, cada grupo responsável pelas 10 ideias mais votadas teve que preparar um *pitch* de vendas, ou seja, um discurso objetivo e de curta duração, com o objetivo de apresentar sua proposta no comitê de superintendentes e diretores. Nesse comitê, após a apresentação dos 10 grupos, foram escolhidas as duas ideias vencedoras. A partir de então, os grupos vitoriosos passaram a se dedicar ao desenvolvimento de um protótipo da ideia conforme as regras de funcionamento do concurso. Os demais grupos foram desfeitos, mas suas propostas passaram a compor um banco de ideias e posteriormente foram reencaminhadas, pela equipe responsável pelo concurso, para possíveis interessados na sua implementação.

Por ser uma iniciativa inédita envolvendo todo o corpo funcional, o mapeamento dos riscos e forte patrocínio eram essenciais. O Quadro 1 reproduz os riscos corporativos identificados pela equipe organizadora do concurso e as ações de mitigação propostas conforme o Anexo III.

Riscos	Mitigadores
Burocratização	Avançar de forma ágil, incremental, aberta e flexível Viabilizar instância de deliberação “fast track”
Não adesão	Criar uma ambientação leve e divertida Obter patrocínio de líderes e formadores de opiniões “da casa”
Dispersão de esforços	Definir desafios para direcionar o engajamento e a mobilização Estimular a colaboração por meio das redes informais
Desmobilização	Reconhecer e aproveitar oportunidades de ganhos rápidos Gerar exposição positiva para comportamentos desejados
Frustração	Garantir alocação temporária de recursos para ideias selecionadas Alinhar expectativa, suporte e incentivo da estrutura hierárquica

Quadro 6: Riscos e ações mitigadoras

Fonte: Material fornecido pelo BNDES

Logo após seu lançamento, o concurso foi recebido positivamente pelos empregados, que o entenderam como uma forma de canalizar as suas propostas e de demonstrar o espírito empreendedor engajado com a missão e com a instituição. Todas as áreas da organização participaram do concurso e o ideiaLab recebeu 335 ideias e envolveu 407 empregados diretamente e. Posteriormente, além das três ideias vencedoras, selecionadas pelo comitê de superintendentes, outras 24 ideias também encontraram o patrocínio necessário para serem desenvolvidas.

4.1.2.

Condições organizacionais favoráveis ao intraempreendedorismo e antecedentes da liderança compartilhada

O ideiaLab não foi a primeira iniciativa de estímulo à inovação no BNDES, mas foi inédita em relação a sua abrangência. Aberto a todo o corpo funcional, contou com o patrocínio de líderes e formadores de opinião além de criar um ambiente leve e divertido a fim de gerar maior adesão. Essa estratégia de incentivo ao intraempreendedorismo de forma difusa favorece a captação de grande diversidade de novas ideias, como relatado no trabalho de Huang *et al.* (2021). De fato, no ideiaLab todas as Áreas do Banco participaram do concurso, totalizando 335 ideias inscritas.

A grande adesão também pode ser compreendida pelos fatores nos níveis individual, interpessoal e social descritos por Baron (2002) e complementados por Neessen (2019). Individualmente, os elementos mais relevantes presentes no BNDES foram a maturidade e engajamento dos empregados, em termos de idade, escolaridade e tempo de trabalho no Banco. Adicionalmente, o momento conturbado em que o BNDES se encontrava, motivava o desenvolvimento de propostas endereçando os principais desafios daquela época. Várias ideias inscritas possuíam temas relacionados ao aumento de transparência, competitividade e eficiência. Como fatores interpessoais e sociais e pode-se considerar o ambiente amistoso entre os empregados, bastante favorecido pela baixa rotatividade e grande concentração de empregados na sede do Rio de Janeiro. Além disso, o número de participantes foi crescendo gradualmente e, a partir de determinado ponto, participar do ideiaLab passou a ter um valor social. Um levantamento, após o fim do concurso, revelou que quase 15% dos empregados tinham se envolvido diretamente na iniciativa. A Figura 4 mostra a evolução das inscrições de novas

ideias durante o período de inscrições, de 18/09/2017 e 18/10/2017, e retrata o crescimento acentuado de inscrições na última semana antes do prazo final.



Figura 4: Evolução de ideias inscritas no ideaLab entre 18/09 e 18/10 de 2017

Fonte: Documentos fornecidos pelo BNDES

As 335 ideias inscritas eram bem variadas atendendo às quatro dimensões do intraempreendedorismo apontadas no trabalho de Antoncic e Hisrich (2001). Entre os 10 grupos pesquisados, é possível encontrar propostas de novos empreendimentos, inventividade, renovação organizacional e proatividade conforme apresentado no Quadro 7.

Dimensões do intraempreendedorismo	Grupos
Novo empreendimento	02 - Bicicletas do Desenvolvimento, 06 - Criar um Fundo de Desenvolvimento Social
Inventividade (baseadas em tecnologia)	01 – BNDESToken, 08 - Nosso negócio é transparência, 09 - Registro de Integridade
Renovação Organizacional	04 - Coworking@BNDES, 05 - Criar Área de Marketing, Comunicação e Relacionamento Institucional, 07 - Jurídico Setorial,
Proatividade	03 - BNDES Direto, 10 - Cartão BNDES Direto - Nosso Banco Digital

Quadro 7: Dimensões do intraempreendedorismo e Grupos do ideaLab

Fonte: Elaboração própria.

Os grupos estudados contavam com as características que, segundo o modelo de (COX; PEARCE; PERRY, 2003), constituem antecedentes ao surgimento da liderança compartilhada em equipes de desenvolvimento de novos produtos. Segundo esse modelo, as variáveis antecedentes são divididas em dois grupos: papel da liderança vertical e características da equipe.

As variáveis referentes ao papel da liderança vertical (formação da equipe, gestão de fronteira e suporte a liderança compartilhada) foram atendidas pelo lançamento do concurso. O patrocínio ao ideiaLab incentivou a formação espontânea das equipes, forneceu limites bem definidos através das regras do concurso e deu liberdade para as dinâmicas internas nos grupos. Por exemplo, não havia a necessidade de estabelecer formalmente um representante do grupo, o que foi um diferencial em relação a outras iniciativas anteriores envolvendo grupos de trabalho multifuncionais. Interessante observar que, nas entrevistas foram mencionados alguns casos em que a chefia imediata não aprovava a participação do entrevistado no ideiaLab. A principal razão era o temor que houvesse algum prejuízo do desempenho nas atividades rotineiras. Nesses casos, a percepção do patrocínio organizacional foi decisiva para que o empregado pudesse negociar como se daria sua participação no ideiaLab, sendo comum o trabalho fora do expediente.

As variáveis antecedentes da liderança compartilhada referentes as características da equipe e as particularidades dos grupos do ideiaLab estudados são analisadas na Quadro 8.

Características das Equipes	
Proximidade	Em alguns grupos havia literalmente a proximidade física pois os membros trabalhavam juntos. Mesmo quando trabalhando em Áreas diferentes, os membros do grupo trabalhavam no mesmo prédio. Além disso, os entrevistados relatam a comunicação frequente por grupos de Whatsapp. Esse fator associa-se positivamente com o desenvolvimento e exibição de liderança compartilhada.
Tamanho da equipe	As equipes eram limitadas a cinco participantes, o que facilitava a interação do grupo. Em alguns casos, havia participantes extras que atuavam como “consultores”. Segundo Cox <i>et al.</i> (2003), o tamanho da equipe relaciona-se negativamente com o desenvolvimento e exibição de liderança compartilhada. No entanto, a metaanálise de Wu <i>et al.</i> (2020) não conseguiu suportar essa hipótese.

Habilidade	<p>Observa-se na formação das equipes a reunião de membros com a expertise necessária para o desenvolvimento da ideia. Além disso, na maioria dos grupos havia executivos, i.e., profissionais com experiência de liderança.</p> <p>Quanto maior as habilidades dos membros da equipe, maior o desenvolvimento e exibição de liderança compartilhada.</p>
Diversidade	<p>O corpo funcional do BNDES possui uma certa homogeneidade em termos cognitivos, culturais e de valores. Pode-se supor que isso ocorre pela seleção de pessoal que se dá por disputado concurso público, pela baixa rotatividade e pelo longo tempo de carreira no Banco. A diversidade observada nos grupos estava relacionada a profissão dos membros, das Áreas a que trabalhavam e de suas competências.</p> <p>Segundo Cox <i>et al.</i> (2003), maior diversidade relaciona-se negativamente com o desenvolvimento e exibição de liderança compartilhada. No entanto, a metaanálise de Wu <i>et al.</i> (2020) suportou a hipótese contrária, i.e., a diversidade favorece a liderança compartilhada.</p>
Maturidade	<p>As características gerais do corpo funcional e a formação espontânea dos grupos contribuíram para um bom funcionamento e para as dinâmicas interpessoais da equipe. Nas falas dos entrevistados não há relatos de conflitos. Pelo contrário, havia a busca pelo consenso num clima cooperativo e produtivo.</p> <p>Segundo Cox <i>et al.</i> (2003), relaciona-se positivamente com o desenvolvimento e exibição de liderança compartilhada. No entanto, a metaanálise de Wu <i>et al.</i> (2020) não conseguiu suportar essa hipótese.</p>

Quadro 8: Análise de variáveis antecedentes da liderança compartilhada do modelo e de aspectos dos grupos observados do ideiaLab

Fonte: Adaptado de do modelo Cox *et al.* (2003)

Além dos antecedentes mencionados, o concurso atraía participantes que valorizavam a autonomia, os possíveis impactos gerados pelo resultado e a possibilidade de serem ouvidos e de influenciar o grupo. Em suma, possuíam características importantes para o desenvolvimento de dinâmicas de liderança compartilhada (COX; PEARCE; PERRY, 2003).

4.1.3.

Análise das entrevistas e definição de categorias teóricas e suas subcategorias

Com base nos princípios da Teoria Fundamentada em dados (*Ground Theory*), as entrevistas foram realizadas em blocos no período de janeiro a junho de 2022, num processo de coleta e análise de dados simultâneo e iterativo. A análise sistemática dos dados levou ao desenvolvimento indutivo de categorias abstratas adotando-se o método comparativo de dados e conceitos, até a saturação teórica, ou

seja, até que a coleta e a análise de mais dados não acrescentem mais informações sobre as questões da pesquisa. Neste trabalho, foram feitas quatro rodadas de entrevistas e análise, em janeiro, fevereiro, maio e junho, e após o quarto ciclo comprovou-se a saturação teórica.

Ao final, foram definidos dois níveis de categorias. As categorias de maior nível de abstração, ou de segundo nível, englobam as categorias de primeiro nível, ou subcategorias. Essas últimas representam as diferentes manifestações no grupo da categoria principal. As categorias *Foco da Motivação*, *Base do Vínculo*, *Assimetria de Competências*, *Dinâmica de Liderança Compartilhada*, *Expansão de Fronteiras* e *Potência dos Resultados*, e suas subcategorias, são apresentadas a seguir.

Foco da Motivação

Essa categoria refere-se ao impulso empreendedor que levou o grupo a se inscrever no ideiaLab. Vale lembrar que a participação no concurso ocorria em paralelo ao trabalho do dia a dia e nem sempre contava com o apoio da liderança vertical imediata. Há vários relatos de atividades fora do horário do expediente e de reuniões nos fins de semana.

