

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

ANA LUISA MONTEIRO LAGINHA

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

SÃO PAULO

2020

Prof. Dr. Vahan Agopyan  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso  
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

**ANA LUISA MONTEIRO LAGINHA**

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rosa Maria  
Fischer

**Versão corrigida**

**SÃO PAULO**

**2020**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Laginha, Ana Luisa Monteiro.

Um estudo da influência das práticas e políticas de gestão de recursos humanos para a emergência do intraempreendedorismo / Ana Luisa Monteiro Laginha. - São Paulo, 2020.

118 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2020.  
Orientador: Rosa Maria Fischer.

1. Intraempreendedorismo. 2. Recursos Humanos. 3. Gestão de Pessoas. 4. Cultura Organizacional. 5. Mercado Financeiro. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

## AGRADECIMENTOS

A meus pais, por me ensinarem a enxergar a beleza dos sentimentos e das palavras.

A meu amado irmão, João, pela leveza das brincadeiras de infância, que sempre carregarei comigo.

À professora Rosa, pela orientação, incansável dedicação e valiosos conselhos.

A meus queridos colegas de classe, pela amizade, risadas e suporte nestes dois anos. Em especial, ao Lucas, pelo companheirismo que encontramos ao longo dessa jornada.

Aos professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Em especial, a professora Graziella, pelo carinho e inspiração.

Ao Itaú Unibanco, que abriu-me a possibilidade deste trabalho, pela oportunidade desenvolvimento pessoal e profissional.

A todos que contribuíram para esta pesquisa, aos quais agradeço pela gentileza, disponibilidade e aprendizados.

## RESUMO

A ampliação da arena competitiva no mercado financeiro, decorrente do ingresso de novos *players* e evoluções tecnológicas, desafia as instituições do setor a reverem seu modelo de gestão de pessoas pautado em uma cultura tradicionalmente avessa a riscos e a mudanças. Nesse cenário, ao possibilitar o fortalecimento da potência interna das organizações, o intraempreendedorismo, caracterizado pelo estímulo a padrões culturais como autonomia, inovação e senso coletivo, desponta como uma possível alternativa para o sustento da competitividade externa dessas empresas. Tendo em vista o papel das políticas e práticas de gestão de recursos humanos (RH) na legitimação e disseminação da cultura organizacional, identificou-se a oportunidade de que fosse conduzida uma investigação para avaliar se as políticas e práticas de RH em uma das principais instituições financeiras da América Latina, o Itaú Unibanco, evidenciavam um processo de transformação no qual estava presente a tendência ao estabelecimento de padrões de uma cultura estimulante para a emergência do intraempreendedorismo. Por meio de uma pesquisa qualitativa descritiva, foi conduzida a análise de conteúdo de documentos que explicitavam políticas norteadoras de decisões e ações na empresa, a qual foi sucedida pela realização de entrevistas semiestruturadas e grupos focais, para a coleta de percepções de atores organizacionais distintos, tais como gestores de RH, colaboradores com experiências intraempreendedoras e jovens talentos. Como resultado, o estudo possibilitou evidenciar uma transformação organizacional por meio da qual tendia-se parcialmente a estabelecer padrões associados à cultura intraempreendedora. Por um lado, identificaram-se contradições que atuavam como obstáculos ao intraempreendedorismo; enquanto isso, em contrapartida, este era alavancado por tendências de renovação nas práticas de RH, tais como a introdução de estruturas de trabalho multidisciplinares e a revisão dos modelos de avaliação de performance. Espera-se que os aprendizados emergentes da pesquisa em questão contribuam não apenas para apoiar o Itaú Unibanco em seu processo de mudança cultural, mas também como incentivo a outras organizações, no desenho de políticas e práticas de gestão de recursos humanos que estimulem o intraempreendedorismo.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Cultura Organizacional; Mercado Financeiro

## ABSTRACT

The expansion of the competitive arena in the financial market, resulting from the entry of new players and technological developments, challenges companies to review a people management model based on a culture that is traditionally risk-averse. In this scenario, by enabling the strengthening of the internal power of organizations, intrapreneurship, characterized by the encouragement of cultural standards such as autonomy, innovation and collective work, emerges as a possible alternative to sustain these companies' external competitiveness. Considering the role of human resources (HR) management policies and practices in legitimizing and disseminating organizational culture, it was identified the opportunity to assess whether HR policies and practices in one of the main financial institutions in Latin America, Itaú Unibanco, indicated a process of transformation in which there was a tendency to establish intrapreneurship cultural standards. Through a descriptive qualitative research, a content analysis was carried out, examining documents that explained HR policies. The study was complemented with semi-structured interviews and focus groups which gathered perceptions of different organizational actors, such as HR managers, employees with intrapreneurial experiences and young talents. As a result, the study revealed an organizational transformation through which there was a partial tendency to establish standards associated with an intrapreneurial culture. On one hand, were identified contradictions which held obstacles to intrapreneurship, while, on the other hand, an intrapreneurship culture was leveraged by trends of renewal in HR practices, such as the introduction of multidisciplinary work structures and the review of models for evaluating performance. It is expected that the lessons learned from the research will contribute, not only to support Itaú Unibanco in its process of cultural change, but also as an incentive to other organizations in the design of human resource management policies and practices that can encourage intrapreneurship.

**Keywords:** Intrapreneurship; Human Resources; People Management; Organizational Culture; Financial Market

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo da pesquisa no Mestrado Profissional em Empreendedorismo.....	15
Figura 2: Nuvem de Palavras em Políticas .....	52
Figura 3: Pilares Transformacionais Itaú Unibanco.....	56
Figura 4: Campanha de Autonomia “Confiança e responsabilidade: isso dá liga”.....	60
Figura 5: Foto da Campanha “Vou Como Sou”.....	61
Figura 6: Nuvem de Palavras em Revistas Internas .....	62
Figura 7: Nuvem de Palavras em Documentos Externos.....	66
Figura 8: Nova Métrica de Avaliação Comportamental (Eixo Y) .....	70

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Síntese dos Padrões Culturais Intraempreendedores.....	35
Tabela 2: Síntese das Práticas de Gestão de Pessoas .....	36
Tabela 3: Procedimentos Metodológicos do Estudo .....	40
Tabela 4: Matriz de Amarração Adaptada .....	41
Tabela 5: Sistematização da Análise Documental .....	44
Tabela 6: Critérios de Seleção das Políticas de Recursos Humanos para Análise.....	45
Tabela 7: Critérios para Categorias.....	47
Tabela 8: Detalhamento da Análise de Conteúdo .....	47
Tabela 9: Detalhamento da Codificação Positiva, Negativa ou Neutra .....	49
Tabela 10: Análise dos Padrões Culturais em Políticas .....	51
Tabela 11: Análise das Práticas de Recursos Humanos em Políticas .....	51
Tabela 12: Lista de Frequência de Palavras em Políticas - Parte 1 .....	53
Tabela 13: Lista de Frequência de Palavras em Políticas - Parte 2.....	54
Tabela 14: Análise dos Padrões Culturais em Documentos Internos.....	58
Tabela 15: Análise das Práticas de Recursos Humanos em Documentos Internos.....	58
Tabela 16: Lista de Frequência de Palavras em Revistas - Parte 1 .....	63
Tabela 17: Lista de Frequência de Palavras em Revistas - Parte 2 .....	64
Tabela 18: Análise dos Padrões Culturais em Documentos Externos .....	65
Tabela 19: Análise das Práticas de Recursos Humanos em Documentos Externos.....	65
Tabela 20: Lista de Frequência de Palavras em Documentos Externos - Parte 1 .....	67
Tabela 21: Lista de Frequência de Palavras em Documentos Externos - Parte 2 .....	68
Tabela 22: Comparação de Frequência de Palavras.....	69
Tabela 23: Análise das Práticas de Recursos Humanos.....	72
Tabela 24: Práticas de Recursos Humanos e Padrões Culturais Intraempreendedores.....	73
Tabela 25: Práticas de Recursos Humanos e Padrões Culturais Intraempreendedores.....	73
Tabela 26: Análise e Lacunas.....	74
Tabela 27: Entrevistados do Time de Recursos Humanos.....	75
Tabela 28: Colaboradores com Vivências Intraempreendedores Entrevistados .....	83
Tabela 29: Síntese das Práticas de Recursos Humanos e Relação com Intraempreendedorismo	103
Tabela 29: Roteiro da Entrevista com Recursos Humanos .....	114
Tabela 30: Roteiro da Entrevista com Colaboradores.....	115
Tabela 31: Perfil dos Participantes dos Grupos Focais .....	116
Tabela 32: Roteiro dos Grupos Focais .....	118

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	CONTEXTO DA PESQUISA	15
2.1	Contexto de Transformação no Mercado Financeiro	15
2.2	O Itaú Unibanco e sua Estratégia	17
2.3	Transformação Organizacional, Cultura e Práticas de Recursos Humanos	20
3	A PESQUISA	23
4	REFERENCIAL TEÓRICO	25
4.1	Cultura Organizacional e Mudança	25
4.2	Intraempreendedorismo	28
4.3	Padrões de uma Cultura Intraempreendedora	29
4.4	Práticas de Recursos Humanos para Incentivo ao Intraempreendedorismo	31
4.5	Uma Breve Síntese	34
5	METODOLOGIA	37
6	ANÁLISE DOCUMENTAL	43
6.1	Pré-análise	43
6.1.1	A Escolha dos Documentos	43
6.1.2	Definição de Categorias	46
6.2	Análise e Discussão	50
6.2.1.	Análise 1: Tipos de Documentos	50
6.2.1.1.	Análise das Políticas de Recursos Humanos	50
6.2.1.2	Análise dos Documentos Internos	56
6.2.1.3	Análise dos Documentos Externos	65
6.2.1.4	Análise Comparativa entre Tipos de Documentos	69
6.2.2	Análise 2: Intraempreendedorismo no Itaú Unibanco	71
6.2.3	Análise 3: Práticas de Recursos Humanos	72
6.3	Síntese da Análise Documental	74
7	ENTREVISTAS COM GESTORES DA ÁREA DE RH	75
7.1	Metodologia das Entrevistas	75
7.2	Resultado das Entrevistas	76
7.3	Síntese das Entrevistas com Gestores de Recursos Humanos	80

8	ENTREVISTAS COM COLABORADORES	82
8.1	Metodologia das Entrevistas	82
8.2	Resultado das Entrevistas com Colaboradores	84
8.2.1	Sobre a Experiência Intraempreendedora	84
8.2.2	Sobre Cultura Intraempreendedora no Itaú Unibanco	86
8.2.3	Sobre Práticas de Recursos Humanos	88
8.3	Síntese das Entrevistas com Colaboradores	90
9.	GRUPOS FOCAIS COM COLABORADORES	92
9.1	Metodologia dos Grupos Focais	92
9.2	Resultado dos Grupos Focais	93
9.2.1	Sobre Padrões Culturais	93
9.2.2	Sobre Práticas de Recursos Humanos	96
9.2.3	Percepções sobre Intraempreendedorismo	97
9.3	Síntese dos Grupos Focais com Colaboradores	99
10.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
10.1	Conclusões do Estudo	101
10.2	Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	105
	REFERÊNCIAS	107
	ANEXO	114
	Anexo A: Roteiro de Entrevistas com RH	114
	Anexo B: Roteiro de Entrevistas com Colaboradores	115
	Anexo C: Perfil dos Participantes do Grupo Focal	116
	Anexo D: Roteiro de Grupos Focais	118

## 1 INTRODUÇÃO

Um cenário determinado pela ascensão de novos competidores e pela necessidade de estreitar o relacionamento com os clientes. É nesse novo paradigma econômico que Dornelas (2009, p. 07) ressalta que é indispensável que as organizações repensem suas práticas de gestão, compreendendo a importância do fomento ao empreendedorismo interno:

A organização precisa ser mais ágil, buscar novas oportunidades de negócio de forma mais efetiva, se reestruturar, rever seus processos, incentivar seus funcionários na busca da inovação, a serem mais criativos, a proporem soluções, não serem reativos, e fugir da mesmice de outrora.

Definido por Pinchot (1989) como o método de usar o espírito empreendedor em grandes corporações, valendo-se de seus recursos e talentos, o intraempreendedorismo se configura como elemento central no ecossistema corporativo, atuando como alavanca para o valor das organizações e otimizando o resultado de seus principais *stakeholders* (WUNDERER, 2001).

Essa conjuntura não é exceção para as instituições financeiras, tipificadas por uma cultura “rígida, fragmentada e avessa a riscos” (BCG - BOSTON CONSULTING GROUP, 2015, p. 9). Tais empresas vêm sofrendo pressões externas, em decorrência da digitalização do mercado e da ampliação da arena de concorrência; vicissitudes que, ao menos teoricamente, deveriam estimular as organizações a buscarem o desenvolvimento de competências intraempreendedoras.

É essencial, nesse processo, que o intraempreendedorismo disponha de um terreno fértil para seu florescimento, a fim de que talentos "sejam estimulados a agir de forma pró-ativa na implementação de inovações no ambiente organizacional" (HASHIMOTO et al., 2010, p. 1). Nesse sentido, a literatura aponta para o papel fundamental das políticas e práticas de recursos humanos (RH) para o fomento do intraempreendedorismo, na medida em que as ações e decisões que orientam a movimentação e o desenvolvimento das pessoas incentivam e estimulam a autonomia, a tolerância ao erro e o foco em inovação (ÖZDEMIRCI; BEHRAM, 2014; STEVENSON; JARILLO, 1990; MACCHITELLA, 2008; FERRAZ et al., 2008; HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; WUNDERER, 2001; HAYTON, 2005).

Dessa forma, a pesquisa em questão propôs a realização de uma análise exploratória das práticas de recursos humanos vigentes em uma organização empresarial, para verificar se e como elas poderiam influenciar, positiva ou negativamente, padrões culturais associados à emergência do intraempreendedorismo. Em consonância com o objetivo do Mestrado Profissional em Empreendedorismo, que consiste em explorar a experiência prática dos pesquisadores, a definição da unidade de análise como o Itaú Unibanco decorreu da vivência da autora na área de RH da organização e da identificação, neste período, dos desafios experienciados no setor quanto ao estímulo ao intraempreendedorismo.

Nos capítulos subsequentes, serão explicitados o contexto do estudo, seus objetivos e metodologia, assim como a literatura examinada.

Espera-se que a pesquisa possa incitar o debate entre as esferas acadêmica e corporativa, por meio da reflexão teórico-prática a respeito dos desafios inerentes a essas transformações organizacionais. Instigando o desenvolvimento do maior banco privado da América Latina, que tem alta relevância no crescimento econômico do país, avanços nesse campo de estudo podem propiciar contribuições à emergência do intraempreendedorismo e ao aperfeiçoamento da gestão de pessoas e da cultura organizacional, no sentido de agregar valor para a organização, seus colaboradores, clientes, acionistas e para a sociedade.

## 2 CONTEXTO DA PESQUISA

Krakauer, Marques e Almeida (2015, p. 8) apontam que, na modalidade de Mestrado Profissional, o trabalho "nasce da experiência concreta vivenciada pelo aluno no mundo empresarial", sendo que o tema de pesquisa é derivado de desafios práticos que incitam reflexões sobre a experiência e sua conexão com a teoria, conforme aponta o ciclo abaixo:

Figura 1: Ciclo da pesquisa no Mestrado Profissional em Empreendedorismo



Fonte: Krakauer, Marques e Almeida (2015, p. 8).