Nessa categoria, a motivação é reconhecida como empreendedora pois ocorre a partir do reconhecimento de oportunidades que geram a mobilização para a ação (BARON, 2002). Conforme os relatos dos participantes, os projetos centraram em dois pontos de interesse distintos: na inovação para a melhoria de processos internos e em oportunidades de inovação no nível organizacional.

- Inovação de processos internos: nesses casos, já havia a identificação de oportunidades de avanços no processo de trabalho interno e propostas de melhorias em diferentes estágios de elaboração. O ideiaLab foi reconhecido como uma oportunidade de divulgação e desenvolvimento dessas propostas.
- Oportunidade de inovar: o interesse em participar do ideiaLab foi a principal motivação nesses casos. O interesse por um tema, a identificação de um problema organizacional a ser resolvido ou o uso de uma nova tecnologia foram o ponto de partida para a iniciativa de empreender. Para esses participantes, o ideiaLab foi reconhecido como uma oportunidade de sair do dia a dia e inovar no nível organizacional.

O Quadro 9 apresenta algumas falas que esclarecem essas duas motivações:

Foco da Motivação
Inovação de processos internos
<p>(10.M)"E a gente tentou pensar em alguma coisa que pudesse impactar, assim bem drasticamente a nossa vida no acompanhamento de operação direta...Então, no acompanhamento a gente gasta muito tempo, verificando, né? Fazendo comprovação financeira, verificando nota fiscal e comprovante de pagamento ... A gente pensou então em fazer alguma ideia em relação a isso, pra tentar que o processo fosse menos árduo..."</p> <p>(06.S)"Bom, na verdade foi a vontade de dar visibilidade a uma iniciativa que já tava sendo construída dentro do departamento, porém que não tinha muito patrocínio, a gente não conseguia fazer com que a iniciativa saísse do nosso mundinho e chegasse nas alçadas superiores né, nas alçadas decisórias. Então a gente colocou que se aqui dentro a gente não tá conseguindo o patrocínio, vamos aproveitar o ideiaLab então, pra ver se a gente consegue expor a iniciativa pra quem de fato decide aqui dentro do banco...."</p>
Oportunidade de inovar
<p>(01.A)" Ah pô mas blockchain é uma coisa mais pra frente e tal, é, eu acho que a gente tinha que investir no I.A. é muito mais, tá muito mais próximo de acontecer do que blockchain. É, e aí mas ele tinha a ideia e eu falava cara mas porque que BNDEScoin? E aí a gente ficava num debate e a coisa não fechava, e o G ficou pensando nisso né, aí quando chegou perto do lançamento mesmo o G veio com uma ideia de tipo ah, a gente pode usar o BNDEScoin com transparência, ah bom, se a proposta de valor é meio que essa, se a proposta em valor da moeda é transparência peraí, aí já comecei a, o G diz que eu demoro pelo menos 3 meses pra prestar atenção em qualquer coisa que ele fala... "</p> <p>(03.B)"Já existiam outras ideias que a gente tinha pensado, a gente já tinha pensado no, no BNDES, como o BNDES poderia rede captar... novas formas de captação. E uma das formas de captação é o envolvimento da sociedade. E aí é, a gente tinha escutado uma discussão, a A tinha escutado uma discussão da diretoria, A, W e H, sobre novas formas de, de avaliação de empresas poderia alavancar em tecnologia então essa ideia surgiu muito assim, de alguma demanda que eles escutaram no corredor... Do que a diretoria, tava meio que pedindo né, então vamos levar isso ao extremo, precisamos formular isso em um novo tipo de, de financiamento pro BNDES."</p>

Quadro 9: Categoria Foco da Motivação

Fonte: Elaboração própria

Base do Vínculo entre os Membros

Essa categoria trata de como os grupos foram formados. Tipicamente, um dos participantes ou um pequeno grupo teve a iniciativa inicial de participar, e atraíram os outros componentes. Duas bases fundamentais foram observadas na formação dos grupos, no que se refere ao vínculo entre os membros: instrumental e por um ideal.

- Instrumental: nesses casos o grupo foi formado por pessoas que já tinham algum envolvimento com a ideia a ser proposta. O vínculo instrumental ocorreu nos grupos em que os membros se associaram em função de um problema comum. Tipicamente, os membros do grupo trabalhavam na mesma gerência ou, no máximo, no mesmo departamento.
- Por um ideal: o fator predominante para a formação desses grupos foi o propósito ou ideal compartilhado. O vínculo nesses grupos ocorreu em torno de uma visão ou causa comum. Tipicamente, um grupo menor teve uma ideia inicial e mobilizou outras pessoas interessadas na ideia, que poderiam contribuir com visões e conhecimentos adicionais e complementares.

O Quadro 10 apresenta algumas falas que ilustram essas bases de vínculo entre os membros na formação dos grupos:

Base do Vínculo
Instrumental
<p>(08.G)"A gente tinha conversado na gerência, não tava só na minha cabeça não, nem sei dizer, era um passo meio natural na percepção da gente, mas apesar de ser um passo natural era um passo grande né..."</p> <p>(09.L) "Acabou sendo quase uma escadinha. Era chefe a P, eu gerente, N o técnico. Todos que estavam envolvidos nessa iniciativa. O N, era quem mais diretamente vinha acompanhando essa discussão do nosso departamento, sobre o risco de integridade ... risco dos clientes."</p>

Por um ideal

(01.A) “A gente tinha a nossa estratégia, a gente chamava as pessoas para almoçar, a gente chamou o G pra almoçar e expliquei a proposta... Aí depois no almoço a gente voltou, a gente ficou debatendo, o C é muito legal, não sei o que, ele tá muito empolgado vamos chamar o C. A gente chamou o C, e aí depois o N entrou porque o N se ofereceu.”

(02.K) “E, já era algo que eu gostava, já tinha alguns colegas no banco também que já tinham afinidade ao tema...”

Quadro 10: Categoria Base do Vínculo

Fonte: Elaborado pela autora

Assimetria de Competências

Os grupos formados reuniram participantes com competências individuais diversas. No entanto, os grupos apresentaram diferentes arranjos no tocante à assimetria de competências entre os seus participantes. Três tipos básicos de assimetria foram observados: assimetria distribuída, complementar e localizada.

- **Distribuída:** as competências existentes nos grupos estavam bem distribuídas entre os participantes. Nesses casos, cada participante do grupo trazia uma contribuição particular, seja por seus conhecimentos e experiências, ou pelas aptidões e prioridades individuais.
- **Complementar:** nesses casos, os grupos contavam com participantes e/ou subgrupos que contribuíram com competências complementares para a formulação, desenvolvimento e divulgação da ideia. Grupos que reuniram equipes de TI e participantes das áreas de negócio são exemplos típicos. Há também o caso de equipes de áreas diferentes, mas que trabalham na mesma temática, e que complementam os recursos do grupo com suas experiências e conhecimentos distintos.
- **Localizada:** essa subcategoria endereça os casos em que mesmo que tenha havido assimetria de competências distribuída ou complementar no grupo, um dos participantes claramente possuía uma competência diferenciada, que o distinguia. A competência mais claramente observada foi a capacidade de articulação dentro da organização.

O Quadro 11 apresenta algumas falas que explicitam os diferentes arranjos na assimetria de competências observados nos grupos:

Assimetria de Competências
Distribuída
<p>(03.N) “N: É... então... era... de nós três assim, né? Eu acho que era muito... o grupo era bastante homogêneo... Algumas diferenças mas comparado com outros grupos no qual participo, equipes que trabalhei e tal, eu sempre vi o grupo nesse aspecto muito homogêneo...”</p> <p>(07.J)“Olha, eu acho que a gente, acho que cada uma tinha uma característica né...Então, uma é mais prática, a outra é mais, a, a O por exemplo ficava muito preocupada com essa questão da legislação...É, dos estudos, eu tinha uma parte assim de por exemplo, ah vamo pegar, vamo, vamo setorizar, vamo organizar, pegar os casos práticos, vamo ver o que a gente pode facilitar no dia a dia do advogado.”</p>
Complementar
<p>(01.C) “Eles tinham uma ideia de que o Fundo da Amazônia poderia ser um bom caso de uso pra ideia que eles estavam desenvolvendo, de utilização de blockchain pra transparência e utilização de recursos públicos, e chamaram a gente pra almoçar. É, fomos eu e a P e eles queriam saber como é que tava o trabalho lá no Fundo da Amazônia, o que a gente desenvolvia... E aí nesse almoço eles explicaram muito abstratamente, abstrato do meu ponto de vista porque era difícil entender o conceito na época, era uma tecnologia muito nova, diferente, então eu tive uma dificuldade enorme de entender, mas aquilo também me deixou muito curioso...Então, eu acho que foi a curiosidade de conhecer uma coisa nova que me pareceu que poderia ter um impacto grande nas tecnologias de futuro...E aquilo eu via como um casamento perfeito com as dificuldades que a gente tinha no dia a dia do Fundo da Amazônia”</p> <p>(05.H)”...aí a S me liga: cara, eu fiz desenvolvimento de produto, trabalhei não sei aonde, queria ir com vocês, quero desenvolver isso e tal...ela tinha uma expertise em desenvolvimento do produto então ela ficou desenhando alguma coisa em relação a isso. O F tinha experiência, muita experiência, em pesquisa...eu falei olha, a gente tem que ter o apoio do pessoal de comunicação... e a gente fez alguns amigos lá que compraram a ideia na hora, que foi a, acho que a I, e o A estava vendo negócio de CRM na época... O era, se não me engano, ela era administradora, só que ela estava lá na propaganda do banco, uma coisa assim...”</p>

Localizada
<p>(03.B) “...as atividades que a gente tinha que fazer eram muito de relacionamento, buscar informação externa e tal...E como foi a A que propôs essa ideia...também o fato dela ser gerente e tal, isso há mais tempo, tem mais conhecimento do banco isso acabou ajudando.””</p> <p>(05.R)” Eu gostava muito do que eu fazia. É... mas eu saí de lá, né? E eu me movimentei muito dentro na renda variável e na renda variável tinha que ter muita interlocução com outras áreas e então eu sempre fui uma pessoa de fazer é... conexões internas...Com outras áreas, com outras pessoas...o que é uma coisa que não é muito comum aqui no banco, né? As pessoas são muito estanques...eu já tinha essa característica, né? “</p>

Quadro 11: Categoria Assimetria de Competências

Fonte: Elaboração própria.

Dinâmica de Compartilhamento de Liderança

Interessante observar que houve, de fato, o compartilhamento de liderança nos grupos pesquisados. No entanto, o compartilhamento da liderança nos grupos se configurou em torno de três diferentes dinâmicas: compartilhamento orgânico, alternado ou referenciado.

- **Orgânico:** nesses casos os participantes do grupo relatam uma dinâmica muito natural e sem identificação de uma liderança clara. A palavra *cooperação* foi a mais frequentemente utilizada para descrever essas dinâmicas. Ao relatar a experiência, ou quando questionados diretamente sobre liderança, os entrevistados enfatizaram que não havia uma liderança centrada em algum participante, mesmo que informal ou temporária. Os relatos reportam processos de permanente distribuição dos vetores de influência no coletivo.
- **Alternada:** nesses grupos, os entrevistados relatam uma experiência em que ora um membro, ora outro, assumia a liderança na tomada de decisão, definição de escopo, estratégia de divulgação etc. Nesses casos, os relatos descrevem a alternância do protagonismo entre alguns membros do grupo (ou entre subgrupos dentro do grupo), momentos que os papéis estavam claros e o vetor de influência centrados ora em um, ora em outro membro.

- Referenciada: nesses casos, um dos participantes do grupo teve ascendência clara sobre os demais, se tornando uma figura de referência para a atuação do grupo. Esse membro assumiu uma liderança informal, porém clara, e tinha ascendência sobre os demais, que voluntariamente concediam a ele/ela o papel de líder no grupo. As dinâmicas de decisão e coordenação estavam centradas nesse indivíduo de forma relativamente constante.

O Quadro 12 apresenta algumas falas que caracterizam as dinâmicas de compartilhamento da liderança observadas:

Dinâmica de Compartilhamento de Liderança	
Orgânica	
(02.K)"Então não tinha um chefe né, essa história, é, era meio orgânico, ali na reunião e aí listava as ideias, quem que pode fazer o que, quem ajuda quem, quem tem as tarefas e se dividia...É, acho que nas, nas próprias reuniões, tem esse caráter assim cooperativo, porque não tem um chefe, não é uma estrutura tradicional nossa de trabalho...Então acaba que, não tinha uma barreira pra ninguém tipo ah, isso aqui não vamos fazer...Não tinha, se alguém quisesse, tocasse e conseguisse apoio...Não tinha barreiras pra você desenvolver um determinado tema, a barreira acaba que era você, sua capacidade de implementar e de conquistar a mobilização ...Porque não tinha nenhuma hierarquia de, de comando..."	
(07.J) "Era muito de cooperação... Eu acho que como era uma ideia, a intenção era de botar de pé uma ideia. É, não tinha ninguém, eu acho que, com essa característica de líder ali, eu acho que estava todo mundo motivado a trabalhar junto. Era muito de cooperação"	
Alternada	
(01.A)"Acabava que as pessoas tinham lideranças meio que temáticas, vamos dizer assim..."	
(08.F)"...nem sempre converge né, às vezes diverge também...É, então assim, é mais, mais na área deles do que na nossa, porque na nossa é muito técnico né, na nossa é tipo olha, isso dá e isso não dá, é...Ou isso aqui vai dar um trabalhão, isso aqui a gente não consegue implementar né. É, e no lado deles, como é algo mais subjetivo né, a forma de linguagem e tal... era natural, às vezes um ia pra um lado, um ia pro outro...É, mas acaba convergindo de alguma forma, alguém cedia um pouco pra ideia do outro, mas no final não foi tão estressante convergir não...Fluíram. "	

Referenciada

(01.C)"No comecinho não era claro, mas depois de um pouco tempo ficou claro que ela era a pessoa, a partir do momento que eu consegui mapear cada um, pra mim ficou claro que ela era a pessoa que tinha mais habilidades e competências pra coordenar os esforços de cada um do grupo."

(03.N)"... a V é de uma liderança é... acho que ela exerceu uma liderança maior sim...ela tinha um relacionamento, um network com outras áreas do banco que a gente precisava, acho que ela estava com os contatos mais importantes, então ela acabava liderando...o grupo... mas assim... era uma liderança é... como vou dizer... só pra deixar bem claro, né? Era uma liderança é... conquistada, vamos dizer assim... não era uma hierarquia...Ninguém olhava a V como uma gerente porque a opinião dela vale mais, mas ela de fato puxava muitas coisas por ela... por esses motivos que eu falei. "

Quadro 127: Categoria Dinâmica de Compartilhamento de Liderança
Fonte: Elaboração própria

Expansão das Fronteiras do Grupo

Essa categoria se refere à experiência de busca de recursos externos ao grupo na formulação, desenvolvimento, divulgação e/ou patrocínio para a ideia. Inclui *benchmarking* com o mercado, troca de experiências com entidades externas e o entendimento das necessidades de outras áreas para o desenho de uma solução mais aderente. Inclui também a sensibilização de patrocinadores para a implantação da ideia e a formação de grupos de interessados no tema e que atuavam como “consultores”. Essa prática parece aumentar a quantidade e variedade de informações disponíveis para grupo, facilitando a resolução de problemas e o entendimento do contexto situacional (HIRST; MANN, 2004). Porém, a busca por expansão de fronteiras não ocorreu em todos os grupos.

O Quadro 13 apresenta algumas falas que sugerem a presença de mecanismos de expansão de fronteiras nos grupos:

Expansão das Fronteiras do Grupo

(02.K) "Um grupo de apoiadores mais um grupo de, de galera que tava botando a mão na massa, essa galera fez uma série de reuniões com os principais atores que tocavam no tema de mobilidade ativa né do, do, ali do Brasil... Organizações, os institutos, é, secretaria de transporte, a gente conversou com essas pessoas pra entender, fazer um diagnóstico de possibilidades, do que era feito no Brasil sobre esse tema..."

(05.R) "Agora eu acho assim... eu não sei se por eu ser chefe de departamento ou por eu ter passado pelo o que eu passei... porque muitos dos superintendentes que votaram favoravelmente... eu liguei para alguns superintendentes pra conversar sobre a ideia. Eu não sei se isso influenciou ou não, mas assim, deles já conheceram um pouco da minha trajetória no banco, entendeu? Você tinha que olhar ali onde é que tavam as resistências pra aquilo ser implementado e o R(diretor) também foi importante, porque o R meio que administrou o C(diretor contrário à ideia) mas aí quando a gente conseguiu fazer a aliança lá com o T(assessor favorável à ideia) que era o braço direito do P(presidente), aí o negócio decolou, entendeu? E ele tinha muita experiência, trabalhou na Pepsi ou na Psico, foi vice-presidente por anos."

Quadro 13: Categoria Expansão das Fronteiras do Grupo

Fonte: Elaboração própria

Potência do Resultado

Essa categoria diz respeito à percepção de resultado e impacto do grupo pelo olhar dos entrevistados. Segundo o modelo de Cox *et al.* (2003), duas variáveis representam os resultados. Uma delas refere-se à efetividade da equipe, mensurada em função dos resultados esperados e a forma de avaliação. No caso do ideiaLab, a efetividade do grupo poderia estar associada à implantação da ideia, mas, por ser de um concurso, já era esperado que alguns grupos não teriam oportunidade de implantar suas ideias pois, pelas regras, só dois grupos sairiam vencedores. No entanto, pode-se considerar que ser vencedor ou ser selecionado entre as 10 ideias finalistas, pode ser considerado um indicativo de efetividade da dinâmica do grupo, mesmo que apenas na fase da ideação.

Para avaliação da potência dos resultados, foi utilizada a outra variável do modelo, que diz respeito às respostas da equipe em termos afetivos, cognitivos e comportamentais. Segundo Cox *et al.* (2003), a experiência positiva melhora a experiência do trabalho, desenvolve os participantes para futuras ações e habilita a organização a implantar outras iniciativas com o mesmo arranjo.

Nesse sentido, as percepções captadas dizem respeito a cada participante entrevistado e foram analisadas como o efeito das interações no grupo no indivíduo. As duas subcategorias descritas abaixo refletem as experiências relatadas pelos entrevistados.

- **Experiência de Impacto:** nesses casos os entrevistados reconhecem o valor da experiência, relatam a satisfação de terem participado e o orgulho por sua contribuição. São relatos mais pessoais e por vezes bastante emocionados. São casos que vão além do resultado em si. Um dos exemplos envolve ter a oportunidade de ser ouvido e apresentar uma visão de futuro, por meio de uma ideia inovadora, que não tinha sido valorizada inicialmente. Outro exemplo, é poder apresentar uma solução estruturante para um problema recorrente que vinha provocando muito impacto para os empregados.
- **Aprendizagem de Impacto:** os entrevistados relatam o que aprenderam a partir da vivência nos grupos e o impacto dessa aprendizagem nas suas práticas de trabalho. Os relatos dos entrevistados apresentam muitos exemplos de aprendizagem que passaram a fazer parte do dia a dia. Pode-se citar a tentativa de reproduzir nas equipes formais a experiência de liderança experimentada no âmbito do ideiaLab, por exemplo. Outras também interessantes são a valorização da experiência de outros membros da equipe, e uma muito interessante foi a forma de liderar sua equipe formal. Nesse caso, o entrevistado diz tentar reproduzir a experiência do ideiaLab nas equipes que ele gerencia. Um dos entrevistados, por exemplo, relatou que, a partir do ideiaLab, tenta adotar, nas equipes que ele chefia, uma dinâmica de liderança parecida com a que experimentou durante o concurso. Um outro entrevistado relatou que passou a valorizar ainda mais as experiências e as contribuições que cada membro pode trazer para a equipe. Há também vários relatos interessantes que giram em torno da percepção que é possível romper a. hierarquia, levar uma ideia adiante e experimentar maior autonomia.

O Quadro 14 apresenta algumas falas que caracterizam essa categoria:

Potência do Resultado
Experiência de Impacto
<p>(01.D) "Slide bonito, colorido pra caramba, não tenho dúvida, nós ganhamos o concurso por causa da apresentação. Como seria diferente, aquela apresentação de 5 minutos com os slides do C... e eu lá viajando na maionese quase chorando... Porra, veio direto pra aqui cara, até hoje quando eu falo isso eu tenho vontade de chorar"</p> <p>(02.K) "Com certeza, foi uma experiência muito positiva, tenho percepção que também para os outros colegas né... Todos falam com certo carinho e, aí o tema, o nosso específico, a bicicleta, lembra uma coisa lúdica né... Porque remonta a memória afetiva das pessoas que aprenderam a andar de bicicleta criança. Então, isso traz um, um certo charme, uma certa leveza à um ambiente mais duro que é o nosso trabalho que é muito formal... E de rigor, e de hierarquia... Então, tanto o processo que permitiu isso que foi o ideiaLab corporativo, tanto a ideia, trouxeram esses elementos, então dava um frescor né..."</p> <p>(03.N) "Ah sei lá, eu tenho várias lembranças assim... todas elas são boas lembranças ... eu propus, né? Eu trabalhei prá isso, tava interessado em participar da vida do banco, contribuir pra que o BNDES se perpetue... o BNDES tem uma relevância muito grande, a gente não queria se entregar... ter participado disso me dá muito orgulho, tá? O fato do projeto não ter sido selecionado, eu de forma alguma eu vejo como uma frustração. Em nenhum momento eu fiquei chateado e frustrado porque o projeto não foi selecionado."</p>
Aprendizagem de Impacto
<p>(03.N) "É uma forma de trabalho, Tereza. Eu achei tão melhor que depois disso eu fui promovido a gerente, eu tentei e sempre tento implantar é... essa maneira de trabalho nas minhas equipes. Equipes que eu gerencio ou que eu tenho oportunidade de trabalhar junto, eu sempre tento implantar um trabalho mais em rede. Que todo mundo quer tá junto, para gerar um benefício. O que que nos uniu muito ali foi o senso de propósito."</p> <p>(05.R) "E uma coisa também que o BNDES tem que é muito ruim e que depois disso eu comecei a olhar com outros olhos é... não olhar quem entra como uma pessoa que pode contribuir. Todo mundo que entra de fora tem uma experiência que a gente pode aprender com eles, né?... E não reagir porque o banco sempre é muito reativo, né? Eu vou colocar minha ideia e você que absorva minha ideia e...e... pt saudações. Então assim, a partir daquele momento, eu como executiva, como uma pessoa, que muda a administração, eu sempre comecei a ter interesse em saber do outro... E no que ele podia trazer para a instituição, então foi muito, muito legal..."</p> <p>(09.L) "Por isso que eu acho que o ideiaLab foi bem interessante porque ele foi um ... não importa se você é técnico, não importa se você tem cargo, se não tem cargo, que andar você tá, você vai ter a mesma chance, vai botar lá o teu projeto."</p>

Quadro 14: Categoria Potência do Resultado

Fonte: Elaboração própria

4.1.4. Visão geral dos grupos

O Quadro n apresenta uma síntese das dinâmicas experimentadas pelos grupos, consolidando as características das dinâmicas de liderança compartilhada conforme as categorias e subcategorias apresentadas. Adicionalmente, foram incluídas duas colunas referentes aos resultados organizacionais obtidos nos projetos, e uma breve explicação desse desdobramento baseada nos relatos e nos documentos fornecidos pelo BNDES. Vale ressaltar que essas informações adicionadas não refletem, necessariamente, a efetividade do grupo pois, por tratar-se de um concurso, já era esperado que algumas ideias não fossem implantadas.