Dessa forma, a pesquisa germinou a partir da vivência da autora na área de recursos humanos do Itaú Unibanco, instituição financeira brasileira, instigando-a a compreender o papel de seu campo de atuação profissional para o desenvolvimento de uma organização intraempreendedora face a uma nova conjuntura social e econômica.

### 2.1 Contexto de Transformação no Mercado Financeiro

“Não é novidade que a cultura tradicional de bancos é em geral rígida, fragmentada e avessa a riscos” (BCG, 2015, p. 9). É assim que um estudo conduzido pela consultoria BCG com inúmeras organizações financeiras introduz o desafio vivenciado por instituições tradicionais do setor que, segundo o relatório, em sua maior parte, não dispõem da "liderança certa, estrutura, ecossistema de talento, cultura e modelos de trabalho para executar seus planos com sucesso" (BCG, 2015, p. 3).

Amplificando essa adversidade, o cenário das instituições financeiras vem sendo alterado pela emergência de novos competidores, como as *fintechs* (*startups* que, utilizando tecnologias digitais, adotam estratégias disruptivas ao longo da cadeia de valor de serviços financeiros) (BCG, 2015). Além do surgimento das *fintechs*, as corporações financeiras passam a concorrer com empresas de tecnologia estabelecidas no mercado, como Google, Apple, Facebook e Amazon, que apresentam vantagem competitiva ao adotarem culturas intraempreendedoras (ACCENTURE, 2017).

Nesse cenário, um artigo da consultoria McKinsey (2015) salienta a importância de que bancos adotem estratégias diferentes para enfrentar a nova competição do setor. Para tanto, em meio a transformações tecnológicas, automatizações e uso de dados para criar valor, é evidenciada a importância da rápida experimentação e desenvolvimento ágil; características que remetem a um ambiente organizacional intraempreendedor.

Em outro estudo, de 2018, a consultoria McKinsey reforça, ainda, que, para sobreviver e obter sucesso, muitas organizações tradicionais, como as do setor financeiro, estão migrando de um modelo organizacional tradicional para um modelo ágil, caracterizado por colaboração, experimentação e times flexíveis que atuam em ciclos rápidos de tomada de decisão e aprendizagem (MCKINSEY, 2018).

Por fim, o BCG (2015) aponta algumas características de uma cultura propícia para a vantagem competitiva das organizações financeiras em uma nova era tecnológica e informacional: centralidade no cliente, experimentação, agilidade, colaboração e inovação contínua, sendo que esses padrões culturais são revelados por práticas e políticas de recursos humanos, tais como contratar talentos similares aos futuros clientes, revisar práticas de compensação para promover times mais colaborativos, construir ambientes e processos de trabalho mais colaborativos, rever

estruturas organizacionais, entre outras ações (BCG, 2015). O relatório da pesquisa não faz uma referência explícita no sentido de que tais características possam estimular que as organizações desenvolvam uma cultura intraempreendedora. Contudo, nota-se uma similaridade entre esses elementos e categorias de padrões culturais intraempreendedores, que serão apresentados na revisão bibliográfica desta pesquisa.

## **2.2 O Itaú Unibanco e sua Estratégia**

A história do maior banco privado da América Latina, que é uma das 20 maiores instituições financeiras em valor de mercado do mundo, remonta a 1924, quando a Casa Moreira Salles, que viria, posteriormente, a se tornar Unibanco, obteve sua autorização de funcionamento. Duas décadas depois, em 1944, foi fundado o Banco Central de Crédito S.A, que deu origem ao Banco Itaú. Contudo, foi apenas no ano de 2008 que as trajetórias dessas duas organizações se entrelaçaram, no processo de fusão do qual resultou o Itaú Unibanco (ITAÚ UNIBANCO, 2018b).

O Relatório Anual Consolidado do Itaú Unibanco (2018b) relata que ambas as instituições financeiras, de gestão familiar, demonstraram, ao longo de suas histórias, diversos atributos congêneres, tais como a preocupação com a ética e transparência, a proximidade com clientes e uma expansão de negócios pautada em serviços inovadores (ITAÚ UNIBANCO, 2018b). Destaca-se, ainda, o papel pioneiro tanto do Itaú quanto do Unibanco no uso de tecnologias para o processamento de operações e serviços bancários. As duas instituições se assemelham, também, no fomento às artes, cultura, responsabilidade social e ambiental, assim como na evolução caracterizada por fusões, aquisições e incorporações.

Após a associação entre as duas instituições financeiras, determinou-se como objetivo do Itaú Unibanco ser um banco líder em performance sustentável e satisfação dos clientes, colocando em pauta um conjunto de valores denominado Nosso Jeito, que será posteriormente analisado na pesquisa em questão.

Para atingir sua visão, a organização fornece “um amplo leque de serviços bancários a uma diversificada base de clientes que inclui clientes pessoas físicas e jurídicas” (ITAÚ UNIBANCO, 2018b, p.28), em que se destacam três segmentos de atuação: Varejo, Atacado e Atividades com o Mercado e Corporações. O primeiro engloba clientes de varejo (correntistas ou não correntistas), clientes de alta renda (Itaú Uniclass e Personnalité) e micro e pequenas empresas, tendo produtos distribuídos por meio de canais tradicionais (agências e caixa) e canais digitais (internet e *mobile banking*). Já o banco de atacado é responsável pelos “clientes com elevado patrimônio financeiro (*private banking*), pelas atividades das unidades da América Latina” (ITAÚ UNIBANCO, 2018b, p. 29), além do “negócio de *banking* para médias empresas e pelas atividades do Itaú BBA, unidade responsável pelas atividades com clientes corporativos e pela atuação como banco de investimento” (ITAÚ UNIBANCO, 2018b, p. 29).

Conforme divulgado para o mercado e investidores, o Itaú Unibanco aponta importantes mudanças em curso no setor bancário, especialmente no que diz respeito ao ambiente concorrencial, de maneira que, em 2018, a organização divulgou como objetivo o intuito de “mudar de liga” (ITAÚ UNIBANCO, 2018b, p. 12), visando poder se comparar às melhores empresas em satisfação de clientes do mundo e não apenas à concorrência tradicional. O uso do termo “liga” refere-se ao conjunto de empresas de um determinado tipo, de maneira que o Itaú Unibanco entende que deveria deixar de se comparar com empresas tradicionais do setor bancário, ao oferecer um nível de experiência aos clientes semelhante àquele das melhores empresas do mundo em satisfação de clientes (ITAÚ UNIBANCO, 2018b).

Ao se pronunciar sobre a competição no mercado financeiro, o presidente da organização, Candido Bracher, ressalta que “vivemos em um momento de transformações exponenciais em diferentes setores” (ITAÚ UNIBANCO, 2019a, p.44) e aponta que as empresas estabelecidas enfrentam o desafio de empreender uma mudança, enquanto as empresas inovadoras buscam obter escala. Dessa forma, “os estabelecidos precisam encontrar a inovação antes que os inovadores encontrem a distribuição” (ITAÚ UNIBANCO, 2019a, p.41). Perante uma arena competitiva de *players* inovadores, a organização reconhece que deve buscar inovar rapidamente, a fim de manter sua competitividade (ITAÚ UNIBANCO, 2019a).

Para tanto, a estratégia da organização é pautada em seis frentes prioritárias: acentuar o foco no cliente; acelerar o processo de transformação digital e difundir a mentalidade digital; cumprir a gestão de riscos; promover a internacionalização, aumentando porte e qualidade de gestão nas unidades externas; sustentar a rentabilidade, por meio da criação de valor, e aperfeiçoar os modelos de gestão de pessoas, com destaque para incentivos, atração e retenção, experiência dos colaboradores e diversidade (ITAÚ UNIBANCO, 2018b).

Digitalização e estratégia de construção de um banco cada vez mais tecnológico são elementos centrais do Relatório Anual Consolidado do Itaú Unibanco. A temática de Cultura Digital é uma das mais abordadas em eventos com os líderes da organização (ITAÚ UNIBANCO, 2016) e, desde 2014, o banco oferece um *coworking* e centro de empreendedorismo tecnológico denominado Cubo. A iniciativa, que, em 2018, se tornou o maior centro de empreendedorismo na América Latina, surgiu a partir da demanda do Itaú por estabelecer um processo de inovação ágil e constante (FONSECA, 2017).

Complementarmente, em apresentação realizada para acionistas e investidores em 2017, a diretoria do Itaú ressaltou que o mercado financeiro também é impactado pela evolução das relações na era do empreendedorismo (ITAÚ UNIBANCO, 2017). Com o apontamento de uma fusão entre “tribos digitais” e profissionais tradicionais, foi ressaltada a construção de uma organização com maior autonomia e abertura à mudança e adaptação. De acordo com a organização, valores da década anterior, como competição, estabilidade e aceitação dão espaço para a colaboração, propósito, flexibilidade e questionamento (ITAÚ UNIBANCO, 2017). O Itaú afirma que “as startups estão desafiando as empresas tradicionais a rever seus métodos de trabalho” e “empresas de tecnologia também começaram a oferecer serviços financeiros, impactando o setor bancário”, o que acentua a importância de que o banco se conecte com “o universo do empreendedorismo tecnológico” e, conseqüentemente, encontre “oportunidades de gerar vantagem competitiva e evoluir como banco digital” (ITAÚ UNIBANCO, 2016, p. 47).

Segundo a organização, a implementação de novos modelos de trabalhos ágeis está no cerne da estratégia para elevar a produtividade e fomentar a inovação (ITAÚ UNIBANCO, 2018b). Em relação a esse novo modelo de trabalho, em seu Relatório Anual, o Itaú Unibanco declara que “mais de 6 mil colaboradores passaram a atuar em equipes multidisciplinares, as Comunidades de

Entrega, um modelo alinhado aos princípios Lean e Agile e, portanto, mais orientado ao cliente, às entregas de valor em ciclos curtos, à experimentação e à colaboração” (ITAÚ UNIBANCO, 2018b, p.49).

Por fim, o Relatório Anual Consolidado afirma que a organização sempre teve “a convicção de que o grande poder de transformação reside nas pessoas” (ITAÚ UNIBANCO, 2018b, p. 22), de maneira que busca possibilitar “a melhor experiência ao seu colaborador, para que ele seja capaz de promover seu desenvolvimento” por meio de práticas que alavancam o estímulo à autonomia e à revisão dos modelos de trabalho da organização (ITAÚ UNIBANCO, 2018b, p. 22).

No contexto do conjunto de ações do banco para proporcionar uma melhor experiência de trabalho a seus colaboradores e, especialmente, para atrair e reter novas gerações (BIGARELLI, 2018), salienta-se a política de *dress code* adotada em 2018 pelo Itaú Unibanco, por meio da qual a organização flexibilizou a vestimenta nos escritórios e agências. Destacam-se, ainda, outros avanços recentes reportados pelo Itaú Unibanco (2018b, p. 73) em relação à gestão de pessoas:

Criamos e desenvolvemos novas carreiras, como a de Cientista de Dados, e capacitamos milhares de colaboradores em temas como Lean, Ágil, Design Thinking e User Experience (UX), adequados ao novo ambiente de relação com os clientes e à velocidade da informação. Além disso, implantamos iniciativas para melhorar a experiência dos nossos colaboradores, buscando valorizar suas individualidades, bem como desburocratizar ao máximo o ambiente de trabalho. Por fim, alinhados às agendas prioritárias que temos promovido, aprovamos importantes mudanças nos modelos de incentivos, estimulando cada vez mais a colaboração e o trabalho em equipe, sem deixar de reconhecer quem faz a diferença.

Por meio desses avanços em práticas e políticas de recursos humanos, a organização acredita que será possível fortalecer a capacidade de atração e retenção dos melhores talentos, bem como incrementar a capacidade de inovação e aumentar a conexão com os seus clientes (ITAÚ UNIBANCO, 2018b).

### **2.3 Transformação Organizacional, Cultura e Práticas de Recursos Humanos**

A conjuntura perante a qual o Itaú Unibanco se depara, descrita no capítulo anterior, reivindica que a organização esteja atenta a sua competitividade de mercado. Salienta-se, contudo, que “o grau de competitividade que a empresa revela no ambiente externo como resultado de suas estratégias de ação é condicionado pelo nível de desenvolvimento de sua competitividade interna” (FISCHER, R.M., 2002, p. 154).

Segundo Rosa Maria Fischer (2002), o paradigma da transformação exige que a mudança seja vista como um processo contínuo de reconstrução de competências pessoais e organizacionais. Nesse novo contexto, a autora ressalta que, em oposição à estabilidade, é preciso rever a composição e design da estrutura organizacional, os padrões de relações de poder e de autoridade, a fluência dos canais de comunicação e decisão, pautando-se em princípios de flexibilidade, transparência, compartilhamento, descentralização e gestão compartilhada.

A cultura constitui, por conseguinte, aspecto essencial “à realização das tarefas inerentes à adaptação externa, onde podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante” (BERTERO, 1989, p. 37). Entende-se, dessa forma, que, para o Itaú Unibanco, seria necessária a elaboração de práticas que possibilitem a constituição de um novo paradigma cultural na organização.

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

Para a promoção dessa responsividade ao ambiente externo, Dutra (1989) retrata o papel mediador exercido pela área de RH. Para o autor, políticas e práticas de recursos humanos representam “instrumentos privilegiados para alavancar mudanças organizacionais” (DUTRA, 1989, p. 156), impulsionando transformações e sendo condicionadas por elas de forma simultânea, conforme descreve abaixo:

A rapidez com que a empresa responde a estímulos do mercado ou que se adapta a novas situações está muito dependente do nível de envolvimento das pessoas com a organização. Esse fato reforça a necessidade de modelos de gestão de recursos humanos mais avançados que patrocinam o envolvimento do indivíduo com a organização a partir dele próprio (DUTRA, 1989, p. 158).

Entende-se que “analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização” (FLEURY, 1989a, p. 23). Por esse motivo, o estudo em questão procurou verificar, por meio da análise das políticas e práticas de recursos humanos vigentes no Itaú Unibanco, se ocorre um processo de transformação organizacional no qual tende-se a estabelecer os padrões de uma cultura organizacional estimulante à emergência do intraempreendedorismo. Afinal, “a transformação organizacional só se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e do comprometimento das pessoas” (FISCHER, R.M. 2002, p. 154).

### 3 A PESQUISA

Uma vez elucidados o contexto do estudo e o relato da experiência da pesquisadora, o presente tópico dispõe-se à definição do problema de investigação, seus objetivos e justificativa.

De acordo com o referencial teórico empregado na pesquisa, as políticas e práticas de recursos humanos, além de exercerem um papel mediador das relações de trabalho, revelam quais são os padrões culturais predominantes em uma organização. Portanto, ao analisá-las, é possível identificar se tais padrões são favoráveis ou não à formação de um ambiente que estimula o comportamento intraempreendedor das pessoas, visto que são capazes de influenciar a mudança da cultura organizacional.

É nesse sentido que o problema de investigação desta pesquisa foi formulado em termos de: analisar se era possível identificar padrões culturais estimulantes à emergência do intraempreendedorismo no âmbito das políticas e práticas vigentes em uma das principais instituições financeiras da América Latina, o Itaú Unibanco.

O objetivo geral da pesquisa consiste, nesse sentido, em contribuir para que a formulação das políticas de recursos humanos pudessem influenciar mudanças de cultura organizacional, no sentido de favorecer a emergência de padrões culturais estimulantes ao intraempreendedorismo. Posto isso, desdobram-se, como atividades da pesquisa:

- (i) Identificar o funcionamento das práticas de recursos humanos do Itaú Unibanco, por meio da análise de conteúdo dos documentos que as explicitam, tendo-se em vista as políticas norteadoras de decisões e ações, bem como as percepções de colaboradores.
- (ii) Comparar o funcionamento das práticas de recursos humanos do Itaú Unibanco com padrões culturais favoráveis ao intraempreendedorismo, conforme os aspectos apontados pelos autores adotados no referencial teórico-conceitual.
- (iii) Verificar quais aspectos das práticas de recursos humanos podem ser favoráveis e quais podem ser considerados obstaculizadores ao estabelecimento de um ambiente propício ao intraempreendedorismo no contexto organizacional do Itaú Unibanco.

Tendo em vista o intuito do Mestrado Profissional, a saber, “contribuir com o setor produtivo nacional no sentido de agregar um nível maior de competitividade e produtividade a empresas e organizações” (CAPES, 2014), almeja-se que o presente estudo proporcione contribuições para que as políticas e práticas de recursos humanos fomentem uma cultura organizacional que estimule o intraempreendedorismo.

Emanam ainda, da pesquisa em questão, contribuições econômicas e sociais, na medida em que esta pretende contribuir para uma organização inserida num setor de alta relevância no crescimento econômico do país. Conforme evidenciado por Silva e Porto Júnior (2006), a intermediação financeira desempenhada pelos bancos constitui um sinalizador de eficiência, encontrando-se correspondência positiva entre o desenvolvimento financeiro e o crescimento econômico de um país.

Acredita-se, ainda, que os aprendizados provenientes deste estudo poderão ser benéficos para aplicação em setores diversos da economia, promovendo fomento ao intraempreendedorismo em diferentes esferas organizacionais, por meio da investigação de como é possível conhecer e intervir sobre os padrões culturais que as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos legitimam e disseminam.

Da perspectiva acadêmica, espera-se contribuir para a literatura que abrange os temas de intraempreendedorismo, cultura organizacional e recursos humanos, desenvolvendo e disseminando o assunto, por meio de práticas aplicáveis nas organizações, conforme preza o Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Cultura Organizacional e Mudança

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

Warrick (2015), que define cultura como “as crenças, valores, atitudes, comportamentos, e práticas que são características de um grupo de pessoas” (WARRICK, 2015, p.4), corrobora o papel da cultura como fator crítico de sucesso nas organizações, indicando que esta possui influência significativa na performance das instituições, na produtividade dos colaboradores e na capacidade de atrair, motivar e reter talentos (WARRICK, 2017).

Contudo, apesar da relevância do tema, no processo de investigação da cultura organizacional como objeto de estudo, Fleury e Fischer (1989) apontam como empecilho inicial o desafio da operacionalização desse conceito. Face a essa adversidade, as autoras caracterizam a cultura como um “substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais que constituem na dinâmica de cada organização” (FLEURY; FISCHER, 1989, p. 9), a qual, associada à dimensão de poder, conserva “papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições, das relações de dominação” (FLEURY, 1989a, p. 22).

Em complemento, Schein (1984, p. 3) elucida a cultura organizacional como:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

O autor aponta, ainda, que a cultura pode ser apreendida em diversos níveis, contemplando artefatos visíveis, como o ambiente e os documentos, percorrendo os valores que regem comportamentos, até desembocar no cerne da cultura: os pressupostos inconscientes. Em sua investigação, o pesquisador deve se mostrar atento, para esquivar-se de um “reducionismo simplificador” e evitar os “riscos de permanecer nos níveis superficiais dos artefatos visíveis, dos comportamentos manifestos, das opiniões verbalizadas” (FISCHER, 1989, p. 67).

Nesse arranjo de camadas, o percurso ao núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização se apresenta como labiríntico e atribulado, tornando difíceis as ações que modifiquem a conjuntura estabelecida (PETTIGREW, 1989). Ainda que transformações nas manifestações visíveis da cultura sejam factíveis, a real metamorfose cultural reside em padrões ocultos, cuja profundidade, pluralidade e independência, tornam a administração da cultura organizacional uma tarefa árdua (PETTIGREW, 1989).

De acordo com Johann et al (2015), para quem a cultura é tida como “um conjunto de valores, crenças, normas compartilhadas por um grupo de pessoas – ou pelas pessoas que compõem uma organização – que apresentam uma identidade em comum e uma maneira padrão de pensar, sentir e agir”, o ambiente inexoravelmente apresenta transformações, as quais as organizações devem identificar e responder por meio de sua própria mudança cultural.

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

Nesse cenário, Fleury (1989a) apresenta uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização. A autora salienta, como elementos essenciais de investigação, o histórico organizacional, o processo de socialização de novos membros e as políticas de recursos humanos. Esse último componente diz respeito às políticas e práticas de recrutamento e seleção, desenvolvimento (treinamento, carreiras e sucessões), compensação, benefícios e relações trabalhistas (FLEURY, 1989a), as quais, “ao mediar a relação entre capital e trabalho”,

“desempenham um papel vital no processo de construção de identidade da organização” (FLEURY, 1989a, p. 24).

Em consonância com a interpretação de Fleury (1989a), Altíssimo (2009) descreve a compreensão da cultura organizacional como:

Buscar compreender a cultura organizacional é um convite a visitar o lugar mais íntimo de uma organização, pois é neste ambiente que são construídos os símbolos e onde se estabelecem os parâmetros de valores e comportamentos a serem seguidos pelos colaboradores, baseados em pressupostos desenvolvidos ao longo do tempo, pela própria história da organização (ALTÍSSIMO, 2009, p. 22)

Interpretando o conceito de política como os “princípios e as diretrizes básicas que balizam decisões e comportamentos”, e definindo práticas como “diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo” (DUTRA, 1989, p. 155), Dutra (1989, p. 156) aponta a influência da cultura no processo de mudança organizacional, evidenciando que:

mudanças organizacionais que envolvem as pessoas e o modo como elas são administradas no espaço de trabalho, atingem, necessariamente, o universo de crenças, valores e ideias subjacentes ao comportamento manifesto dos indivíduos na organização.

De acordo com Rosa Maria Fischer (2002), a competitividade externa de uma organização possui como força motriz a sua competitividade interna que exige, por sua vez, constante aperfeiçoamento, por meio do desenvolvimento de processos, práticas de gestão e políticas internas potencializadas por um ciclo de transformação organizacional (FISCHER, R.M., 2002).

Em entrevista a Jerl Darling, Schein corrobora este papel fundamental da área de recursos humanos como facilitadora dos processos de mudança cultural ao mediar o debate entre CEO e diretores, possibilitando diagnósticos precisos sobre as mudanças comportamentais e seus impactos na estratégia organizacional (DARLING, 2017).

## 4.2 Intraempreendedorismo

A investigação do conceito de intraempreendedorismo requer um olhar preliminar para a temática da qual deriva: o empreendedorismo. Etimologicamente originário do latim medieval *imprehendere*, que significa “pôr-se a executar” ou “levar a efeito” (BOAVA; MACEDO, 2006, p. 2), o empreendedor é considerado por Drucker (1992) como aquele que vislumbra oportunidades em situações nas quais os demais não as percebem. Já Schumpeter (1985) o define como a pessoa que faz novas combinações dos elementos que constituem um negócio, que introduz novos produtos, que identifica novos mercados e que tem a capacidade de criar novos tipos de organização. Fillion (1991, p. 64), por sua vez, completa que o empreendedor é “alguém que concebe, desenvolve e realiza visões”.

De acordo com Festa (2015), a literatura referente ao intraempreendedorismo emergiu na década de 1980, com o termo cunhado por Gifford Pinchot III, *intrapreneurs*, para se referir àqueles que, operando em organizações já vigentes no mercado, são sonhadores que realizam (PINCHOT, 1989). Pinchot (1989) destaca, ainda, a responsabilidade dos intraempreendedores na criação de inovações em qualquer tipo de organização, acreditando que não é preciso deixar o emprego para desenvolver projetos inovadores. O autor contribuiu, também, para a expansão do conceito de intraempreendedorismo para além do *core* do negócio, contemplando atividades diversas da organização, inclusive funções administrativas (HASHIMOTO, 2010).

Antoncic e Hisrich (2001) retratam o aprofundamento das pesquisas referentes ao tema do intraempreendedorismo a partir da década de 1980, tendo sido abordado conceitualmente também como empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo interno. Apesar da nomenclatura utilizada, o fenômeno adquiriu destaque em vista da oportunidade de criação de valor por meio da inovação e foi analisado por diversos estudiosos nas décadas que se seguiram. Os autores classificam o fenômeno intraempreendedor em quatro dimensões: novos negócios (definição de novos produtos ou mercados), inovação (aprimoramento de produtos, novos métodos ou procedimentos), autorrenovação (transformação da organização pela reformulação de estratégias e mudança organizacional) e proatividade (postura agressiva perante competidores, tomando riscos para experimentação).

De maneira sintetizada, Stevenson e Jarillo (1990) descrevem o intraempreendedorismo como o empreendedorismo que ocorre em empresas já existentes, nas quais as pessoas perseguem oportunidades, independentemente do controle de recursos. Já Zahra (1995; 1996 apud SHARMA; CHRISMAN, 1999) define o empreendedorismo corporativo como o conjunto da inovação, renovação e esforços para o desenvolvimento de novos negócios de uma organização, abrangendo, portanto, a criação de novos produtos e processos, revitalização de operações e o desenvolvimento de novas competências.

Por fim, ressalta-se que o intraempreendedorismo trata de uma “filosofia empreendedora que permeia toda a organização” (HASHIMOTO, 2009, p. 106). Nesse sentido, o desafio consiste na criação de meios e oportunidades para que as visões dos intraempreendedores, alinhadas à estratégia corporativa, sejam realizadas e para que, por meio do fortalecimento da potência interna da organização, o intraempreendedorismo possibilite a ampliação de sua competitividade.

### **4.3 Padrões de uma Cultura Intraempreendedora**

Complementarmente à análise do conceito de intraempreendedorismo, é fundamental a compreensão das condições que permitem que essa característica floresça na organização.

Nesse sentido, a gestão de recursos humanos assume um papel relevante no desenvolvimento de uma organização intraempreendedora, na medida em que possibilita o gerenciamento de um ambiente cultural que estimule o potencial intraempreendedor, além de contribuir com intervenções estratégicas para capacitação e motivação (AKINTUNDE, 2013). Dessa forma, o gerenciamento de recursos humanos pode evoluir de um simples posicionamento de departamento de pessoal burocrático, para assumir um papel estratégico e provedor de vantagem competitiva à organização (FISCHER, A.L., 2002).

Segundo Stevenson e Jarillo (1990), indo além do despontar de novos negócios, o intraempreendedorismo consiste em um processo para o qual algumas competências são altamente relevantes, sendo que a maior parte delas pode ser incorporada como conhecimento. Desse modo,

o estímulo à cultura intraempreendedora é apontado, pelos autores, como indispensável para sua emergência.

Descrevendo as semelhanças entre organizações intraempreendedoras, Hashimoto (2009) identifica a presença recorrente de três padrões culturais: autonomia, receptividade a riscos e estímulo a inovação.

Salientando que “as pessoas produzem trabalhos mais criativos quando têm liberdade para escolher como realizar a tarefa”, Hashimoto (2009, p. 74) aponta que a autonomia possibilita que os colaboradores explorem suas competências únicas em favor do desempenho de seu trabalho. Com isso, o intraempreendedorismo é alicerçado no senso de dono dos colaboradores, que assumem postura de empreendedores, ao definir objetivos de suas entregas, decidir sobre o uso de recursos e escolher as estratégias de ação (HASHIMOTO, 2009). Em vista disso, há uma correlação positiva entre o comportamento empreendedor de uma organização e o seu esforço em colocar colaboradores na posição de detectores de oportunidades, treinando-os e recompensando-os por fazê-lo (STEVENSON; JARILLO, 1990).

O segundo padrão cultural mencionado por Hashimoto é a receptividade a riscos, a qual “envolve a disposição de comprometer recursos significativos para aproveitar oportunidades com alguma chance de fracasso” (HASHIMOTO, 2009, p. 74). Um estudo realizado por Vilas Boas e Santos (2014) em cinco organizações intraempreendedoras brasileiras, indica a relevância da tolerância ao erro como padrão cultural estimulante a ações intraempreendedoras. O estudo possibilitou a identificação de que essas organizações “informalmente toleravam erros advindos das experimentações, desde que orientadas para a geração de inovações de produtos e processos ou para a criação de negócios” (VILAS BOAS; SANTOS, 2014, p. 406). Segundo os autores, “essa tolerância informal era vista como uma forma de aprendizagem e estimulava os empreendedores corporativos porque fazia com que acreditassem que poderiam tentar criar sem que fossem punidos por isso” (VILAS BOAS; SANTOS, 2014, p. 406).

Por fim, a abertura à inovação constitui um padrão cultural alinhado ao fomento ao intraempreendedorismo, uma vez que o intraempreendedor está associado à “ação inovadora ou

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

Em adição aos três padrões culturais explorados por Hashimoto (2009), destaca-se um quarto padrão relevante advindo da literatura: o senso coletivo. Chung e Gibbons (1997) apontam que, ainda que o intraempreendedorismo possa despontar em ideias individuais, ele se manifesta em ações coletivas, tendo a organização o papel de estimular que o colaborador aja como dono, instaurando estrutura e clima propícios para tal (LANA, 2010).

Nesse sentido, a área de RH fomenta o intraempreendedorismo, por meio do estabelecimento de um ambiente de suporte e desenvolvimento de colaboração e confiança. Hayton (2005) sugere que as práticas de recursos humanos permitem influenciar comportamentos informais e autônomos entre colaboradores, contribuindo para a formação de redes intraempreendedoras e relações de confiança em que "conhecimento e outros recursos são compartilhados em interesse do coletivo" (HAYTON, 2005, p. 37, tradução nossa).

#### **4.4 Práticas de Recursos Humanos para Incentivo ao Intraempreendedorismo**

Dutra (2002, p. 17) caracteriza a gestão de pessoas, entendida no presente estudo como sinônimo de recursos humanos, como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. A organização assume, por conseguinte, o papel de “estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes” (DUTRA, 2002, p. 17).

O autor define três processos de gestão de pessoas: movimentação, desenvolvimento e valorização. O primeiro contempla práticas de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação, que se propõem a “oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa” (DUTRA, 2002, p. 49). O desenvolvimento inclui capacitação, carreira e desempenho, enquanto a valorização se refere às práticas de remuneração,

premiação, serviços e facilidades. Na pesquisa em questão, foram investigadas práticas e políticas referentes a esses três processos, a fim de proporcionar uma visão completa da atuação da área de recursos humanos.