Em relação à categoria Potência dos Resultados, os entrevistados dos grupos “07 – Jurídico Setorial” e “10 – Cartão BNDES Direto – Nosso Banco Digital” focaram seus comentários nas suas experiências após o concurso e, embora estes sejam feedbacks relevantes, estão além do escopo desse estudo.

Segue a seguir o Quadro 15 com o Resumo dos Grupos Categorizados.

Grupos	Foco da Motivação	Base do Vínculo	Assimetria de Competências	Dinâmica de Compartilhamento de Liderança	Expansão das Fronteiras	Potência do Resultado	Resultado Organizacional	Comentário
1 - BNDEToken	Oportunidade de Inovar	Idealizada	Localizada	Referenciada	Sim	Experiência de Impacto + Aprendizagem de Impacto	Vencedor - Implantada	Alinhada com a estratégia de aumentar a transparência
2 - Bicicletas do Desenvolvimento	Oportunidade de Inovar	Por um ideal	Complementar	Orgânica	Sim	Experiência de Impacto + Aprendizagem de Impacto	Finalista Implantada parcialmente	Uma das frentes foi implantada
3 - BNDES Direto	Oportunidade de Inovar	Por um ideal	Localizada	Referenciada	Sim	Experiência de Impacto + Aprendizagem de Impacto	Finalista Não implantada	Conflitante com a estratégia. Piloto num nicho
4 - Coworking@BNDES	Oportunidade de Inovar	Por um ideal	Distribuída	Orgânica	Sim	Experiência de Impacto + Aprendizagem de Impacto	Implantada	Implantada pela Área de Administração
5 - Criar Área de Marketing, Comunicação e Relacionamento Institucional	Oportunidade de Inovar	Por um ideal	Localizada	Referenciada	Sim	Experiência de Impacto + Aprendizagem de Impacto	Vencedor - Implantada	Alinhada c/ a estratégia de aumentar a transparência
06 - Criar um Fundo de Desenvolvimento Social	Inovação de Processos Internos	instrumental	Distribuída	Orgânica	Sim	Experiência de Impacto + Aprendizagem de Impacto	Finalista Não Implantada	Não foi implantada por necessidade falta de patrocínio e estratégia
07 - Jurídico Setorial	Inovação de Processos Internos	Instrumental	Distribuída	Orgânica	Não	sem registro	Implantada	Implantada pela Área Jurídica
08 - Nosso negocio é transparência	Oportunidade de Inovar + Inovação de Processos Internos	Por um ideal	Complementar	Alternada	Não	Experiência de Impacto + Aprendizagem de Impacto	Finalista Não Implantada	Não implantada mas a idéia é aproveitada em casos específicos
09 - Registro de Integridade	Inovação de Processos Internos	Instrumental	Distribuída	Orgânica	Não	Aprendizagem de Impacto	Não Implantada	Não implantada por falta de prioridade
10 - Cartão BNDES Direto - Nosso Banco Digital	Inovação de Processos Internos	Instrumental	Distribuída	Orgânica	Não	sem registro	Não Implantada	Não implantada por falta de patrocínio

Quadro 15: Resumo dos Grupos Categorizados
Fonte: Elaboração própria

4.2.

Quadro teórico e proposições

A fase final da análise na teoria fundamentada é a integração teórica, que consiste em estabelecer as relações entre as categorias a fim de formular uma teoria. O aprofundamento da análise, considerando a categorização dos grupos, revela novas relações envolvendo também as subcategorias. Essas relações estão traduzidas em proposições que podem ser entendidas como tradução mais abstrata da teoria.

A categoria inicial é a *Foco da Motivação* que parece associada à *Base do Vínculo* para a composição dos grupos. Quando a motivação é focada nos processos internos, os grupos tendem a ser formado por pessoas já próximas ao tema. Por outro lado, se a motivação é focada na num ideal maior, fora das necessidades ou dos problemas do dia a dia, os grupos tendem a ser formados por pessoas que compartilham esse ideal.

É comum que as equipes identifiquem oportunidades de melhorias para o seu trabalho do dia a dia. Ocorre, que também é comum, que essas melhorias não possam ser desenvolvidas e implementadas por falta de recursos e priorização. O lançamento do ideiaLab foi percebido como uma grande oportunidade para dar visibilidade a esses projetos de melhoria, viabilizando uma posterior implementação. Portanto, foi natural que os grupos dessa subcategoria se formassem de forma instrumental, ou seja, por membros já próximos ao tema, tipicamente da mesma equipe. Segundo Locke (2003), a fim de obter resultados efetivos é necessário que o grupo tome decisões corretas. Para isso é preciso que haja no grupo o conhecimento relevante sobre o assunto ou, pelo menos, se saiba como obtê-lo. Esse conhecimento deve ser compartilhado com os membros do grupo que devem ter a capacidade de identificar o que é relevante e as melhores propostas. E, finalmente, os membros devem aceitar a ideia, mais adequada a ser implementada. A base instrumental do vínculo favorece as condições elencadas por Locke (2003) e produz um equilíbrio no grupo em termos de competências.

Proposição 1: *Quando o impulso da motivação empreendedora é a inovação de processos internos, a) a base do vínculo dos membros tende a ser instrumental e b) a assimetria de competência no grupo tende a ser distribuída.*

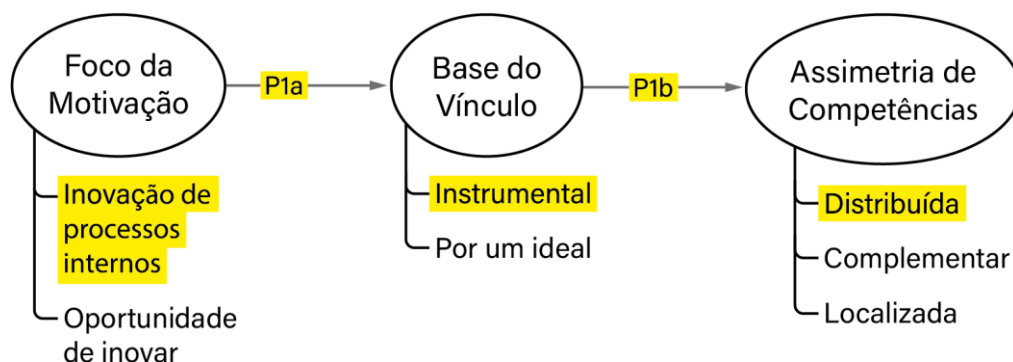


Figura 5: Proposição 1a e 1b
Fonte: Elaboração própria

A oportunidade de inovar levou esses grupos a pensar soluções para os problemas organizacionais que se apresentavam na ocasião. A partir de uma ideia inicial de um grupo pequeno, outras pessoas se juntavam voluntariamente ou por convite, acrescentando experiências e conhecimentos complementares ao grupo. Um caso ilustrativo é o do grupo 01 – BNDES Token que propunha utilizar a tecnologia de *blockchain* para dar transparência ao uso dos créditos concedidos no âmbito do Fundo da Amazônia. Esse grupo, por exemplo, era formado inicialmente por profissionais de TI que foram buscar nas áreas de negócio oportunidades de aplicação da nova tecnologia.

Nesses grupos a iniciativa empreendedora estava além dos processos habituais do dia a dia sendo essencialmente multifuncionais. As ideias podem ser classificadas como “novo empreendimento” ou “inventividade”, segundo a categorização de Antoncic e Hisrich (2001). Nesses casos, o grupo menor, ou núcleo empreendedor, funciona como um líder responsável pela formação do grupo (COX; PEARCE; PERRY, 2003). Como descrito em Vecchio (2003) influenciam outras pessoas a aceitar sua ideia, a reconhecer seu valor como oportunidade motivando-as a participar do grupo. O vínculo, nesses grupos, está baseado no ideal compartilhado.

Proposição 2: *Quando o impulso da motivação empreendedora é a oportunidade de inovar, a base do vínculo entre os membros tende a ser por um ideal, ou seja, em torno de um ideal compartilhado.*

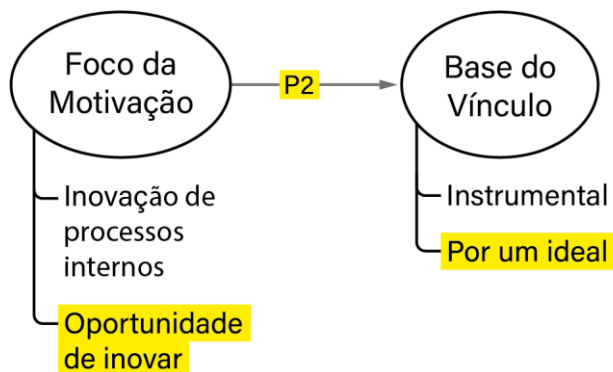


Figura 6: Proposição 2
Fonte: Elaboração própria

A composição dos grupos caracteriza a *Assimetria de Competências* entre seus componentes, que parece impactar a *Dinâmica de Compartilhamento de Liderança*. Quando as competências no grupo estão bem distribuídas, todos do grupo tendem a influenciar igualmente. Quando há uma competência diferenciada localizada num membro do grupo, esse grupo tende a reconhecer esse diferencial e conceder a liderança a esse membro, que passa a exercer mais influência do que seus pares.

Nos casos em que as competências existentes no grupo estão bem distribuídas entre os participantes, a dinâmica de compartilhamento de liderança tende a ocorrer de maneira orgânica, ou seja, de uma forma bastante natural. Não há identificação de liderança clara e os entrevistados relataram uma experiência de cooperação. Outras expressões utilizadas para descrever a experiência foram “ad hoc” e “flat” de onde se pode apreender que os membros do grupo se viam como pares.

Pearce e Sims (2000) propõem que na liderança compartilhada, o nível de influência entre os membros do grupo é relativamente igual entre os indivíduos. Embora seja possível, essa afirmação é mais acertada quando todos os membros do grupo possuem igualdade de condições (SEIBERT; SPARROWE; LIDEN, 2003). Neste estudo, a diferenciação mais relevante se deu pelas competências existentes nos grupos.

Proposição 3: *Quando a assimetria de competência é distribuída, a dinâmica de compartilhamento de liderança tende a ser orgânica.*

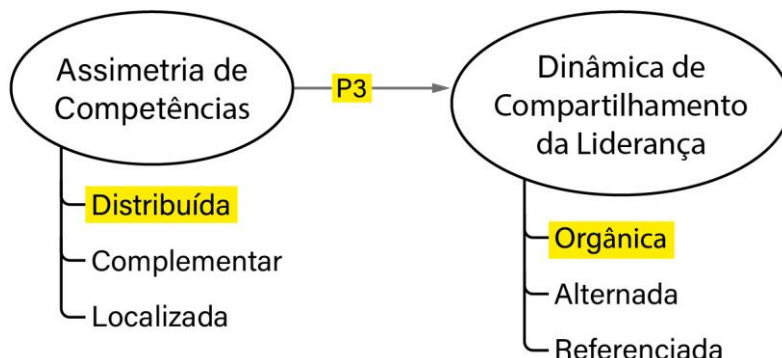


Figura 7: Proposição 3
Fonte: Elaboração própria

Em alguns casos, existiu um participante do grupo que, por possuir competências diferenciadas, passou a ser uma referência para a dinâmica de liderança. Nesses casos, os outros membros concederam a liderança por reconhecimento daquelas competências.

Como líderes verticais na estrutura organizacional, esses executivos tinham entre suas funções a busca de informações para a condução consistente das atribuições de suas unidades, o que envolve a análise de contexto e tomada de decisões baseada em informações (FLEISHMAN *et al.*, 1991). Essa competência foi um recurso importante para os grupos e reconhecida pelo processo cognitivo de memória interativa, i.e., o entendimento comum, do coletivo, de como as expertises estão distribuídas no grupo (KOZLOWSKI; ILGEN, 2006). Foram reconhecidos pelos outros participantes e foram especialmente eficientes na obtenção de patrocínio.

A estratégia de influência ou liderança de pares utilizada por esses participantes foi a empoderadora. Os outros membros relataram a experiência positiva de grande autonomia, liberdade para propor iniciativas e diretrizes, e participação nas decisões, confirmando os resultados sobre estratégias de liderança nos trabalhos de Cox *et al.* (2003) e Pearce e Sims (2002).

Proposição 4: *Quando a assimetria de competência é localizada, a dinâmica de compartilhamento de liderança tende a ser referenciada.*

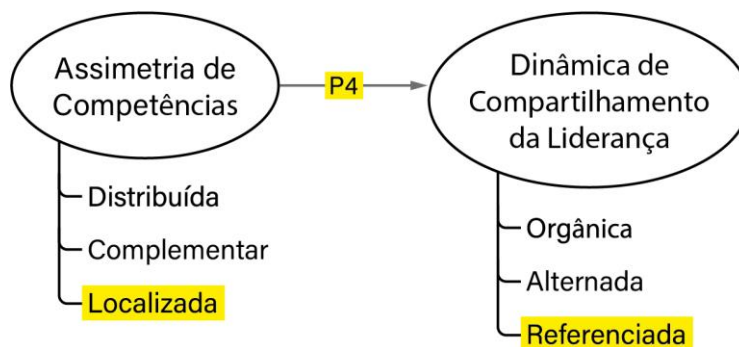


Figura 8: Proposição 4
Fonte: Elaboração própria

A competência em destaque mais citada pelos grupos que tiveram essa experiência, foi a articulação dentro da organização. Além da capacidade de estabelecer conexões, esse participante assumiu um papel de estrategista dentro do grupo passando a ser referência na coordenação dos trabalhos. Esses participantes eram ou haviam sido líderes verticais na estrutura organizacional do Banco e contribuíram com suas competências executivas.

Em alguns grupos estudados, havia membros com experiência executiva que participaram diretamente na formulação da ideia. Atuaram como empreendedores que influenciam outras pessoas a participar do processo empreendedor motivando-as pelo compartilhamento de uma visão e reconhecimento do valor da iniciativa (VECCHIO, 2003). Esses membros possuíam a capacidade articulação no sentido de conhecer e falar com pessoas de outras áreas e de diversos níveis fazendo conexões internas e externas ao Banco.

Essa competência foi um recurso utilizado pelos grupos para a expansão de suas fronteiras. Impulsionou os participantes desses grupos a buscar externamente outras referências, novos conhecimentos, patrocínio e o aprofundamento do entendimento das necessidades que suas ideias poderiam suprir. Essa experiência foi rica em termos de empoderamento e engajamento dos participantes. Além disso, o envolvimento de mais pessoas com a ideia garantiu maior visibilidade e aumentou as chances de patrocínio e implantação da ideia. Essa constatação é sustentada pelo trabalho de revisão de literatura de Reid *et al* (2018) que aponta que as dinâmicas de liderança compartilhada criam condições de funcionamento que incorporam maior pluralidade de experiências aumentando a capacidade de resolução de problemas.

Proposição 5: *Quando a assimetria de competência é localizada pela existência de um membro com competências executivas de articulação há uma tendência à expansão de fronteiras.*

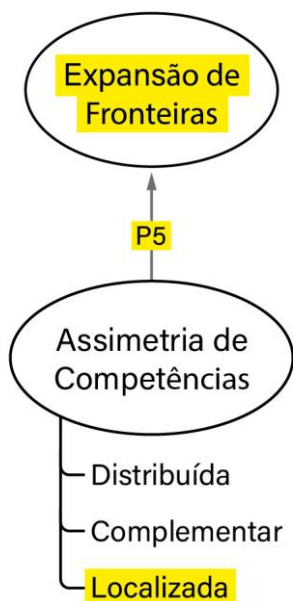


Figura 9: Proposição 5
Fonte: Elaboração própria

Parece haver também uma relação direta entre a expansão de fronteira e a potência dos resultados, expressa em relação aos resultados afetivos, cognitivos e comportamentais. Os relatos dos entrevistados nesses casos transmitem mais intensidade em termos de experiência e aprendizagem de impacto. Em termos de aprendizagem há relatos sobre o que aprenderam e como foram modificados a partir daí. E em termos de experiência e satisfação pessoal, os relatos são mais pessoais, transmitem o orgulho de terem participado e são mais emocionais, tanto que dois entrevistados se comoveram durante suas entrevistas. A expansão de fronteiras também está relacionada positivamente com a percepção de efetividade de resultados do trabalho em equipe. Nos 10 grupos estudados, em 6 foi identificada a expansão de fronteiras e dentre eles, 5 foram finalistas do concurso, sendo 2 vencedores. Desses 6, um único grupo não chegou na final, mas, mesmo assim, teve sua ideia implantada.

A metaanálise de (BURKE *et al.*, 2006), sobre a relação entre os comportamentos da liderança e os resultados de desempenho da equipe, identifica a busca por expansão de fronteiras e o empoderamento dos membros da equipe como dois elementos importantes para aumento da performance. Além disso, ressalta que esses comportamentos são recomendados para a liderança em geral, não importando se a função de liderança é compartilhada, nas suas diferentes dinâmicas, ou mantida por um indivíduo.

Neste caso de estudo, dentre os 10 grupos observados, dois deles foram vencedores do concurso apresentando resultados efetivos também em termos de implantação da ideia. Nesses casos a liderança apresentava os dois comportamentos citados, corroborando as proposições apresentadas (BURKE *et al.*, 2006).

Proposição 6: *A expansão de fronteiras de um grupo amplia os recursos do grupo em termos de informações e patrocínio e tende a potencializar os resultados.*

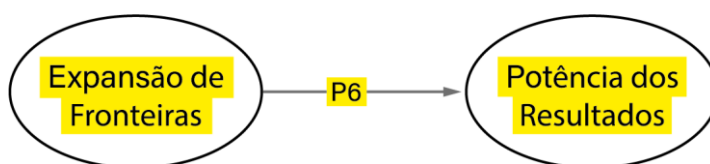


Figura 10: Proposição 6
Fonte: Elaboração própria

O quadro teórico representado na Figura 11, reúne as categorias e subcategorias extraídas dos dados empíricos e suas relações. Na figura também estão indicadas as seis proposições que foram detalhadas.

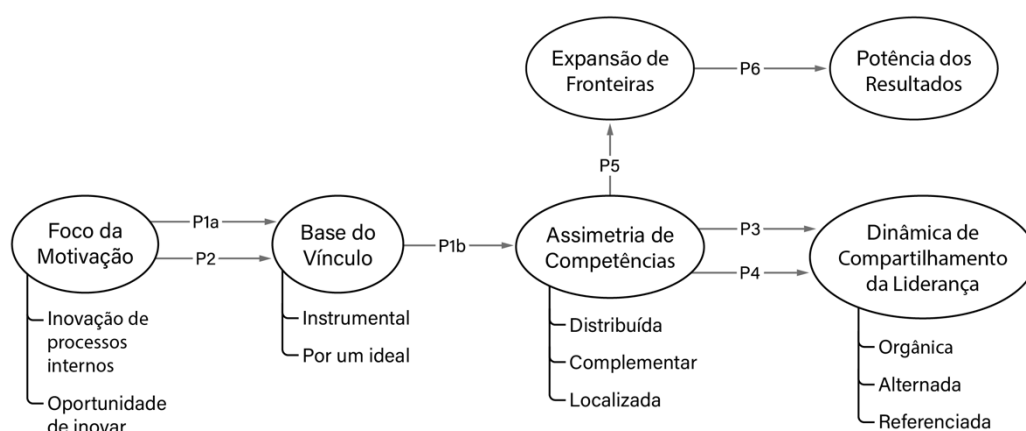


Figura 11: Quadro Teórico
Fonte: Elaboração própria

5

Conclusões e recomendações

Este trabalho teve como objetivo examinar as relações entre a liderança compartilhada e o intraempreendedorismo no BNDES através da análise das experiências dos participantes e dos resultados alcançados nos projetos.

Neste estudo observou-se que em organizações conservadoras, grandes e complexas, com linhas de autoridade formal muito claras, a experiência de intraempreendedorismo pode ser muito positiva e a liderança, dentro dos grupos de trabalho envolvidos, assume várias configurações diferentes. Os dados do caso mostram que as características da composição do grupo e seus processos internos parecem influenciar a experiência de compartilhamento da liderança. Também explicam por que um determinado conjunto de características favorece um tipo de compartilhamento e não outro.

Os resultados evidenciam que o foco da motivação catalisa processos e dinâmicas diferentes que vão desde a formação até a configuração da liderança compartilhada nos grupos. Nesse contexto, algumas dessas configurações se sobressaem em termos de efetividade dos resultados. Essas configurações giram em torno do ideal compartilhado e de uma combinação entre a co-criação dentro dos grupos e, ao mesmo tempo, uma conexão com o nível estratégico da empresa.

O funcionamento ideal nessa experiência está baseado na aproximação das pessoas através do ideal compartilhado, um ideal maior que extrapola as necessidades e os problemas do dia a dia, e a combinação da co-criação dentro dos grupos, manifesta pelo compartilhamento mais orgânico da liderança, porém associada com uma figura de referência que amplia o acesso aos recursos da empresa para esses grupos.

Os resultados encontrados representam contribuições significativas para a teoria de liderança compartilhada e suas relações com o intraempreendedorismo e inovação. Trazem ainda algumas implicações teóricas e práticas.