De acordo com estudo da Delloite (2015), a construção de uma cultura intraempreendedora não reside na criação de perfis intraempreendedores, mas no encorajamento daqueles que estão na organização para estímulo a seu potencial. Nesse sentido, a pesquisa aponta que a área de recursos humanos tem como função o estímulo a um “ambiente saudável ao intraempreendedorismo” (DELLOITE, 2015, p. 19).

A literatura examinada aponta diversos mecanismos que promovem suporte à cultura intraempreendedora, sendo grande parte deles de competência da área de RH, como a definição de responsabilidades individuais, treinamento e capacitação pessoal, reconhecimento e estabelecimento de canais de comunicação com os colaboradores (WUNDERER, 2001). Outros instrumentos que permitem a consolidação dos comportamentos intraempreendedores são procedimentos de encareiramento, incentivos, avaliação de desempenho e recompensas (FERRAZ et al., 2008; PETERS; SHEPHERD, 2014).

Um dos elementos apresentados em estudo da Delloite (2015), e salientado também por Macchitella (2008), é a relevância de modelos de trabalho e estruturas organizacionais flexíveis, interdependentes e multidisciplinares. Observa-se que, em geral, organizações intraempreendedoras possuem tomadas de decisão mais descentralizadas, promovendo colaboração e projetos entre colaboradores de diferentes departamentos. Esse tipo de modelo de trabalho possibilita que a resolução de problemas seja mais ágil, uma vez que decisões são tomadas por aqueles que possuem mais expertise e não necessariamente por aqueles com maior cargo hierárquico na organização (DELLOITE, 2015).

A relevância da estrutura organizacional no fomento ao intraempreendedorismo é investigada também por Kuratko e Goldsby (2004), autores que defendem que o excesso de complexidade, demonstrado, por exemplo, pela centralização das decisões em altos níveis hierárquicos superiores, opera como desestimulante a atitudes intraempreendedoras. O excesso de burocracia também é apontado por Hayton (2005) como inibidor da cultura intraempreendedora nas organizações.

Em complemento, Macchitella (2008) destaca o papel fundamental do modelo de recursos humanos, como mecanismo por meio do qual a organização sinaliza quais são os comportamentos esperados e reconhecidos, orientando a forma como as trocas sociais entre colaboradores e entre indivíduo e organização irão se orientar. O modelo ainda influencia a motivação e as competências dos colaboradores e deve ser facilitador do relacionamento entre colaboradores, viabilizando a descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, por meio de práticas como estruturas de trabalho flexíveis e interdependentes, incentivos baseados em objetivos coletivos e desenvolvimento de competências.

Estudos como os realizados por Festa (2015), Hisrich, Peters e Shepherd (2014) e Lana (2010) evidenciam a contribuição de práticas de gestão para a cultura intraempreendedora e estímulo à inovação. A discussão promovida por esses autores quanto a práticas essenciais para um ambiente intraempreendedor converge para processos como: reconhecimento e estímulos ao empreendedorismo, recursos disponíveis de forma ágil para apoiar novas ideias, patrocínio e experimentação de ideias, incentivos formais para tentativa e erro, modelos de trabalho em equipes multidisciplinares e apoio da alta administração. Esses elementos foram utilizados, no presente estudo, como parte do arcabouço teórico para a definição de categorias de práticas de recursos humanos e padrões culturais a serem investigados no Itaú Unibanco.

Em estudo promovido por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002), foram identificadas variadas práticas gerenciais que dão suporte ao intraempreendedorismo, que têm semelhança com as identificadas pelas pesquisas analisadas anteriormente, ao elaborar uma classificação em cinco dimensões: suporte da alta liderança em facilitar e promover atividades intraempreendedoras na organização, disponibilidade de tempo para ser alocado em projetos empreendedores, recompensas e incentivos (especialmente advindos da média liderança, por meio do estabelecimento de metas e *feedbacks*), flexibilidade nas atribuições e flexibilidade para interação com diferentes níveis hierárquicos da empresa.

Deve-se atentar, contudo, para que não se delimite o estímulo ao intraempreendedorismo como papel exclusivo da área de recursos humanos. Afinal, como apontam Hashimoto et al. (2010, p. 3):

Tão importante quanto atrair, reter e desenvolver talentos é a boa aplicação destes profissionais para gerar as inovações e melhorias que as empresas buscam. Esta tarefa está além das responsabilidades dos departamentos de Recursos Humanos.

#### **4.5 Uma Breve Síntese**

Com o intuito de subsidiar o entendimento da escolha metodológica do estudo, este tópico é dedicado à elaboração da síntese do referencial teórico que embasou os procedimentos de coleta e análise dos dados primários e secundários desta pesquisa.

A literatura apresentada demonstra que o potencial intraempreendedor na organização pode ser identificado em seus padrões culturais, os quais são explicitados por meio das práticas e políticas de gestão de recursos humanos, cuja atuação pode ser tanto estimulante quanto inibidora à emergência do intraempreendedorismo.

Dessa forma, a revisão teórica empreendida viabilizou uma análise preliminar dos padrões subjacentes a uma cultura organizacional caracterizada como intraempreendedora, os quais são exibidos na Tabela 1. No decorrer da execução da pesquisa em questão, esses padrões foram utilizados como categorias analíticas para o procedimento de análise de conteúdo do material coletado.

Tabela 1: Síntese dos Padrões Culturais Intraempreendedores

<b>Padrões culturais valorizados na cultura intraempreendedora</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Autores</b>
<b>Autonomia e senso de dono</b>	Presença de autonomia de ação, decisão e criação para os colaboradores e estímulo para que ajam como donos da organização.	Chung e Gibbons (1997) Hashimoto (2009) Lana (2010) Wunderer (2001)
<b>Flexibilidade e abertura ao erro</b>	Abertura a iniciativas cujo resultado não é comprovado, com incentivo a errar e se adaptar de forma ágil.	Festa (2015) Hashimoto (2009) Hisrich, Peters e Shepherd (2014) Hornsby et al. (2002) Lana (2010) Özdemirci e Behram (2014)
<b>Inovação</b>	Incentivo à busca de soluções criativas e à transformação de ideias em projetos ou produtos de sucesso.	Festa (2015) Hashimoto (2009) Hisrich, Peters e Shepherd (2014) Lana (2010) Pinchot (1989) Schumpeter (1985) Zahra (1995)
<b>Senso coletivo</b>	Estabelecimento de relações de confiança e estímulo ao exercício do trabalho em grupos e de forma multidisciplinar.	Macchitella (2008) Hayton (2005) Hisrich, Peters e Shepherd (2014) Ferraz et al. (2008)

Fonte: elaborada pela autora (2020), com base nas referências bibliográficas.

Em complemento, a Tabela 2 sumariza, conforme a literatura, a revisão das principais alavancas de RH para estimular intraempreendedorismo, associando-as aos três processos elencados por Dutra (2002): movimentação, desenvolvimento e valorização. Esses pontos foram norteadores para a definição das categorias analisadas nas políticas e práticas de recursos humanos nesta pesquisa.

Tabela 2: Síntese das Práticas de Gestão de Pessoas

<b>Principais políticas ou práticas de RH para estímulo ao intraempreendedorismo</b>	<b>Processos de gestão de pessoas (DUTRA, 2002)</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
<b>Estrutura e forma de trabalho</b>	Movimentação	Modelagem das estruturas organizacionais e forma de trabalho de maneira flexível e multidisciplinar, minimizando burocracias.	Deloitte (2015) Hayton (2005) Hornsby et al. (2002) Kuratko e Goldsby (2004) Macchitella (2008)
<b>Capacitação</b>	Desenvolvimento	Capacitação de gestores e colaboradores em competências que fomentam o intraempreendedorismo.	Akintunde (2013) Ferraz et al. (2008) Hisrich, Peters e Shepherd (2014) Wunderer (2001)
<b>Avaliação e reconhecimento</b>	Valorização	Políticas de recompensas que privilegiem a criatividade, patrocinem inovações e estimulem a detecção de oportunidades. Sistemas de avaliação de desempenho e incentivos baseados em objetivos coletivos. Valorização das contribuições dos colaboradores, mesmo que incorram em erros.	Deloitte (2015) Ferraz et al. (2008) Festa (2015) Hayton (2005) Hashimoto (2009) Hisrich, Peters e Shepherd (2014) Hornsby et al. (2002) Lana (2010) Macchitella (2008) Özdemirci e Behram (2014) Stevenson e Jarillo (1990) Wunderer (2001)

Fonte: elaborada pela autora (2020), com base nas referências bibliográficas.

## 5 METODOLOGIA

Neste capítulo da dissertação, será descrita a metodologia empregada na pesquisa, que possibilitou sua organização, para que fossem coletados e analisados dados significantes para o objeto do estudo (SELLTIZ et al., 1967).

Rejeitando uma postura empiricista, na qual o pesquisador é comparado a um “fotógrafo da realidade social” (FLEURY, 1989a, p. 15), optou-se, no presente estudo, pela adoção de uma postura metodológica que se aproxima do ofício de um clínico ou terapeuta, possibilitando à organização “se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas” (FLEURY, 1989a, p. 16).

Referindo-se à pesquisa social como “o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”, Gil (2008, p. 26) a classifica em três grupos: pesquisas descritivas, explicativas e exploratórias. As primeiras, segundo o autor, visam “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 26).

Dado o propósito deste estudo, especificado nos capítulos anteriores, optou-se pela adoção da prática metodológica descritiva e qualitativa. Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997) apontam, como conveniências da aplicação do método qualitativo, a apreensão do fenômeno estudado em sua complexidade e singularidade, a possibilidade de compreensão de temas latentes e a identificação de significados atribuídos a eventos, bem como do processo de constituição do fenômeno temporalmente. Stake (2011, p. 41) corrobora com a perspectiva de que “não existe uma única forma de pensamento qualitativo, mas uma enorme coleção de formas: ele é interpretativo, baseado em experiências, situacional e humanístico”.

Elegeu-se, por conseguinte, uma configuração de levantamento de dados que Fleury (1989a, p. 25) descreve como “um verdadeiro processo de *bricolage*”, uma vez que contempla “dados secundários da própria organização como: documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, funcionogramas, jornais ou dados estatísticos sobre o setor da atividade econômica, sobre o mercado de trabalho” (FLEURY, 1989a, p. 25). Além disso, tem-se os dados primários, coletados

por meio de entrevistas semiestruturadas e grupos focais. Esses procedimentos tiveram a finalidade de aprofundar a investigação dos achados e eventuais contradições que surgiram quando da análise de documentos e materiais de divulgação das políticas adotadas pela organização.

A pesquisa documental, valendo-se de materiais que ainda não haviam recebido tratamento analítico (GIL, 2002), foi realizada por meio do levantamento de documentos da organização, de três diferentes categorias: políticas de recursos humanos, comunicações internas direcionadas a colaboradores e comunicações externas, direcionadas a acionistas e à sociedade. Dessa forma, foi possível ter um entendimento do posicionamento interno e externo da organização em relação a práticas de recursos humanos.

A partir desse levantamento, a fim de propiciar o enriquecimento da leitura, se deu a realização da análise de conteúdo desses documentos (BARDIN, 1977). Conceituada como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1977, p. 29), a análise de conteúdo possibilita ao pesquisador realizar inferências quanto a conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Nesse sentido, de forma semelhante àquela proposta por Fleury (1989a), Bardin descreve o pesquisador como um arqueólogo, para quem os documentos são como vestígios; contudo, “os vestígios são a manifestação de estados, de dados e de fenômenos” nos quais “há qualquer coisa para descobrir por e graças a eles” (BARDIN, 1977, p. 39).

Para a execução da análise de conteúdo, foram utilizadas as técnicas propostas por Bardin (1977), por meio das etapas de pré-análise do material coletado (contemplando a escolha dos documentos, a formulação de hipóteses e a elaboração de indicadores), exploração do material e, por fim, o tratamento de resultados, inferências e interpretações.

Após a análise dos dados secundários, foi realizado um trabalho de campo junto a atores organizacionais, com o intuito de investigar com maior profundidade os resultados obtidos, assim como as eventuais contradições e lacunas oriundas do estudo documental.

O trabalho de campo foi conduzido em três etapas, sendo a primeira delas composta por cinco entrevistas semiestruturadas com responsáveis pela área de recursos humanos do Itaú Unibanco, com o fito de coletar informações e opiniões sobre a aplicação das políticas e práticas de RH na

organização, bem como indagar se, nelas, poderiam ser identificados padrões culturais associados ao intraempreendedorismo.

De acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é fundamentada em questionamentos básicos advindos do tema da pesquisa, possibilitando compreensão mais ampla sobre o assunto investigado. Nela, de acordo com Manzini (1990), é elaborado um roteiro com perguntas principais, que é complementado por outras questões pertinentes às circunstâncias da entrevista. Esse roteiro integra os anexos desta dissertação.

Contudo, é preciso ter em mente que, sendo realizadas com gestores das práticas e políticas de recursos humanos, as entrevistas dessa primeira fase poderiam conter o viés intrínseco ao público. Por isso, foi necessária uma etapa complementar. Dessa forma, na segunda fase, foram conduzidas oito entrevistas semiestruturadas com colaboradores que realizaram projetos que poderiam ser considerados intraempreendedores, fossem esses advindos de competições internas fomentadas pelo Itaú Unibanco ou de iniciativas espontâneas dos próprios funcionários. O objetivo desse procedimento foi identificar os aspectos motivadores do intraempreendedorismo, bem como as características organizacionais que o favorecem ou dificultam. Foram convidados a participar dessa fase tanto colaboradores cujas ideias foram implementadas pela organização como aqueles que não tiveram essa oportunidade, a fim de verificar diferenças de opinião e percepção, principalmente em relação aos padrões culturais subjacentes às políticas e práticas da empresa.

Por fim, uma terceira fase do trabalho de campo buscou enriquecer o estudo, ao investigar um grupo mais amplo de colaboradores, selecionados conforme um perfil demográfico semelhante, mas com vivências profissionais heterogêneas, em virtude de estarem alocados em diferentes áreas organizacionais, ocupando cargos de níveis diversos, com distintos modelos de processos de trabalho. Para coletar as opiniões e percepções desses funcionários, optou-se pela condução de grupos focais com ex-participantes do Programa Trainee do Itaú Unibanco, que, partindo de uma experiência comum de socialização, foram distribuídos em diferentes áreas e atividades, quando de sua efetivação. A técnica de grupo permitiu aprofundar e validar os resultados identificados nas fases anteriores do trabalho, obedecendo a uma abordagem multi-métodos que possibilitou a integração dos resultados obtidos com os diferentes instrumentos de coleta (GONDIM, 2002).

Com isso, as lacunas e contradições eventualmente identificadas em cada uma das etapas da pesquisa forneceram subsídios aos critérios de escolha de entrevistados e ao conteúdo das etapas posteriores, possibilitando que a seleção do público fosse embasada na detecção de informações que contribuíssem para sanar lacunas deixadas pela etapa anterior. No decorrer da apresentação da análise de cada etapa da pesquisa, serão elucidados, nos tópicos 7.1, 8.1 e 9.1 do presente estudo, o detalhamento da metodologia. Já nos anexos, estão os roteiros de cada uma das entrevistas conduzidas com os grupos focais.

Nesse sentido, o estudo de campo figurou como complemento ao entendimento da pesquisa documental, conforme indica Gil (2002, p. 53):

Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias. [...] No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo. [...] Como é desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos, seus resultados costumam ser mais fidedignos.

A seguir, a Tabela 3 sintetiza os procedimentos metodológicos que foram adotados na pesquisa.

Tabela 3: Procedimentos Metodológicos do Estudo

<b>Tipo de investigação</b>	Descritiva.
<b>Natureza da pesquisa</b>	Qualitativa.
<b>Fontes de informação e técnicas</b>	<p>Pesquisa bibliográfica.</p> <p>Pesquisa documental, contemplando políticas de regulamento de pessoas, jornais e comunicações internas (direcionadas aos colaboradores) e externas (direcionadas à imprensa, acionistas e clientes).</p> <p>Cinco entrevistas semiestruturadas com responsáveis da área de gestão de recursos humanos do Itaú Unibanco.</p> <p>Oito entrevistas semiestruturadas com colaboradores que atuaram em projetos intraempreendedores.</p>

	Três grupos focais com 17 colaboradores de diferentes áreas do Itaú Unibanco.
<b>Procedimento de análise</b>	Análise de conteúdo.

Fonte: elaborada pela autora (2020), com base em Gil (2002).

Para consolidar a proposta metodológica delineada no presente tópico, foi utilizada a Matriz de Amarração proposta por Mazzon (1981). De acordo com Telles (2001, p. 65), esse instrumento permite a verificação da “aderência e da compatibilidade entre modelo de pesquisa, objetivos da pesquisa, hipóteses de pesquisa e técnicas de análise planejadas para tratamento dos dados em termos qualitativos”.

Tabela 4: Matriz de Amarração Adaptada

<b>Objetivo</b>	<b>Método</b>	<b>Tipo de Dado</b>	<b>Fonte de Coleta</b>	<b>Análise</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Identificar o funcionamento das práticas de recursos humanos do Itaú Unibanco por meio da análise de conteúdo dos documentos que explicitam as políticas norteadoras de ações e decisões dos gestores.</b>		Dados secundários sobre políticas e práticas de RH .	Políticas de recursos humanos do Itaú Unibanco.	Análise de conteúdo dos documentos.	Analisar e interpretar as práticas e políticas de recursos humanos do Itaú Unibanco, procurando identificar padrões culturais subjacentes.
			Documentos internos e externos que reflitam as práticas de recursos humanos do Itaú Unibanco.		
		Dados primários.	Entrevistas semiestruturadas com responsáveis por recursos humanos do Itaú Unibanco.		Compreender o funcionamento das práticas e políticas da perspectiva de quem as aplica e dos colaboradores que são objeto de sua aplicação.

	Pesquisa qualitativa descritiva.		Entrevistas semiestruturadas com colaboradores com vivência intraempreendedora no Itaú Unibanco.  Grupos focais com colaboradores de departamentos diversos do Itaú Unibanco.	Análise das entrevistas e grupos focais.	
<b>Comparar o funcionamento das práticas de recursos humanos do Itaú Unibanco com padrões culturais favoráveis ao intraempreendedorismo, conforme aspectos apontados por autores adotados no referencial teórico-conceitual.</b>		Dados secundários sobre intraempreendedorismo.	Referencial teórico sobre cultura e intraempreendedorismo.	Consolidação da pesquisa bibliográfica.	Definir quais seriam as características organizacionais e os padrões culturais que estimulam a emergência do intraempreendedorismo.
<b>Verificar quais características das práticas de recursos humanos podem ser favoráveis e quais podem ser consideradas obstaculizadoras ao estabelecimento de um ambiente propício para o intraempreendedorismo no contexto organizacional do Itaú Unibanco.</b>		Dados primários e secundários .	Obtidos nos itens I e II.	Comparação entre resultados encontrados em I e II.	Verificar se e como as políticas e práticas de gestão de recursos humanos (RH) vigentes no Itaú Unibanco podem influenciar a emergência do intraempreendedorismo na organização.

Fonte: elaborada pela autora (2020), com base em Mazzon (1981) e Telles (2001).

## **6 ANÁLISE DOCUMENTAL**

### **6.1 Pré-análise**

Segundo Bardin (1977), a etapa de pré-análise se dispõe à organização inicial dos materiais a serem estudados, contemplando a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, o delineamento de objetivos e a elaboração de categorias que fundamentem a interpretação final.

#### **6.1.1 A Escolha dos Documentos**

Após o exercício de leitura flutuante que possibilitou o contato inicial com os documentos da coleta de dados, foi empreendida a escolha dos documentos para o presente estudo, demarcando aqueles que seriam examinados com maior acurácia.

Compreendendo-se a relevância da investigação das políticas de recursos humanos para a pesquisa, optou-se por aprofundar a leitura do Regulamento de Pessoal do Itaú Unibanco, que elenca cerca de 60 normas que funcionam como políticas que orientam a gestão de pessoas, no que concerne a práticas como educação corporativa, contratação e desligamento de pessoal, benefícios e programas de estágio e de trainee. Entre essas políticas, foram selecionadas 11 cujo conteúdo poderia ser associado ao fomento ou desincentivo ao intraempreendedorismo, quando comparados às características descritas pelos autores consultados.

Complementarmente, foram analisadas outras comunicações internas direcionadas aos colaboradores, uma vez que contém informações atualizadas sobre práticas de recursos humanos e sobre a cultura organizacional. Para tanto, optou-se pela leitura de exemplares da Revista Itaú Unibanco, posteriormente renomeada para IU em Revista, nos quais são compiladas as comunicações organizacionais para os colaboradores. Foram analisadas sete edições da revista, publicadas entre janeiro de 2018 e dezembro de 2019, período no qual houve um processo de

revisão das diretrizes estratégicas do Itaú Unibanco, acompanhando a mudança da Presidência e de altos cargos diretivos.

Por fim, foi realizada uma análise de documentos externos direcionados a acionistas, clientes e à sociedade. Para essa análise, foram considerados quatro documentos, tidos como aqueles com maior relevância e profundidade de conteúdo sobre as ações do Itaú Unibanco para o mercado: o Relatório Anual e o Relatório de Sustentabilidade do Itaú Unibanco de 2018, bem como duas apresentações realizadas, em 2018 e 2019, pelos executivos da organização em um dos principais fóruns para acionistas e para o mercado, denominado APIMEC (Associação de Analistas e Profissionais de Investimento no Mercado de Capitais). A Tabela 5 apresenta o levantamento realizado e sistematiza as informações neles compreendidas, enquanto a Tabela 6 especifica as políticas de recursos humanos priorizadas para o estudo em questão.

Tabela 5: Sistematização da Análise Documental

<b>Tipo de Documento</b>	<b>Escopo</b>	<b>Documentos</b>	<b>Critério de seleção</b>
<b>Políticas de recursos humanos</b>	Interno (direcionada a colaboradores).	11 políticas do Regulamento de Pessoal, detalhadas na Tabela 6.	Normas e diretrizes relacionadas a práticas de estrutura de trabalho, capacitação, avaliação e reconhecimento. Seleção detalhada na Tabela 6.
<b>Comunicação interna</b>	Interno (direcionada a colaboradores).	7 Revistas Itaú Unibanco, publicadas de janeiro de 2018 a dezembro de 2019.	Principal canal de comunicação interna da organização, que apresenta reportagens sobre suas mudanças estratégicas e práticas. Período selecionado acompanhando a gestão do novo presidente do Itaú Unibanco.
<b>Comunicação externa</b>	Externo (para acionistas, clientes e sociedade).	Relatório Anual 2018, Relatório de Sustentabilidade 2018, Apresentações APIMEC 2018 e 2019.	Principais relatórios para investidores e mercado, que apresentam os resultados da organização, estratégias futuras e práticas implementadas. Período selecionado

			acompanhando a gestão do novo presidente do Itaú Unibanco.
--	--	--	--

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Conforme foi mencionado previamente, para a seleção das políticas de recursos humanos, foi realizada a técnica de leitura flutuante (BARDIN, 1977), que permitiu a identificação do conteúdo de todas as políticas do Regulamento de Pessoal do Itaú Unibanco. Entre elas, foram selecionadas as 11 principais, cujo conteúdo detalhava o funcionamento de processos de recursos humanos referentes a práticas consideradas relevantes ao estímulo do intraempreendedorismo, apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6: Critérios de Seleção das Políticas de Recursos Humanos para Análise

Documento	Critério de seleção: prática de RH segundo literatura de intraempreendedorismo	Processo de RH segundo Dutra (2002)	Informações relevantes
Política de estrutura organizacional	Estrutura de trabalho.	Movimentação.	Responsabilidades e critérios adotados no planejamento e administração de mudanças da estrutura organizacional, na criação, alteração e incorporação de departamentos e quadro de pessoal.
Política de incentivos e reconhecimento a colaboradores	Avaliação e reconhecimento.	Valorização.	Regras e práticas em campanhas de incentivo e reconhecimento a colaboradores em ações relacionadas a metas e vendas.
Política de controle da jornada de trabalho	Estrutura de trabalho.	Valorização.	Critérios de controle e gerenciamento de jornadas de trabalho, como duração, compensação de horas trabalhadas, atrasos e ausências.
Política de educação corporativa	Capacitação.	Desenvolvimento.	Regras e penalidades na realização de ações de educação corporativa para desenvolvimento de equipes e de suas lideranças.
Política de carreiras internas	Estrutura de trabalho.	Movimentação.	Princípios e condições de funcionamento do processo que propicia aos colaboradores a

			possibilidade de mobilidade interna.
<b>Política de gestão de processos de pessoas</b>	Estrutura de trabalho.	Valorização, desenvolvimento e movimentação.	Orientação aos colaboradores sobre os processos de recrutamento interno e externo, dados do colaborador, férias, controle de jornada, licença e desligamento.
<b>Política de celebração por tempo de casa</b>	Avaliação e reconhecimento.	Valorização.	Conceitua a celebração por tempo de casa, seu objetivo e estabelece os critérios e homenagens.
<b>Política programa de trainees</b>	Capacitação.	Desenvolvimento.	Estrutura e processo seletivo do Programa Trainee.
<b>Política programa bolsa subsídio a cursos externos</b>	Capacitação.	Desenvolvimento.	Práticas de subsídio parcial à formação de colaboradores por meio de cursos externos, palestras e congressos.
<b>Política programa bolsa subsídio à formação acadêmica</b>	Capacitação.	Desenvolvimento.	Critérios de concessão de subsídios à formação acadêmica, definindo limites de valores, compromissos e condições.
<b>Política de ciclo de meritocracia</b>	Avaliação e reconhecimento.	Valorização e desenvolvimento.	Funcionamento da avaliação de resultados, avaliação de comportamentos, planejamento estratégico de pessoas e comitês de desenvolvimento.

Fonte: elaborada pela autora (2020).

### 6.1.2 Definição de Categorias

Selecionados os documentos, foi empreendida a definição de categorias que subsidiariam o processo de codificação e análise de conteúdo. Conforme foi apontado por Bardin (1997), a escolha de categorias para o estudo compreende a definição dos critérios para propiciar a realização de inferências em relação ao conteúdo.

Tendo em vista os objetivos propostos, a saber, identificar, nas políticas e práticas de recursos humanos, os padrões culturais favoráveis ou obstaculizadores ao intraempreendedorismo, a

categorização foi fundamentada nos princípios explorados na revisão bibliográfica previamente realizada e disposta, nesta dissertação, nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 7: Critérios para Categorias

Categorias		Uso no estudo
<b>Padrões culturais favoráveis ao intraempreendedorismo (apresentados na Tabela 1 do Referencial Teórico)</b>	Autonomia e senso de dono. Flexibilidade. Inovação. Senso coletivo.	Definição de quatro categorias que possibilitaram a codificação dos documentos, sendo a elas atribuído um sinal positivo, negativo ou neutro, de acordo com atitudes de avaliação subjacentes (BARDIN, 1977, p. 141).
<b>Políticas e práticas de recursos humanos que estimulam intraempreendedorismo (apresentadas na Tabela 2 do Referencial Teórico)</b>	Estrutura de trabalho. Capacitação. Avaliação e reconhecimento.	Para selecionar as políticas e documentos.  Definição de três categorias que possibilitaram codificação dos documentos, sendo a elas atribuído um sinal positivo, negativo ou neutro, de acordo com atitudes de avaliação subjacentes (BARDIN, 1977, p. 141).

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Para aprofundamento no material, foram selecionadas, a seguir, três análises a serem realizadas, as quais são descritas na Tabela 8.

Tabela 8: Detalhamento da Análise de Conteúdo

Análise	Detalhamento da análise
<b>Análise 1: verificar se os tipos de documento (políticas, revistas e documentos externos) expressam mensagens semelhantes sobre padrões culturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequência de padrões culturais favoráveis, neutros e desfavoráveis ao intraempreendedorismo por tipo de documento.</li> <li>• Frequência de práticas de RH favoráveis, neutras e desfavoráveis ao intraempreendedorismo por tipo de documento.</li> </ul>

<b>intraempreendedores e práticas de RH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Palavras com maior frequência em cada documento.</li> <li>● Descrição e discussão qualitativa sobre o conteúdo e os exemplos.</li> <li>● Comparação entre os tipos de documentos.</li> </ul>
<b>Análise 2: verificar se a mudança cultural do Itaú Unibanco envolve estímulo a uma cultura intraempreendedora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frequência de palavras-chave por tipo de documento (ex: empreendedorismo, intraempreendedorismo).</li> <li>● Descrição e discussão qualitativa sobre o conteúdo e os exemplos.</li> </ul>
<b>Análise 3: verificar se práticas de recursos humanos do Itaú Unibanco favorecem o intraempreendedorismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Total de frequência de padrões culturais favoráveis, neutros e desfavoráveis ao intraempreendedorismo.</li> <li>● Total de frequência de práticas de RH favoráveis, neutras e desfavoráveis ao intraempreendedorismo.</li> <li>● Frequência de padrões culturais intraempreendedores por prática de RH.</li> <li>● Descrição e discussão qualitativa sobre o conteúdo e os exemplos.</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Bardin (1997, p.137) ressalta que a unidade de contexto serve de unidade de compreensão para o processo de codificação. Trata-se, por exemplo, da análise completa da frase para o entendimento da significação de uma palavra.

Nesse sentido, além da análise da presença ou ausência dos padrões investigados e sua frequência, a autora sugere uma ponderação da frequência pela direção. Essa pode ser uma direção favorável, desfavorável ou neutra e os polos direcionais podem “ser de natureza diversa: bonito/feio (critério estético), pequeno/grande (tamanho) etc” (BARDIN, 1997, p.141).

No presente estudo, a codificação é empreendida considerando o contexto (frase ou parágrafo) no qual a categoria de padrão cultural é identificada e, de acordo com a literatura, é inferida a direção positiva ou negativa deste padrão em relação ao estímulo que oferece ao intraempreendedorismo na organização. Caso o contexto não possibilite uma inferência de que a prática ou política investigada seja favorável ou desfavorável ao intraempreendedorismo, o valor atribuído àquela categoria é neutro.