5.1. Implicações teóricas

O presente estudo contribui para diminuição da lacuna no conhecimento sobre liderança compartilhada, especialmente em organizações, como apontado nos trabalhos recentes de metaanálise de Wu *et al.* (2020) e revisão de literatura Zhu *et al* (2018). A análise qualitativa do fenômeno permitiu a investigação mais profunda do contexto e das dinâmicas dos grupos.

A análise do surgimento da liderança compartilhada nos grupos observados trouxe a contribuição do caso para o modelo teórico de variáveis antecedentes de Cox *et al* (2003), e verificado por Wu *et al.* (2020). As variáveis referentes às características da equipe, descritas no modelo, foram observadas nos grupos do ideiaLab. Com isso, pode-se supor que o surgimento da liderança compartilhada nos grupos foi favorecido pela proximidade dos membros, o tamanho reduzido das equipes, as habilidades reunidas no grupo, a diversidade de competências e a maturidade dos participantes.

Além disso, observou-se que as dinâmicas de liderança compartilhada no ideiaLab variaram em função da assimetria de competências existentes no grupo. Quando o nível de influência era percebido como similar entre os membros, a assimetria de competências estava bem distribuída no grupo, alinhado com as considerações de Seibert *et al* (2003) e Pearce e Sims (2000).

Além das avaliações acerca do surgimento e das dinâmicas da liderança compartilhada, foram analisadas as condições que produziram maior efetividade de resultados dos grupos. O estudo das condições potencializadoras da efetividade dos resultados da liderança compartilhada é apontado como uma lacuna importante a ser preenchida no trabalho de Zhu *et al* (2018). Os resultados encontrados no caso do ideiaLab/BNDES apontam algumas dessas condições. Destaca-se a capacidade de mobilização de recursos através da composição da equipe e da expansão de fronteiras. Deste modo, o grupo aumenta sua pluralidade de experiências, seu entendimento do contexto e sua capacidade de resolução de problemas (REID *et al.*, 2018) (HIRST; MANN, 2004).

Outra característica relacionada ao aumento de performance do grupo é a estratégia de liderança utilizada como forma de influência entre os pares. Nos grupos do ideiaLab foi observada a adoção da estratégia empoderadora, que enfatiza a autonomia do indivíduo promovendo a aprendizagem e desenvolvimento.

Como apontado no trabalho de Pearce e Sims (2002) e Cox *et al* (2003) esta estratégia é responsável pela experiência positiva dos participantes, sendo especialmente apreciada por profissionais que valorizam a autonomia, típico em equipes empreendedoras. A estratégia de liderança empoderadora combinada com a expansão de fronteiras estão relacionados com a efetividade dos resultados segundo a metaanálise de Burke *et al* (2006). Em termos de experiência e aprendizagem, pode-se afirmar que os resultados dos grupos do ideiaLab foram bastante positivos. Quanto a efetividade dos resultados, a avaliação poderia estar associada à implantação da ideia, mas, por ser de um concurso, já era esperado que alguns grupos não teriam oportunidade de implantar suas ideias pois, pelas regras, só dois grupos sairiam vencedores. No entanto, pode-se considerar que estar selecionado entre as 10 ideias finalistas, como um indicativo de efetividade da dinâmica do grupo, mesmo que apenas na fase da ideação. Dos 10 grupos estudados, 6 foram finalistas do concurso sendo 2 vencedores. Além disso, outros 2 grupos não finalistas tiveram suas ideias implantadas total ou parcialmente após o concurso.

Alguns processos ou dinâmicas de grupo, como gestão de conflitos e tomada de decisão, por exemplo, são fatores que influenciam diretamente a efetividade das equipes empreendedoras. O trabalho de Baron (2002) aponta o quanto o conhecimento acerca do comportamento organizacional pode ser útil para o estudo do empreendedorismo. No entanto, existem poucas pesquisas sobre esses processos nesse campo. A aplicação da metodologia qualitativa nesta pesquisa, permitiu investigar as dinâmicas ocorridas nos grupos, bem como o contexto organizacional em que se deu o ideiaLab, confirmando a sinergia entre os dois campos de conhecimento, conforme apontado por Baron (2002). O patrocínio institucional, a maturidade e engajamento do corpo funcional foram fatores facilitadores para as dinâmicas internas nos grupos, o que gerou uma experiência de inovação importante para o BNDES.

5.2.

Implicações práticas e gerenciais

Este estudo fornece indícios de que a liderança compartilhada em grupos de trabalho intraempreendedores traz benefícios para as empresas tradicionais não somente em termos de inovação organizacional, mas também em relação às experiências e aprendizagem de impacto para seus empregados. Estes resultados

são relevantes por envolver elementos importantes para o desenvolvimento de uma cultura de inovação e sustentabilidade e consequente melhoria do desempenho organizacional (HUANG; YANG LIN; HSIEH, 2021), além de orientar experiências de intraempreendedorismo formalizadas em empresas tradicionais, grandes e complexas como o BNDES.

No nível corporativo, os resultados confirmam a importância da promoção e patrocínio institucional às iniciativas de estímulo ao intraempreendedorismo. Adicionalmente, uma cultura corporativa que valorize a cooperação entre os empregados facilita as dinâmicas de liderança compartilhada nos grupos de trabalho.

Neste estudo, foi possível observar evidências que o envolvimento ativo de executivos na formulação e desenvolvimento de ideias inovadoras acarreta benefícios em termos de efetividade de resultados e aprendizagem para os participantes das equipes empreendedoras. Os benefícios se dão principalmente pelo acréscimo de competências executivas ao grupo, em especial a articulação organizacional.

Além disso, a expansão das fronteiras do grupo para buscar externamente outras referências, novos conhecimentos, melhor entendimento das necessidades e especialmente para a obtenção de patrocínio, foi um diferencial importante para os resultados das equipes. Essa consideração é relevante tanto para as iniciativas de inovação envolvendo novos produtos ou modelos de negócio como para as inovações focadas em melhorias de processos internos de trabalho.

5.3.

Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Dentre algumas limitações deste estudo destacam-se o conjunto relativamente pequeno de grupos estudados e a defasagem de cinco anos do lançamento do ideiaLab. Outra limitação foram as restrições de interação devido a pandemia da Covid-19 que fez com que todas as entrevistas tenham sido realizadas remotamente. Vale observar também a limitação do método qualitativo, que não permite inferir causalidade direta, mas a especulação da existência da relação causal entre os elementos observados.

Propõe-se estudos futuros em outras instituições tradicionais hierárquicas, como o BNDES, que analisem iniciativas intraempreendedoras organizadas em grupos e aprofundem as conexões encontradas neste trabalho. Com vistas a verificar os efeitos na eficiência dos resultados, seria interessante verificar as ligações entre a motivação intraempreendedora voltada para um ideal que vai além das necessidades do dia a dia, a experiência do compartilhamento da liderança e a importância de uma figura de referência que seja capaz de ampliar o acesso aos recursos da empresa para esses grupos.

Sugere-se que a pesquisa seja reproduzida no futuro, a fim de avaliar as novas iniciativas de empreendedorismo no BNDES após a aprendizagem organizacional decorrente do ideiaLab. Vale também investigar as mudanças ocorridas no nível corporativo e seus efeitos no surgimento da liderança compartilhada.

Indica-se também que o aprofundamento dos estudos sobre as condições organizacionais que favorecem o intraempreendedorismo, como por exemplo, o sistema de recompensas, e especialmente, a combinação da liderança vertical com a liderança compartilhada em empresas conservadoras.

Por fim, recomenda-se a comparação destes resultados frente a a análise de iniciativas de incentivo a inovação em outras estatais brasileiras ou empresas privadas, em diferentes setores da economia.

AGUINIS, H.; SOLARINO, A. M. Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 8, p. 1291–1315, 1 ago. 2019.

ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. Leadership: Past, Present, and Future. In: **The Nature of Leadership**. [s.l: s.n.]. p. 3–26.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 495–527, 2001.

ANTONCIC, J. A.; ANTONCIC, B. **Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model**. Industrial Management and Data Systems, v. 111, n. 4, p. 599–607, 2011.

BARON, R. A. OB AND ENTREPRENEURSHIP: THE RECIPROCAL BENEFITS OF CLOSER CONCEPTUAL LINKS. In: **Research in organizational behavior : an annual series of analytical essays and critical reviews**. . [s.l.] JAI, v. 24, p. 225–268. 2002.

BURKE, C. S. *et al.* What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. **Leadership Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 288–307, jun. 2006.

BNDES. Relatório Anual Integrado 2017. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Hotsites/Relatorio_Anual_2017/index.html>. Acesso em: 04 de jun. 2022.

BNDES. Relatório de Administração do BNDES 2017. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/prestacao-de-contas/informacoes-financeiras/relatorios-administracao/relatorios-administracao-bndes>>. Acesso em: 04 de jun 2022

CARSON, J. B.; TESLUK, P. E.; MARRONE, J. A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. **Academy of Management Journal**, v. 50(5), p. 1217-1234, 2007.

COX, J. F.; PEARCE, C. L.; PERRY, M. L. Toward a Model of Shared Leadership and Distributed Influence in the Innovation Process. In: **Shared Leadership: Reframing the how's and why's of leadership**. [s.l: s.n.]. p. 48–76, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. [s.l: s.n.].

D'INNOCENZO, L.; MATHIEU, J. E.; KUKENBERGER, M. R. A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations. **Journal of Management**, v. 42, n. 7, p. 1964–1991, 1 nov. 2016.

ENSLEY, M. D.; HMIELESKI, K. M.; PEARCE, C. L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. **Leadership Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 217–231, jun. 2006.

FAVORETO, R. L.; BINDER, M. P.; CAMPOS, A. C. A. Um Ensaio Sobre O Campo do Empreendedorismo: Considerações sobre uma Possível Sistematização Teórica. **Facesi Em Revista**, v. 4, n. 1, 2012.

FLEISHMAN, E. A. *et al.* Taxonom~C Efforts in The Description of Leader Behavior: A Synthesis and Functional Interpretation. **Leadership Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 245–287, 1991.

Global Entrepreneurship Monitor - 2021/2022 Global Report. Disponível em: <<https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>>. Acessado em: 18 jul 2022.

HIRST, G.; MANN, L. A model of R&D leadership and team communication: the relationship with project performance. **R&D Management**, v. 34, n. 2, p. 147–160, 2004.

HOCH, J. E. Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. **Journal of Managerial Psychology**, v. 29, n. 5, p. 541–564, 8 jul. 2014.

HUANG, L. Y.; YANG LIN, S. M.; HSIEH, Y. J. **Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges**. *Frontiers in Psychology*, v. 12, 18 out. 2021.

KEMERER, C. F. **Progress, Obstacles, and Opportunities in Software Engineering Economics**. *Advances in Software Engineering Economics*, 1998.

KERR, S.; JERMIER, J. M. **Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement**. *Organizational Behavior and Human Performance*. [s.l: s.n.].

KIM, J. N.; RHEE, Y. Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning scouting effects in Korea. **Journal of Public Relations Research**, v. 23, n. 3, p. 243–268, jul. 2011.

KOZLOWSKI, S. W. J. **Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams- A Reflection**. *Association for Psychological Science*, v. 13, n. 2, p. 205–212, 2018.