Tabela 9: Detalhamento da Codificação Positiva, Negativa ou Neutra

<b>Categorias</b>	<b>Exemplos de Atribuição de Valor Positivo</b>	<b>Exemplos de Atribuição de Valor Negativo</b>
<b>Autonomia e Senso de Dono</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença de autonomia dos colaboradores</li> <li>• Ações cuja decisão é centralizada nos colaboradores</li> <li>• Referências a colaborador como dono da organização e tomador de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia exarcebada</li> <li>• Tomada de decisões exclusivamente por cargos superiores</li> </ul>
<b>Flexibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidade em adaptar práticas da organização</li> <li>• Incentivo ao erro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidez de práticas</li> <li>• Lentidão ou aversão a alteração de práticas e processos</li> <li>• Punição ou não valorização de erros</li> </ul>
<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo à busca de soluções criativas</li> <li>• Valorização de novas ideias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistência a novas ideias</li> </ul>
<b>Senso Coletivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo a trabalhos em grupo</li> <li>• Estímulos a multidisciplinaridade de equipes</li> <li>• Ações que promovem confiança entre colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estímulo a atividades individuais</li> <li>• Estímulo a competitividade entre colaboradores</li> <li>• Evidências de ações que não consideram a visão do grupo ou equipe de trabalho</li> </ul>

Fonte: elaborada pela autora (2020).

A título de exemplificação do exercício empreendido na categorização, na ocorrência “o trabalho é realizado a partir de células ágeis, com mais autonomia e colaboração” (ITAÚ UNIBANCO,2019b), foi identificada positivamente a presença de dois padrões culturais (autonomia e senso coletivo), os quais estão associados a uma prática de estrutura de trabalho (células ágeis) e que apresentam estímulo favorável ao intraempreendedorismo.

No item subsequente deste estudo, são apresentadas as análises previamente delineadas, que foram submetidas, também, à análise comparativa no campo temático, lexicográfico e semântico.

## **6.2 Análise e Discussão**

A etapa descrita no presente tópico refere-se à exploração do material, por meio da técnica de análise de conteúdo, baseada nas categoria previamente definidas. Para a realização da análise, foi utilizado o software NVivo, que permitiu o exercício de leitura dos documentos, categorização e extração dos relatórios apresentados a seguir.

### **6.2.1. Análise 1: Tipos de Documentos**

#### **6.2.1.1. Análise das Políticas de Recursos Humanos**

Entendendo-se o papel fundamental das políticas na expressão de padrões culturais de uma organização, foi empreendida a análise de 11 políticas de recursos humanos do Itaú Unibanco, conforme as categorias definidas na etapa de pré-análise, expostas na Tabela 6.

As Tabelas 9 e 10 apresentam os resultados da codificação empreendida. As colunas representam as atribuições de valor (desfavorável, neutro ou favorável) em relação ao conteúdo, enquanto as linhas se referem aos padrões culturais associados ao intraempreendedorismo ou a práticas de recursos humanos com potencial de estímulo ao intraempreendedorismo.

Tabela 10: Análise dos Padrões Culturais em Políticas

	A : Desfavorável	B : Favorável	C : Neutro
1 : Autonomia e Senso de Dono	30	7	2
2 : Flexibilidade	36	3	1
3 : Inovação	0	2	0
4 : Senso Coletivo	3	2	0

Fonte: elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Tabela 11: Análise das Práticas de Recursos Humanos em Políticas

	A : Desfavorável	B : Favorável	C : Neutro
1 : Avaliação e Reconhecimento	11	6	4
2 : Capacitação	21	2	0
3 : Estrutura e Forma de Trabalho	12	1	0

Fonte: elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Ambas as análises possibilitam a observação da recorrência de padrões culturais aos quais foi atribuída, na análise, uma avaliação de atitude considerada desfavorável para o estímulo ao intraempreendedorismo.

Em complemento, foi empreendida uma análise lexical dos documentos, cujo resultado é exibido a seguir, nos formatos de nuvem e lista de palavras. As nuvens de palavras representam os termos que têm ocorrência elevada nos documentos, sendo que o tamanho da palavra é correspondente a sua frequência. Já a lista de palavras apresenta, com maior detalhamento, essa mesma análise, sendo que, nela, estão sublinhados alguns dos termos cuja análise foi considerada pertinente para o estudo em questão.



Tabela 12: Lista de Frequência de Palavras em Políticas - Parte 1

Word	Length	Count	Weighted Percentage
colaborador	11	272	1,62%
gestores	8	142	0,85%
não	3	138	0,82%
horas	5	104	0,62%
área	4	98	0,59%
subsídio	8	81	0,48%
peçoas	7	80	0,48%
curso	5	79	0,47%
caso	4	78	0,47%
política	8	74	0,44%
trabalho	8	74	0,44%
programas	9	74	0,44%
deve	4	71	0,42%
jornada	7	68	0,41%
itaú	4	62	0,37%
uma	3	61	0,36%
unibanco	8	59	0,35%
período	7	59	0,35%
metas	5	59	0,35%
sistema	7	57	0,34%
empresa	7	56	0,33%
processo	8	56	0,33%
dias	4	54	0,32%
avaliação	9	53	0,32%
vaga	4	52	0,31%
desenvolvimento	15	50	0,30%
reembolso	9	49	0,29%
conforme	8	49	0,29%
pagamento	9	44	0,26%
valor	5	43	0,26%
consultoria	11	42	0,25%
regras	6	41	0,24%
carreiras	9	41	0,24%
data	4	40	0,24%
negócios	8	38	0,23%
gestão	6	37	0,22%
acordo	6	37	0,22%
critérios	9	35	0,21%
performance	11	34	0,20%
aprovação	9	34	0,20%
compensação	11	34	0,20%
controle	8	33	0,20%
contrato	8	33	0,20%
meio	4	33	0,20%

Fonte: elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Tabela 13: Lista de Frequência de Palavras em Políticas - Parte 2

Word	Length	Count	Weighted Percentage
comitê	6	33	0,20%
ponto	5	33	0,20%
diretor	7	32	0,19%
serão	5	32	0,19%
anexo	5	32	0,19%
responsabilidade	16	32	0,19%
escolas	7	31	0,19%
candidatos	10	31	0,19%
portal	6	31	0,19%
internas	8	30	0,18%
objetivo	8	30	0,18%
seja	4	30	0,18%
devem	5	29	0,17%
tempo	5	29	0,17%
transferência	13	28	0,17%
ano	3	28	0,17%
horário	7	28	0,17%
mais	4	28	0,17%
todos	5	28	0,17%
equipe	6	28	0,17%
corporativo	11	27	0,16%
final	5	27	0,16%
informações	11	27	0,16%
rota	4	27	0,16%
feito	5	27	0,16%
pode	4	25	0,15%
etapas	6	25	0,15%
extras	6	25	0,15%
trainees	8	25	0,15%
cadastro	8	24	0,14%
deverá	6	24	0,14%
departamento	12	24	0,14%
fonte	5	24	0,14%
abaixo	6	23	0,14%
documentos	10	23	0,14%
folha	5	23	0,14%
parceiro	8	23	0,14%
podem	5	23	0,14%
treinamentos	12	23	0,14%
cargo	5	22	0,13%
intervalo	9	22	0,13%
minutos	7	22	0,13%
responsável	11	22	0,13%
contratação	11	21	0,13%

Fonte: elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Nota-se que, entre as palavras mais frequentes nas políticas, estão termos como “acordo”, “aprovação”, “critérios”, “gestor”, “comitê” e “diretor”. Entende-se, dessa forma, que as políticas disponibilizadas aos colaboradores apresentam como principal objetivo um caráter regulatório e de controle, aspecto que pode ser considerado desfavorável para que os padrões culturais de flexibilidade e autonomia sejam predominantes no ambiente organizacional.

Conforme aponta Hashimoto (2009, p. 51), em organizações intraempreendedoras, há uma “substituição dos mecanismos clássicos de controle pelo estabelecimento de uma relação baseada na confiança mútua” e que, “na medida em que a confiança cresce, reduz-se os custos de controle, monitoramento e supervisão”. Entende-se que as políticas apresentadas pelo Itaú Unibanco ainda apontam para um cenário no qual a institucionalização de regras, controles e normas prevalece, possivelmente inibindo a emergência do intraempreendedorismo.

Da mesma forma, os padrões que se referem à valorização da inovação e do senso coletivo são pouco relevantes na volumetria analisada, reforçando o distanciamento observado entre o conteúdo das políticas e as características desejáveis em uma cultura intraempreendedora.

Como exemplo, pode-se citar a política referente à metodologia de avaliação do desempenho dos colaboradores, denominada Ciclo de Meritocracia, a qual reforça a importância de se definir metas entre o colaborador e a organização via contrato, o qual deve ser registrado em sistema e aprovado pela gestão. O próprio uso do termo “contrato” implica em uma conotação desfavorável, quando se considera que os padrões de autonomia do colaborador deveriam ser assegurados numa organização intraempreendedora, afinal, “relações de confiança e contratos entre partes funcionam como substitutos um do outro” (HASHIMOTO, 2009, p. 51).

Majoritariamente, as políticas analisadas datavam de 2018, com exceção de dois documentos atualizados em 2020. Uma análise da evolução histórica das políticas possibilitou a constatação de que aquelas cuja redação foi revisitada em 2020 apresentavam conteúdos favoráveis ao intraempreendedorismo, o que sugere a tendência de adoção gradativa de novos padrões culturais no Itaú Unibanco. Ressalta-se, por exemplo, o uso de termos como “protagonismo de carreira”, que atribui ao colaborador um papel ativo, no qual ele goza de autonomia para tomada de decisão, elemento essencial em uma organização intraempreendedora.

### 6.2.1.2 Análise dos Documentos Internos

Para a condução da análise dos documentos internos, foram avaliadas as comunicações da organização com colaboradores, por meio da publicação de revistas corporativas, denominadas IU em Revista. Foram categorizados os conteúdos de sete edições, que eram destinadas à exposição da estratégia da organização, apresentação de práticas organizacionais e entrevistas com colaboradores e executivos.

Nota-se, nos documentos internos, a menção, de forma recorrente, à estratégia do Itaú Unibanco, que consiste no objetivo de “mudar de liga”, expressão utilizada para se referir à intenção da organização de deixar de se comparar aos demais bancos brasileiros, passando a competir com as melhores empresas do mundo no quesito satisfação dos clientes, a fim de oferecer “as melhores experiências” a seus usuários. Para tanto, conforme representado na Figura 3, foram definidos seis pilares estratégicos para o Itaú Unibanco, sendo três deles considerados transformacionais: satisfação de clientes, transformação digital e gestão de pessoas. Conectadas entre si, essas “frentes transformacionais” regem as principais práticas implementadas na organização desde o ano de 2018.

Figura 3: Pilares Transformacionais Itaú Unibanco



Fonte: Itaú Unibanco, 2018a.

Ainda que, na análise do conteúdo das comunicações internas, não haja nenhuma menção à palavra intraempreendedorismo, o termo empreendedorismo aparece diretamente em uma citação do Diretor Executivo de Tecnologia do Itaú Unibanco, demonstrando o reforço da alta liderança ao padrão cultural de autonomia, por meio do estímulo à participação dos colaboradores na tomada de decisão, elemento considerado por Ferraz et al. (2008) como essencial ao intraempreendedorismo.

Nós queremos que as pessoas tenham um olhar crítico, de dono, mesmo, do que elas fazem no dia a dia. Queremos pôr sangue na veia das pessoas. Que se incomodem, que decidam, que escolham a sua direção. Que, definitivamente, desenvolvam esse empreendedorismo tão necessário ao novo mundo em que vivemos. Isso é ser digital. É para lá que estamos indo (ITAÚ UNIBANCO, 2018c, p. 41).

O suporte da alta liderança a padrões culturais intraempreendedores surge também em outras comunicações internas. Uma delas aponta o estímulo de um dos membros do Comitê Executivo do Itaú Unibanco à flexibilidade e abertura a erros. Conforme aponta Hashimoto (2009), a tolerância aos erros, assumindo-os como inerentes ao processo de aprendizado e de inovação, é um dos padrões culturais imprescindíveis ao intraempreendedorismo.

No banco, precisamos estabelecer uma relação mais saudável face aos nossos erros. Nesse novo modelo, devemos enxergar as falhas como oportunidades de aprendizado, em vez de procurar culpados. Focar no que aprendemos e como tornamos o banco melhor com esses ensinamentos (ITAÚ UNIBANCO, 2018d, p. 13).

Dessa forma, a investigação referente aos padrões culturais nos documentos internos permite observar que eles, frequentemente, tendem a indicar favorabilidade ao fomento do intraempreendedorismo na organização, estando, com frequência, relacionados à temática de “mudança de liga” e transformação cultural.

Ressalta-se, ainda, que a temática de intraempreendedorismo desponta conectada ao objetivo da organização em proporcionar a melhor experiência para o cliente. Os documentos investigados nos quais a palavra “cliente” é a que apresenta maior frequência apontam que atualizações contínuas com esse foco são prioridade. Entre elas, destaca-se o aprendizado contínuo através de contato

ativo com clientes para entender suas experiências (ITAÚ UNIBANCO, 2020). Nesse sentido, em uma das entrevistas presentes na revista corporativa, realizada com um dos diretores da organização - recém-contratado do Vale do Silício - , o novo líder destaca a inovação atrelada a conceitos de negócio: [me] “entusiasmo profundamente saber que podemos influenciar muito o ecossistema brasileiro a partir da inovação” (ITAÚ UNIBANCO, 2019d, p. 12).

Destaca-se ainda que, entre as práticas de RH mais mencionadas, há ênfase para novas estruturas e modelos de processos de trabalho, que representam 60% das menções a práticas de recursos humanos nos documentos internos. Essas práticas se referem a novos modelos de trabalho, denominados Comunidades de Entrega, adotados pelo Itaú Unibanco desde 2017 e que consistem na formação de grupos multidisciplinares que atuam em metodologia ágil. Por outro lado, observa-se a carência de menções favoráveis às práticas relativas a programas de capacitação, as quais seriam, segundo a literatura, igualmente relevantes ao estímulo do intraempreendedorismo.

Tabela 14: Análise dos Padrões Culturais em Documentos Internos

	A : Desfavorável	B : Favorável	C : Neutro
1 : Flexibilidade	0	39	1
2 : Autonomia e Senso de Dono	2	32	0
3 : Inovação	0	38	0
4 : Senso Coletivo	0	33	0

Fonte: elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Tabela 15: Análise das Práticas de Recursos Humanos em Documentos Internos

	A : Desfavorável	B : Favorável	C : Neutro
1 : Avaliação e Reconhecimento	0	13	0
2 : Capacitação	0	3	0
3 : Estrutura e Forma de Trabalho	2	25	0

Fonte: elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Aprofundando a análise de práticas da organização que podem ser consideradas alinhadas ao intraempreendedorismo, observa-se a recorrência com que o padrão cultural de inovação é mencionado nos textos. Contudo, esse aparenta estar pouco relacionado a práticas de recursos humanos sendo, em geral, atrelado a novos negócios ou novas tecnologias implementadas por áreas de negócios da organização. Como exemplo, pode-se mencionar o lançamento do *Iti*, uma plataforma de meios de pagamentos que promete oferecer mais liberdade e simplicidade para as pessoas lidarem com dinheiro (ITAÚ UNIBANCO, 2019c). Com o lançamento, o Itaú visa reafirmar o seu papel de inovar e democratizar o acesso a meios de pagamento, pois o serviço pode ser facilmente utilizado por qualquer pessoa física ou jurídica, não requerendo que o usuário seja correntista Itaú (ITAÚ UNIBANCO, 2019c).