_____.; BELL, B. S. **Work Groups and Teams in Organizations**. [s.l: s.n.].

_____.; ILGEN, D. R. **Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams**. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 7, n. 3, p. 77–124, 2006.

KRUGLIANSKAS, I.; THAMHAIN, H. J. **Managing Technology-Based Projects in Multinational Environments**. *IEEE Transactions on Engineering Management*. [s.l: s.n.].

LANG, C.; BALTES, G. H. **Entrepreneurial Employees: A Review and Future Research Agenda**. [s.l: s.n.].

LOCKE, E. A. Leadership - Starting at the Top. In: **Shared Leadership: Reframing the how's and why's of leadership**. [s.l: s.n.]. p. 271–281.

MARKS, M. A.; MATHIEU, J. E.; ZACCARO, S. J. A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes Source. **The Academy of Management Review**. [s.l: s.n.].

MEHA, A.; SMITH, B. R.; DIXON, A. L.; ROBERTSON, B. Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. **The Leadership Quarterly**, v. 17(3), p. 232-245, 2006.

MCGRATH, J. E. **Social psychology: A brief introduction**. New York, NY: [s.n.].

MORGESON, F. P.; DERUE, D. S.; KARAM, E. P. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 5–39, 2010.

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, 15 jun. 2019.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. Eighth ed. [s.l.] SAGE Publications, Inc., 2015.

PEARCE, C. L. **The future of leadership- Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work**. 2014.

_____.; CONGER, J. A. All Those Years Ago - The Historical Underpinnings of Shared Leadership. In: **Shared leadership: Reframing the how's and why's of leadership**. [s.l.: s.n.]. p. 1–18.

_____.; SIMS, H. P. **Shared leadership: Toward a multi-level theory of leadership**. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, v. 7, p. 115–139, 2000.

_____.; _____. **Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors**. *Group Dynamics*, v. 6, n. 2, p. 172–197, 2002.

REID, S. W. *et al.* Blazing new trails or opportunity lost? Evaluating research at the intersection of leadership and entrepreneurship. **The Leadership Quarterly**, v. 29, p. 150–164, 2018.

Sebrae. Global Entrepreneurship Monitor - Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo 2017. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf >. Acessado em: 18 de jul 2022.

SEIBERT, S. E.; SPARROWE, R. T.; LIDEN, R. C. A Group Exchange Structure Approach to Leadership in Groups. In: **Shared Leadership: Reframing the how's and why's of leadership**. [s.l.: s.n.]. p. 174–188.

SHANE, S. Reflections on the 2010 AMR decade award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 10–20, 1 jan. 2012.

TEINER, I. D. **Group process and productivity**. [s.l.] New York : Academic Press, 1972.

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, ago. 2016.

VECCHIO, R. P. Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. **Human Resource Management Review**, n. 13, p. 303–327, 2003.

WU, Q.; CORMICAN, K.; CHEN, G. A Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. **Journal of Leadership and Organizational Studies**. v. 27, n. 1, p. 49–64, 1 fev. 2020.

YIN, R. K. **Case Study Research and Applications**. Sixth Edition. Sixth Edition ed. [s.l: s.n.].

ZHU, J. *et al.* Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. **Journal of Organizational Behavior**. John Wiley and Sons Ltd, , 1 set. 2018.

Apêndices

Apêndice A – Roteiro da Entrevista

Roteiro da Entrevista

Entrevistado:

Grupo do ideiaLab:

Membros do Grupo:

Função:

Tempo de Banco em 2017:

Projeto andou (sim ou não):

Dia:

Hora de início:

Hora de fim:

(Foco: como, por que, as relações e as experiências de personagens)

Tema 1: Introdução		
Tópico	Questões/áreas específicas	Notas
Contato Inicial	Agradecer pela disponibilidade de participar dessa pesquisa. Me apresentar.	
Apresentar, de forma breve, os objetivos da pesquisa.	Estudo sobre grupos de trabalho Escolha do ideiaLab por ser uma iniciativa voltada à inovação e formatada em torno de grupos Perguntas da pesquisa giram em torno da experiência e das dinâmicas ocorridas no grupo.	
Concordância em participar	A entrevista será gravada Iniciar a gravação Garanta que o entrevistado tenha lido o declare sua concordância em participar.	
Tema 2: Motivação		
O que te motivou a participar do ideiaLab?	Você já tinha a ideia antes? Como teve a ideia de participar? Alguém te convidou para participar?	
Como sua chefia tratou sua participação?	Como você conciliava o trabalho no grupo com a demandas do dia a dia? Como foi a reação da sua chefia?	

Tema 3: Grupo		
Como o grupo foi formado?	<p>Como foi?</p> <p>Foi você quem formou o grupo?</p> <p>Você foi convidado?</p> <p>Você já tinha trabalhado com alguém do grupo antes?</p> <p>Você já conhecia as pessoas do grupo?</p>	
Tema 4: Dinâmicas de Liderança		
Como foi a definição da ideia?	<p>De quem foi a ideia?</p> <p>Como os membros do grupo participaram da ideia?</p> <p>O que foi crítico no desenvolvimento e no planejamento da ideia (processo criativo)?</p> <p>Como era o processo de decisão sobre a ideia (escopo, benefícios, recursos, etc)?</p>	
Como você descreveria a forma que o grupo trabalhou junto no projeto?	<p>Quando surgia algum impasse em relação à ideia, como vocês resolviam?</p> <p>Como as opiniões/pontos de vista diferentes eram considerados?</p> <p>Como eram tomadas as decisões estratégicas? E as decisões técnicas operacionais?</p> <p>Em algum momento você teve que defender seu ponto de vista no grupo, como foi?</p>	
O que na dinâmica fez o grupo funcionar e avançar no projeto?	<p>Como era a divisão de tarefas?</p> <p>Qual eram suas responsabilidades no grupo?</p> <p>Qual era o papel de cada um?</p> <p>Havia alternância?</p> <p>Vocês faziam reuniões regulares?</p> <p>Quem organizava as reuniões?</p>	
Como foi o desenvolvimento e divulgação da ideia?	<p>Houve algum momento crítico, algum desafio? Como vocês resolveram?</p> <p>Como você se sentiu?</p> <p>Como o grupo definiu as ações de divulgação e para a campanha para os votos na ideia?</p>	
Após o fim do concurso ideiaLab o projeto “andou”?	<p>O que aconteceu depois do concurso?</p> <p>Foi ruim, foi bom?</p>	

Tema 5: Liderança (caso não seja mencionado até aqui)		
Se nada for dito até aqui, falar da liderança.	<p>“Dynamic, interactive influence process among individuals whose objective is to lead one another to the achievement of group or organizational goals” (Pearce & Conger, 2003, p. 1).</p> <p>Havia um líder facilmente indentificado? Como era a liderança do grupo? Outros assumiam a liderança? Como isso ocorria?</p>	
Tema 6: Finalização e agradecimento		
Finalização - Alguma experiência especial que você gostaria de destacar?	<p>Gostaria de acrescentar algum ponto relacionado as dinâmicas do grupo?</p> <p>Algum comentário final que você gostaria de fazer?</p>	

Anexos

Anexo I – Livreto de divulgação distribuído para os empregados no lançamento do ideiaLab



Introdução

O objetivo primordial do programa IdeiaLab é **estimular a criatividade dos empregados e garantir autonomia para que equipes** possam dedicar seu tempo ao desenvolvimento de soluções inovadoras para o BNDES. Ao criar um espaço para geração e execução de ideias de forma autônoma e independente das estruturas tradicionais do Banco, o programa contribui para o fortalecimento de uma atitude empreendedora por parte dos empregados.

O programa começa pela fase de ideação, em que todos os empregados podem apresentar suas ideias por meio de ferramenta na intranet. Em seguida, os empregados do Banco podem votar nas propostas que julgarem mais interessantes, sendo que aquelas que obtiverem maior aprovação serão levadas para o Comitê Gerencial do BNDES (CG). O CG escolhe quais destas propostas serão implantadas e o time proponente terá autonomia para executá-la. As seções seguintes explicam em maiores detalhes o funcionamento de todo o processo.

As ideias deverão ser submetidas e classificadas em um dos três desafios do BNDES:

- A. Produtos e serviços
- B. Diálogo com a sociedade
- C. Eficiência de processos

Programa IdeiaLab 3

Desafios

Produtos e serviços: novos/melhores produtos e serviços oferecidos pelo BNDES a seus clientes.

Como aumentar o impacto econômico e social do banco?

Nesta categoria, se enquadram as ideias que propõem o aumento do impacto do Banco, diversificação e melhoria de rentabilidade.

Diálogo com a sociedade: novas/melhores formas de se relacionar com a sociedade

Como melhorar a imagem do Banco?

Como tornar a comunicação mais ágil e efetiva?

Eficiência de processos: novas/melhores formas de atuação (interna e externa)

Neste tópico estão as ideias que solucionam problemas do modelo de atuação do BNDES, podendo trazer implicações tanto para dentro, quanto para fora da organização, que **não se enquadram nas duas categorias anteriores**, mas que modifiquem de forma relevante a forma do BNDES se organizar na realização de suas atividades e na oferta de seus produtos e serviços para atingir seus objetivos finais.

Programa IdeiaLab 5

Fases do programa

6 Programa IdeiaLab

Ideação

O processo de ideação consiste no período em que as equipes dedicarão tempo para a criação, discussão e desenvolvimento de novas ideias para atender aos três desafios do BNDES.

Para facilitar os encontros, será disponibilizada a sala 704 (7º andar – Ventura Oeste), das 8h às 18h, de 18 de setembro a 18 de outubro. O ambiente será composto por mesas, cadeiras, TVs, notebooks, flipcharts, post-its e outros itens de papelaria que ficarão à disposição das equipes, sem necessidade de agendamento prévio.

Nesta sala, também estarão previstas apresentações curtas, atividades de mentoria, entre outras ações interativas que serão anunciadas para os usuários do aplicativo IdeiaLab.

Durante o período de Ideação, a equipe gestora do programa também manterá página na Intranet com informações atualizadas sobre o andamento do ciclo, além de conteúdos relacionados à cultura inovadora em formato textual e multimídia para acesso amplo aos empregados.

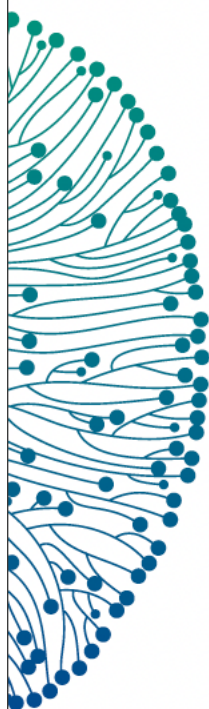
Com o primeiro esboço em mãos, as equipes já podem cadastrar ideias no aplicativo:



Para a inclusão da ideia o empregado deve inserir no mínimo as seguintes informações:

- A. Título: informação que descreva em poucas palavras qual objetivo/finalidade da ideia.
- B. Autores: quem são os autores da ideia, limitados a um total de 5, e sempre que possível envolvendo representantes de mais de uma área.
- C. Resumo da ideia: um texto curto de até XX caracteres que descreva sucintamente a ideia. Este texto será exibido na lista e no grid de ideias.
- D. Descrição da ideia: detalhamento pormenorizado da ideia proposta. Neste campo, devem ser informados todos os aspectos da ideia e, preferencialmente, responder as seguintes questões:
 1. Qual o problema que se quer resolver?
 2. Qual seria o público beneficiado pela solução desse problema?
 3. Qual produto ou processo deve ser desenvolvido para resolver esse problema?
 4. Qual a equipe e quais recursos são necessários para um piloto?
 5. Quais os benefícios e desafios de escalar esse projeto?
- E. Viabilidade da implantação em 6 meses: neste campo devem ser informadas as razões da possibilidade da implantação no prazo definido, incluindo a necessidade de recursos (pessoal do banco, recursos financeiros, contratação administrativas, etc.)
- F. Classificação da ideia: em qual classe a ideia se enquadra (Produtos e serviços, Transparência e Relacionamento com a Sociedade e Modelos de Atuação)

Programa IdeiaLab 7



O empregado pode, opcionalmente, inserir arquivos anexos à ideia, bem como vídeos de apresentação da ideia.