Segundo o Itaú Unibanco, “construir dinâmicas que coloquem pessoas de diversas áreas e formações para pensar em soluções focadas no cliente é uma tendência global” (ITAÚ UNIBANCO, 2018d, p. 32). Dessa forma, a organização realiza periodicamente práticas como o *Challenge*, programa de geração de ideias conduzido pela área de inovação da *Wealth Management Services*, e competições denominadas Batalha de Dados, nas quais profissionais de diversas áreas da organização se reúnem para solucionar um desafio proposto, com foco no cliente e usando como principal ferramenta a ciência de dados (ITAÚ UNIBANCO, 2018d). É importante destacar, entretanto, que, quando apresentadas nesses textos, essas práticas aparecem desarticuladas das políticas e práticas de recursos humanos da organização.

O olhar de inovação aparece atrelado a recursos humanos apenas em uma prática de valorização, denominada Prêmio Walter Moreira Salles. Organizado pela Área Pessoas, o prêmio confere reconhecimento aos projetos de destaque na organização, no qual há uma categoria dedicada exclusivamente a projetos inovadores conduzidos pelos colaboradores (ITAÚ UNIBANCO, 2019e).

Em contrapartida, o estímulo à autonomia e ao senso de dono entre os colaboradores é vinculado ao papel desempenhado pela área de recursos humanos na organização. Nota-se que o termo “autonomia” surge 49 vezes nas comunicações da revista e os documentos internos do Itaú Unibanco referenciam essas práticas como componentes de um conjunto de ações voltadas para a

melhoria da “experiência do colaborador”, investindo em ferramentas para rever políticas e eliminar a burocracia da organização, com o intuito de “transformar o ambiente de trabalho em um lugar mais simples e que demande menos tempo das pessoas em atividades operacionais” (ITAÚ UNIBANCO, 2019b, p. 48). A organização (ITAÚ UNIBANCO, 2019b, p. 48) declara, também, a realização de campanhas para estímulo à autonomia dos colaboradores, conforme ressalta um dos superintendentes da área de Pessoas:

Fizemos diversas pesquisas e workshops com os colaboradores, que apontaram a necessidade de mais autonomia para desempenhar as suas funções. E faz todo sentido. Afinal, quanto mais agilidade e menos complicação, mais eficientes seremos para transformar a experiência dos nossos clientes.

Figura 4: Campanha de Autonomia “Confiança e responsabilidade: isso dá liga”



Fonte: ITAÚ UNIBANCO, 2019b.

O padrão cultural de estímulo à autonomia surge nas comunicações. Contudo, aparece conectado a um conceito de autonomia com responsabilidade como, por exemplo, na campanha “Confiança e responsabilidade: isso dá liga”. Esse conteúdo aparenta uma referência que cerceia uma autonomia mais ampla de fato, embora não seja possível validar essa interpretação por meio da análise dos documentos trabalhados.

Constata-se, ainda, que as comunicações internas se referem a práticas de recursos humanos implementadas, mas que não se refletem na criação de políticas. Um exemplo disso é o novo código de vestimentas, denominado “Vou como Sou”, que flexibilizou o *dress code* do Itaú Unibanco, cujas diretrizes foram transmitidas por meio de campanhas e comunicações aos colaboradores, mas não traduzidas de maneira formal em política do Regulamento de Pessoas.

Figura 5: Foto da Campanha “Vou Como Sou”



Fonte: ITAÚ UNIBANCO, 2019e.

Por fim, é apresentada a análise lexical dos documentos internos, na qual se ressalta o destaque da temática de cliente nos conteúdos comunicados, sendo que a palavra consiste em 1,91% do texto explorado, indicando a centralidade no cliente na estratégia da organização. São, ainda, relevantes



Tabela 16: Lista de Frequência de Palavras em Revistas - Parte 1

Word	Length	Count	Weighted Percentage
clientes	8	1.611	1,91%
itaú	4	748	0,89%
banco	5	637	0,75%
nossos	6	508	0,60%
unibanco	8	503	0,60%
não	3	430	0,51%
pessoas	7	419	0,50%
revista	7	387	0,46%
edição	6	386	0,46%
experiência	11	386	0,46%
todos	5	336	0,40%
colaboradores	13	317	0,38%
nossa	5	290	0,34%
eles	4	287	0,34%
empresas	8	263	0,31%
dias	4	254	0,30%
área	4	243	0,29%
atendimento	11	240	0,28%
você	4	239	0,28%
satisfação	10	228	0,27%
agências	8	224	0,27%
melhores	8	223	0,26%
processo	8	188	0,22%
produtos	8	188	0,22%
trabalho	8	188	0,22%
digital	7	183	0,22%
ano	3	178	0,21%
contas	6	172	0,20%
gerente	7	164	0,19%
negócios	8	157	0,19%
estão	5	157	0,19%
tecnologia	10	157	0,19%
novo	4	156	0,18%
novas	5	149	0,18%
pode	4	146	0,17%
jornada	7	140	0,17%
todas	5	134	0,16%
tempos	6	133	0,16%
dados	5	131	0,16%
partir	6	131	0,16%
diretor	7	129	0,15%
quando	6	128	0,15%
times	5	127	0,15%
serviços	8	127	0,15%

Fonte: elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Tabela 17: Lista de Frequência de Palavras em Revistas - Parte 2

Word	Length	Count	Weighted Percentage
mudar	5	94	0,11%
buscas	6	93	0,11%
centro	6	93	0,11%
seja	4	92	0,11%
explica	7	91	0,11%
nps	3	91	0,11%
pagamento	9	91	0,11%
grande	6	90	0,11%
prática	7	90	0,11%
gente	5	90	0,11%
pontos	6	90	0,11%
centralidade	12	89	0,11%
momento	7	88	0,10%
melhorar	8	88	0,10%
ambientes	9	87	0,10%
ela	3	87	0,10%
mundo	5	86	0,10%
iniciativas	11	85	0,10%
diversidade	11	83	0,10%
transformar	11	83	0,10%
uso	3	83	0,10%
importante	10	83	0,10%
dessa	5	82	0,10%
ferramentas	11	82	0,10%
foco	4	81	0,10%
bem	3	81	0,10%
pesquisas	9	81	0,10%
qualquer	8	81	0,10%
simples	7	81	0,10%
digitais	8	80	0,09%
gestão	6	80	0,09%
primeiro	8	80	0,09%
maior	5	80	0,09%
quem	4	79	0,09%
queremos	8	79	0,09%
atitude	7	79	0,09%
apenas	6	78	0,09%
desde	5	78	0,09%
candido	7	77	0,09%
plataforma	10	76	0,09%
ajudar	6	76	0,09%
deles	5	76	0,09%
qualidade	9	76	0,09%
hoje	4	75	0,09%

Fonte: Elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

### 6.2.1.3 Análise dos Documentos Externos

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

Assim como os documentos internos, as apresentações externas destacam o padrão cultural de estímulo à inovação, sendo que a palavra é mencionada 43 vezes. Contudo, esse termo não aparece relacionado a práticas de recursos humanos, estando, na maior parte das vezes, conectado a práticas das áreas de negócios e de tecnologia, tais como competições internas de ideias e eventos de inovação, denominados internamente de *Hackathons*, *Challenges* ou Batalha de Dados.

Tabela 18: Análise dos Padrões Culturais em Documentos Externos

	A : Desfavorável	B : Favorável	C : Neutro
1 : Flexibilidade	1	24	2
2 : Autonomia e Senso de Dono	1	19	0
3 : Inovação	0	27	2
4 : Senso Coletivo	5	18	0

Fonte: elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Tabela 19: Análise das Práticas de Recursos Humanos em Documentos Externos

	A : Desfavorável	B : Favorável	C : Neutro
1 : Avaliação e Reconhecimento	5	9	0
2 : Capacitação	0	9	1
3 : Estrutura e Forma de Trabalho	1	21	0

Fonte: Elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Figura 7: Nuvem de Palavras em Documentos Externos



Fonte: elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Tabela 20: Lista de Frequência de Palavras em Documentos Externos - Parte 1

Word	Length	Count	Weighted Percentage
itaú	4	1,209	0.63%
valores	7	1,200	0.63%
nossos	6	997	0.52%
riscos	6	964	0.50%
clientes	8	934	0.49%
unibanco	8	859	0.45%
nossa	5	754	0.39%
créditos	8	735	0.38%
financeiros	11	666	0.35%
ativos	6	657	0.34%
colaboradores	13	618	0.32%
não	3	614	0.32%
resultado	9	589	0.31%
relatório	9	496	0.26%
gestão	6	485	0.25%
anos	4	480	0.25%
empresas	8	466	0.24%
ações	5	461	0.24%
mercados	8	459	0.24%
meio	4	457	0.24%
outros	6	447	0.23%
negócios	8	446	0.23%
banco	5	442	0.23%
capital	7	413	0.22%
pessoas	7	397	0.21%
produtos	8	394	0.21%
operações	9	383	0.20%
programas	9	367	0.19%
justo	5	365	0.19%
investimento	12	352	0.18%
financeiras	11	351	0.18%
holding	7	342	0.18%
brasil	6	336	0.18%
serviços	8	332	0.17%
processo	8	317	0.17%
anual	5	312	0.16%
impacto	7	298	0.16%
bases	5	295	0.15%
sustentabilidade	16	289	0.15%
formas	6	280	0.15%
integrados	10	279	0.15%
perda	5	264	0.14%
políticas	9	262	0.14%
projetos	8	258	0.13%

Fonte: elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Tabela 21: Lista de Frequência de Palavras em Documentos Externos - Parte 2

Word	Length	Count	Weighted Percentage
passivos	8	252	0.13%
líquido	7	248	0.13%
custos	6	248	0.13%
seguros	7	247	0.13%
trabalho	8	245	0.13%
todos	5	242	0.13%
informações	11	238	0.12%
áreas	5	231	0.12%
atividades	10	230	0.12%
notas	5	226	0.12%
contratos	9	225	0.12%
digital	7	224	0.12%
juros	5	222	0.12%
taxa	4	221	0.12%
objetivo	8	221	0.12%
modelo	6	220	0.11%
análise	7	218	0.11%
dados	5	217	0.11%
tema	4	216	0.11%
fornecedores	12	215	0.11%
hedge	5	214	0.11%
estágio	7	214	0.11%
experiência	11	214	0.11%
desenvolvimento	15	213	0.11%
instrumentos	12	211	0.11%
administração	13	210	0.11%
avaliação	9	201	0.11%
social	6	201	0.11%
públicos	8	201	0.11%
recursos	8	200	0.10%
títulos	7	199	0.10%
carteira	8	195	0.10%
principais	10	194	0.10%
melhores	8	192	0.10%
planos	6	192	0.10%
caixa	5	191	0.10%
estratégia	10	190	0.10%
agências	8	182	0.10%
outras	6	177	0.09%
acordo	6	172	0.09%
maior	5	172	0.09%
ética	5	172	0.09%
benefícios	10	171	0.09%
sociedade	9	171	0.09%

Fonte: elaborada pela autora e extraída do software NVivo (2020).

#### 6.2.1.4 Análise Comparativa entre Tipos de Documentos

Após o delineamento das análises de cada tipo de documento, foi possível estabelecer uma comparação entre essas diversas comunicações, para verificar possíveis semelhanças e contradições nas mensagens transmitidas pelos diferentes veículos analisados.

Ainda que igualmente relevantes na construção e transparência da cultura organizacional, o estudo dos textos veiculados indica que há um distanciamento entre as práticas refletidas nos documentos externos (e revistas) e o conteúdo que é explicitado nas políticas internas de RH da organização. Enquanto as políticas orbitam no campo de elucidação de regras e aprovações necessárias em recursos humanos, os demais documentos enfatizam o aspecto cultural de mudança latente na organização.

O campo lexical dos documentos analisados possibilita a inferência da distinção de conteúdos entre as políticas e documentos internos e externos. Nota-se, na Tabela 21, a ausência de palavras que se referem a um novo paradigma e a uma cultura intraempreendedora nas políticas internas, enquanto as elas são recorrentes no âmbito das revistas e documentos externos.

Tabela 22: Comparação de Frequência de Palavras

	Total de Ocorrências	Política	Revista	Documento externo
Transformação, transformar, mudança, mudar	738	2	400	336
Ágil	49	2	36	11
Cliente	2556	11	1611	934
Inovação, inovar	106	1	57	48
Empreendedorismo	37	0	4	33
Intraempreendedorismo	0	0	0	0

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Evidencia-se, ainda, que muitas das práticas relatadas nos documentos externos e revistas não são reiteradas nos textos das políticas de RH, e parte relevante das mensagens transmitidas nessas comunicações não tem respaldo nas políticas vigentes. Um exemplo dessa dissonância verifica-se no lançamento de um novo modelo de avaliação comportamental, denominado Eixo Y (ITAU UNIBANCO, 2019d). De forma geral, as práticas de valorização, por exemplo, são ressaltadas nas revistas e documentos externos como estando associadas a uma renovação, denominada Meritocracia 2.0, que reflete uma atualização das métricas de avaliação comportamentais da organização, pautadas nesse momento de transformação, apresentando padrões culturais atrelados a senso coletivo e inovação. Por outro lado, nas políticas, esses elementos são pouco explorados, de modo que são apresentadas somente as características processuais da avaliação, como a “contratação” de metas individuais e aprovações a serem realizadas pelos gestores.

Figura 8: Nova Métrica de Avaliação Comportamental (Eixo Y)

### As novas atitudes do Eixo Y

No ciclo de 2019, todos os colaboradores passaram a ser avaliados a partir de cinco atitudes:

**1**

**Você é incansável ao buscar a experiência perfeita para o cliente**

- Você coloca o cliente no centro de tudo o que faz
- Você entende as necessidades do cliente e trata o problema dele como se fosse seu

**2**

**Você é um líder do tamanho das pessoas que desenvolve**

- Você atrai e engaja as pessoas, dá autonomia e forma sucessores melhores do que você
- Você confia, é aberto e diz de forma clara e construtiva tudo o que precisa ser dito

**3**

**Você colabora com as pessoas e faz um banco melhor**

- Você constrói parcerias, joga com o time e sabe acertar, errar e aprender junto
- Você vai buscar as melhores contribuições onde quer que elas estejam

**4**

**Você faz acontecer**

- Você tem iniciativa e resolve o que precisa ser resolvido, melhorando o banco a cada dia
- Você descomplica as coisas sem descuidar dos riscos

**5**

**Você tem sede de aprendizado e transforma a realidade ao seu redor**

- Você tem a cabeça aberta para novas ideias e sabe discuti-las de forma construtiva, sem perder de vista os resultados
- Você aprende e reaprende continuamente

Fonte: Itaú Unibanco, 2019d.

A descrição das práticas de educação corporativa e dos programas de capacitação nas políticas de RH também se restringe a procedimentos de aprovação de reembolso e de validação em sistema dos benefícios decorrentes, não sendo enfatizado um alinhamento com o futuro desejado pela organização. Nota-se, contudo, que o tema de aprendizado e desenvolvimento na organização é considerado essencial para o aumento de competências futuras para seus colaboradores. Documentos externos direcionados a acionistas e investidores apontam, por exemplo, a existência de práticas de RH, tais como a disponibilização de mais de 950 tipos de formato de autoaprendizagem (ITAÚ UNIBANCO, 2019a) e esforços para capacitar “milhares de colaboradores em temas como Lean, Ágil, Design Thinking e User Experience (UX), adequados ao novo ambiente de relação com os clientes e à velocidade da informação” (ITAÚ UNIBANCO, 2018b, p. 73).