Durante o processo de ideação (1 mês), as ideias podem ser alteradas e excluídas do sistema, bem como podem ser adicionados ou excluídos autores (respeitando-se o limite máximo).

Os demais empregados podem comentar (dúvidas, sugestões e críticas) e acompanhar as ideias por meio do software. O objetivo é que se crie um ambiente colaborativo e de engajamento entre os que dão as ideias e os “eleitores”.

Votação

O processo de votação será iniciado ao fim da ideação, no dia da Feira de Ideias, e terá a duração de 10 dias. A votação será aberta, pois todos aqueles que votarem serão identificados no totalizador de votos. Além disso, qualquer empregado poderá votar (uma vez) em quantas ideias quiser.

O processo de votação ocorrerá por meio de um botão “curtir” na página de exibição de ideias, em grid ou em lista, ou dentro da tela de exibição da ideia.

Decisão pelo Comitê Gerencial (CG)

O Comitê Gerencial escolherá, dentre as 10 ideias mais votadas na fase anterior, 2 (duas) ideias que serão patrocinadas e terão recursos de pessoal, físico e financeiros disponíveis para seguir para a etapa de implantação dos projetos.

A defesa das ideias junto ao CG ocorrerá no auditório do Ventura

e os idealizadores terão cinco minutos para apresentar sua proposta aos SUPs e à plateia presente.

Implantação

O processo de implantação ocorrerá em três fases. A primeira corresponde ao processo de prototipagem (ou “blueprint”). Nesta fase os empregados responsáveis pela ideia terão até 1 mês com dedicação parcial (até 2 dias por semana) para elaboração de um protótipo ou um projeto estruturado para implantação da ideia.

Após esta fase o CG, avaliará a consistência do protótipo ou projeto e autorizará a implantação a ir para a segunda fase, qual seja o Piloto. Neste momento, o (s) empregado (s) terão até 5 meses de dedicação exclusiva (5 dias por semana) e a disponibilização de recursos necessários para a implantação de um piloto do projeto.

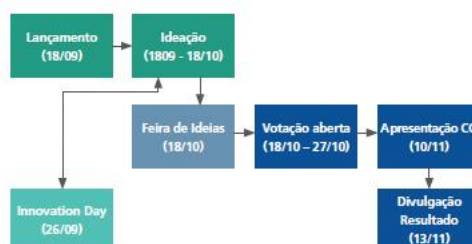
Após a implantação do Piloto, o CG avaliará os resultados e decidirá sobre a adoção da ideia em escala corporativa. Nesta fase, serão avaliados os resultados do piloto e a forma de transmissão do conhecimento e ferramentas do projeto para a estrutura formal do BNDES, incluindo a participação de, pelo menos, 1 representante da equipe responsável pela incorporação da ideia proposta em suas atribuições formais.

Avaliação

Após a fase de implantação, o CG realizará o levantamento do conhecimento acumulado durante o processo, identificando oportunidades de melhoria e decidindo sobre a continuidade do programa.

Cronograma

Ideação / Seleção:

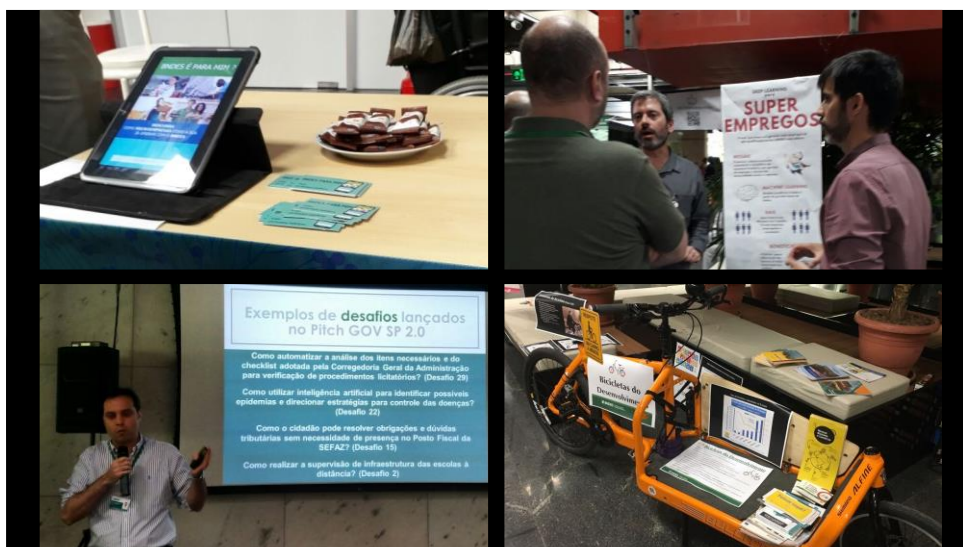


Implementação:



Anexo II – Apresentação para o Comitê Gerencial após o término da fase de inscrição





ideiaLab // Repercussão

4

BNDES

***“Foi incrível tudo o que aconteceu até aqui!
Por alguma razão, o IdeiaLab foi abraçado
de forma genuinamente espontânea
por muitos benedenses!”***

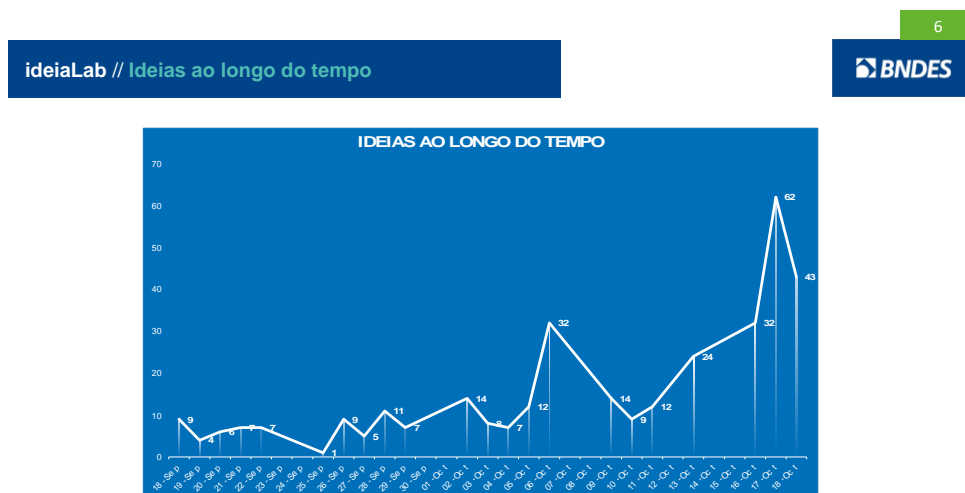
***“A feira foi sensacional! Uma das melhores
surpresas em 14 anos de Banco!
Depois do que vi, mais do que esperança,
tenho certeza que daremos a volta por cima!!!”***

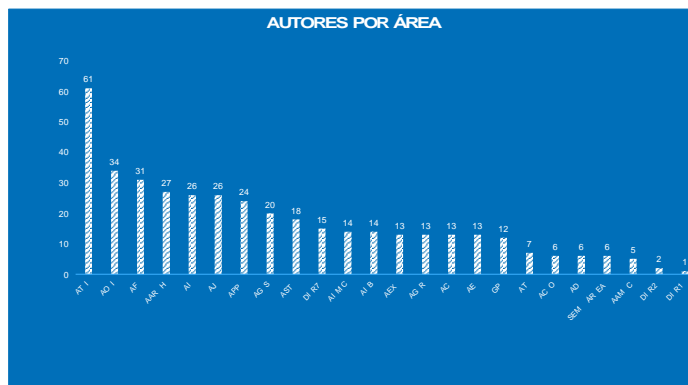
***“A energia da feira foi revigorante!
Vi pessoas cheias de vitalidade!!
Vi pessoas cheias de sonhos!!!”***

***“O Banco tem muita gente boa que
pode ser ativada! Muitas ideias que
só precisam de um ambiente propício
à inovação interna. Vai dar caldo!!!”***

***“Hoje é dia de comemorar!
Amanhã é dia de pensar como
institucionalizar essa abordagem.
A inércia segue muito forte.”***

***“Os desafios pela frente são enormes,
mas não temos outra opção além de
seguir avançando!!!”***





24/10 – Workshop Lean Startups – Bernardo Estefan (Oi) – Sala de ideias

08/11 – Café da manhã dos autores das ideias mais votadas com a Diretoria

10/11 – Apresentação CG sobre dinâmica Pitch Day

13/11 – Apresentação CG sobre o processo de ideias

ideiaLab // *O que faremos com as ideias?*

11

BNCES

**Insights e contribuições para
reflexão estratégica em curso**

Identificação dos desafios e
empresariais e nos

Identificação das ideias com alto
potencial de inovação e impacto

Outras respostas possíveis estão disponíveis no próprio IdeiaLab!

**Muitas ideias cadastradas sugerem alternativas para endereçar
o desafio de desenvolver uma cultura de inovação em nossa organização!**

 **Portal BNCES**
www.bndes.gov.br


 **Atendimento Empresarial**
0800 702 6337
Chamadas internacionais
+55 21 2172 6337

 **Ouvidoria**
0800 702 6307
www.bndes.gov.br/ouvidoria

 **Fale Conosco**
www.bndes.gov.br/faleconosco

 facebook.com/bndes.imprensa

 twitter.com/bndes_imprensa

 youtube.com/bndesgovbr

 slideshare.net/bndes


BNCES
Faz diferença na sua vida



MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO



Anexo III – Levantamento de Riscos e Ações de Mitigação

O que queremos EVITAR? 

Riscos	Mitigadores
Burocratização	<ul style="list-style-type: none"> • Avançar de forma ágil, incremental, aberta e flexível • Viabilizar instância de deliberação "<i>fast track</i>" (guardiões / <i>hotlines</i>)
Não adesão	<ul style="list-style-type: none"> • Criar uma ambientação leve e divertida • Obter patrocínio de líderes e formadores de opiniões "da casa"
Dispersão de esforços	<ul style="list-style-type: none"> • Definir desafios para direcionar o engajamento e a mobilização • Estimular a colaboração por meio de redes informais auto-organizadas
Desmobilização	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer e aproveitar oportunidades de ganhos rápidos • Gerar exposição positiva para comportamentos desejados
Frustração	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir alocação temporária de recursos para ideias selecionadas • Alinhar expectativa, suporte e incentivo da estrutura hierárquica