## **6.2.2 Análise 2: Intraempreendedorismo no Itaú Unibanco**

Desde 2018, por meio de seus comunicados, o Itaú Unibanco indica o desejo de transformação cultural, que é motivado, principalmente, pelo objetivo de gerar maior satisfação para os clientes.

Ainda que as temáticas de transformação e mudança, traduzidas no objetivo do Itaú Unibanco de “mudar de liga”, sejam apresentadas de forma recorrente e transparente tanto aos colaboradores, por meio das mensagens em revista corporativa, quanto nas comunicações externas para acionistas e o conjunto da sociedade, a análise de conteúdo realizada não gera nenhuma ocorrência de menção direta ao intraempreendedorismo.

São observadas menções ao empreendedorismo na análise de revistas e de documentos externos. Contudo, das 33 vezes nas quais o empreendedorismo é citado, 29 delas referem-se a práticas do Itaú dirigidas a estimular o empreendedorismo junto ao público externo, como, por exemplo, o programa Mulher Empreendedora e o centro de empreendedorismo Cubo. Esse último é apresentado como o maior e mais relevante centro de empreendedorismo da América Latina, que visa construir um novo tipo de conexão entre empreendedores, grandes empresas, investidores e

universidades. Recentemente, o local físico foi expandido, recebendo mais de dois mil visitantes diários e sediando cerca de 10 eventos relacionados a empreendedorismo por dia (ITAÚ UNIBANCO, 2019e).

Observa-se, portanto, que, apesar de grande parte dos padrões culturais de uma cultura intraempreendedora serem identificados nos textos analisados, o estímulo ao intraempreendedorismo parece estar subjacente aos comunicados, uma vez que não é declarado de forma explícita como um dos objetivos do processo de transformação da organização.

### 6.2.3 Análise 3: Práticas de Recursos Humanos

Aprofundando a análise das práticas de recursos humanos observadas no Itaú Unibanco, verifica-se, conforme a Tabela 22, que podem ser classificadas entre aquelas que são favoráveis e as que são desfavoráveis à emergência do intraempreendedorismo.

Nota-se que a maior parte das práticas descritas nos documentos refere-se a estruturas de trabalho, as quais evidenciam padrões culturais de flexibilidade, senso coletivo e autonomia. Há, em contrapartida, um pequeno número de práticas de recursos humanos que se relaciona com o padrão cultural de inovação.

Tabela 23: Análise das Práticas de Recursos Humanos

	A : Desfavorável	B : Favorável	C : Neutro
1 : Avaliação e Reconhecimento	16	28	4
2 : Capacitação	21	14	1
3 : Estrutura e Forma de Trabalho	15	47	0

Fonte: elaborada pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Tabela 24: Práticas de Recursos Humanos e Padrões Culturais Intraempreendedores

	A : Autonomia e Senso de Dono	B : Flexibilidade	C : Inovação	D : Senso Coletivo
1 : Avaliação e Reconhecimento	15	13	6	18
2 : Capacitação	20	20	7	0
3 : Estrutura e Forma de Trabalho	27	42	5	26

Fonte: elaborado pela autora e extraído do software NVivo (2020).

Agregando as práticas explanadas nos documentos analisados, a tabela subsequente possibilita a visualização de algumas das práticas de recursos humanos adotadas pelo Itaú Unibanco, permitindo observar sua relação ao favorecer ou impedir a emergência de padrões culturais intraempreendedores.

Tabela 25: Práticas de Recursos Humanos e Padrões Culturais Intraempreendedores

	Autonomia e senso de dono	Flexibilidade	Inovação	Senso coletivo
<b>Estrutura de trabalho</b>	Home office. Jornada flexível. Eliminação de burocracia (Campanha autonomia responsável).	Modelo de trabalho em comunidades. Metodologia ágil.	Modelo de trabalho em comunidades.	Modelo de trabalho em comunidades.
<b>Capacitação</b>	Autoaprendizagem	Capacitação em metodologia ágil	Capacitação em <i>Design Thinking</i>	
<b>Valorização e reconhecimento</b>	<i>Dress code</i>		Prêmio Walter Moreira Salles Novo Eixo Y	Novo Eixo Y
<b>Outras práticas</b>		Novos espaços físicos de trabalho	Diversidade Hackathons Competições de inovação ( <i>Challenges</i> )	Novos espaços físicos de trabalho

			Cubo Itaú insights Batalha de Dados Novos espaços físicos de trabalho	
--	--	--	--	--

Fonte: elaborada pela autora (2020).

### 6.3 Síntese da Análise Documental

Após o aprofundamento apresentado nos itens anteriores, foi elaborada a tabela disposta na sequência, que retoma as análises previamente delineadas, apresentando lacunas de acordo com a investigação empreendida.

Tabela 26: Análise e Lacunas

Análise	Resultado e lacunas
<b>Os documentos analisados (políticas, revistas e documentos externos) expressam mensagens semelhantes sobre padrões culturais intraempreendedores e práticas de RH</b>	<p>A análise permite identificar diferentes mensagens comunicadas por meio de políticas e demais documentos.</p> <p>Considera-se relevante um aprofundamento para a compreensão da percepção dos membros de RH em relação a essa divergência.</p>
<b>A mudança cultural do Itaú Unibanco envolve estímulo a uma cultura intraempreendedora</b>	Vê-se como necessário o entendimento aprofundado de como uma cultura intraempreendedora se efetiva na prática na organização e melhor detalhamento dos padrões culturais intraempreendedores.
<b>As práticas de recursos humanos do Itaú Unibanco favorecem o intraempreendedorismo</b>	Os documentos não permitem o aprofundamento esperado em algumas práticas de RH. Além disso, alguns padrões culturais do intraempreendedorismo aparecem como desfavoráveis nas políticas e favoráveis nas revistas e documentos externos. É necessário o aprofundamento em outras práticas de RH que podem estimular o intraempreendedorismo.

Fonte: elaborada pela autora (2020).

## 7 ENTREVISTAS COM GESTORES DA ÁREA DE RH

### 7.1 Metodologia das Entrevistas

Após a etapa de análise documental, constatou-se a necessidade de verificar as opiniões e percepções dos atores organizacionais em relação a como se sucediam, na realidade, as políticas e práticas apresentadas pelo Itaú Unibanco em seus documentos. Dessa forma, a fim de explorar as lacunas identificadas, foi proposta a continuidade do estudo de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas com responsáveis pela área de recursos humanos na organização.

Para tanto, foram selecionados colaboradores do departamento de RH que ocupavam posições gerenciais, conforme apresentado na Tabela 26, considerando que desempenhavam papel ativo nas ações e decisões sobre a aplicação das políticas de RH vigentes.

Aspirando ao aprofundamento nas contradições e lacunas elencadas após a análise documental, foi elaborado o roteiro de entrevista apresentado no Anexo A. O mesmo foi utilizado como guia para as entrevistas conduzidas, com possibilidade de adaptação dos tópicos, de acordo com o perfil e nível de expertise de cada um dos entrevistados.

Tabela 27: Entrevistados do Time de Recursos Humanos

Entrevistado	Atribuição na organização
Responsável pela área de cultura e <i>change management</i> no Itaú Unibanco	Área responsável por acompanhar projetos de transformação cultural na organização.
Responsável pela área de experiência do colaborador no Itaú Unibanco	Área responsável por projetos que visam a proporcionar melhor experiência para o colaborador e que implementou, em 2018 e 2019, projetos relacionados à autonomia do colaborador (ex: novo <i>dress code</i> ).
Responsável pela área de capacitação e desenvolvimento no Itaú Unibanco	Área responsável pelas ações de desenvolvimento para colaboradores do Itaú Unibanco.

Responsável pela área de performance no Itaú Unibanco	Área responsável pelas metodologias de avaliação de performance e reconhecimento na organização.
Responsável pela área de comunidades no Itaú Unibanco	Área responsável pela implementação de novos modelos de trabalho (por meio da metodologia ágil e formação de times multidisciplinares).

Fonte: elaborada pela autora (2020).

## 7.2 Resultado das Entrevistas

“Cada vez mais, o Itaú Unibanco irá mudar e deveríamos ter conforto com a mudança”. É com essa afirmação que uma das responsáveis por recursos humanos no Itaú Unibanco introduziu a existência de uma área dedicada à gestão de mudança (*change management*) e cultura. A entrevistada enfatizou que, como “ninguém está preparado para mudar”, se faz necessário preparar a organização e os colaboradores para um cenário de transformação constante. É com esse objetivo, o de tornar o comportamento de adaptação à mudança uma habilidade (*skill*) incorporada ao desempenho dos colaboradores, que o departamento de recursos humanos realiza ações práticas para reforçar o tema, buscando reduzir a lacuna entre o que se declara como cultura organizacional e a realidade vivenciada no dia a dia na organização.

Nesse cenário de transformação, as entrevistas com responsáveis da área de RH do Itaú Unibanco indicam que, ainda que o intraempreendedorismo não seja debatido com essa nomenclatura, existe o reconhecimento da importância do tema para o sucesso da organização. “O termo especificamente não [é usado], mas há uma vontade de mudar e fazer diferente”, apontou um dos entrevistados, complementando com a percepção de que, cada vez mais, empresas disruptivas e intraempreendedoras têm sido consideradas referências para a organização. Outra entrevistada mencionou que, ainda que as práticas e políticas de recursos implementadas “não tenham como cerne o intraempreendedorismo de forma explícita”, seus princípios o “permeiam de forma tácita e servem como pano de fundo [para as práticas de RH]”.

Embora, na literatura (FLEURY, 1989b), as políticas de RH sejam identificadas como um dos artefatos essenciais na criação e disseminação dos padrões de uma cultura organizacional, os entrevistados, responsáveis por gerenciar tais políticas no Itaú Unibanco, acreditam que elas sejam pouco relevantes no fomento ao intraempreendedorismo, considerando-as delimitadas a um escopo burocrático. Por outro lado, as práticas de RH implementadas são reconhecidas como medidas importantes para que a organização reforce, perante os colaboradores, seu desejo de transformação cultural.

Questionados quanto a práticas que estimulam ou alentam padrões culturais associados a um ambiente intraempreendedor, os entrevistados pontuaram que a revisão do formato da avaliação de performance e os novos modelos de trabalho ágil são vistos como os principais mecanismos que ampliam a flexibilidade da organização, possibilitando maior abertura ao erro e estimulando a autonomia e o senso coletivo.

Referindo-se à avaliação de performance, os entrevistados mencionaram sua revisão no ano de 2019 e a introdução de novos comportamentos esperados dos colaboradores, apresentado previamente na Figura 8, que demonstram alinhamento com os padrões culturais intraempreendedores apontados pela literatura e sintetizados na Tabela 1 do presente estudo. Em complemento à revisão dos comportamentos, com o intuito de promover maior flexibilidade de metas, a avaliação têm sido aplicada com maior frequência do que a tradicional periodicidade anual, uma vez que, em um cenário no qual as principais entregas anuais já são pré-definidas, o espaço para inovação se torna restrito.

Ademais, estudos promovidos pela Deloitte (2015) e Macchitella (2008) indicam a relevância de modelos de trabalho e estruturas organizacionais flexíveis, interdependentes e multidisciplinares para o estímulo ao intraempreendedorismo. Nas entrevistas conduzidas com responsáveis por recursos humanos no Itaú Unibanco, um novo modelo de trabalho que contempla essas características foi mencionado como a principal prática favorável ao intraempreendedorismo na organização. Com base em princípios das metodologias ágeis e denominado Comunidades de Entregas, esse modelo, que promove maior autonomia e colaboração, abrangia, no momento do trabalho de campo desta pesquisa, cerca de 6.500 colaboradores, compreendendo, inclusive, um

time para acompanhar as práticas de RH nesse novo contexto. Destaca-se, ainda, que, com o intuito de enfatizar o senso coletivo nesse modelo de trabalho, as avaliações de performance são, em sua maior parte, regidas por metas coletivas e grupais.

Em decorrência de práticas como essa, o senso coletivo emerge como o padrão cultural ao qual os entrevistados atribuem maiores avanços, havendo um consenso de que os novos modelos de trabalho têm tornado mais natural a formação de equipes multidisciplinares e ampliado a troca entre as áreas. Segundo os gerentes da área de RH do Itaú Unibanco, e conforme ressaltam estudos investigados na revisão bibliográfica (BCG, 2015; MCKINSEY, 2018), esses novos modelos de trabalho possibilitam o surgimento de times com propósito único e incentivam a criatividade e a inovação.

Ainda assim, os entrevistados apontaram que, mesmo nesse novo modelo de trabalho, a autonomia pode ser afetada, se houver “times receosos com reportes” à alta liderança. Uma das entrevistadas disse crer que esse modelo possibilita “autonomia dentro dos limites que hoje o banco permite”. Posto isso, o papel da liderança é considerado pelos entrevistados como essencial ao estímulo ao intraempreendedorismo e, conseqüentemente, foi assinalada a atribuição da área de recursos humanos em escolher, formar e desenvolver esses líderes.

Foram mencionadas, ainda, como práticas de RH alinhadas ao fomento do intraempreendedorismo, uma série de ações de desenvolvimento e capacitação que dão suporte à formação de líderes que apoiam a organização em sua “mudança de liga”. Uma das entrevistadas relatou que o objetivo da capacitação é formar líderes humanos, inspiradores, transparentes, empoderadores e transformadores, características que se mostram conectadas aos padrões culturais intraempreendedores mencionados na Tabela 1. Destaca-se, de maneira especial, o estímulo à autonomia e à flexibilidade, uma vez que o “líder [que o Itaú deseja formar] é aquele que confia no time, estimula novas ideias e lida de maneira construtiva com os erros”. Nesse sentido, entre os módulos de capacitação oferecidos aos líderes, estão temas como “Mais Colaboração, Menos Competição” e “A Cultura da Experimentação”.

Reiterando as análises procedidas no estudo documental, os entrevistados reforçaram que, apesar do “comando e controle” ser um dos padrões culturais presentes na organização, houve alterações

recentes nos processos internos, com o intuito de promover e incentivar a autonomia dos colaboradores. Um dos exemplos dessa prática foi a criação de um sistema de ponto eletrônico nos dispositivos celulares pessoais dos próprios colaboradores, o que, segundo os entrevistados, sinaliza aos gestores que não há necessidade de exercer vigilância sobre seus subordinados. Outro exemplo de estímulo à autonomia foi a criação de uma plataforma de autoaprendizagem, na qual colaboradores podem buscar conteúdos e treinamentos para se desenvolver, acarretando o fomento a “cultura de aprendizagem ativa e contínua”, alinhado com a análise de Hashimoto (2009, p. 254) de que “os intraempreendedores buscam sempre aprender, aproveitam toda e qualquer oportunidade para aumentar e melhorar suas competências, habilidades e conhecimentos”.

Corroborando a conclusão da análise documental, que aponta uma dissonância entre o conteúdo das políticas de RH e as demais comunicações da organização, os entrevistados apontaram que existe uma contradição entre as declarações da organização e as mensagens transmitidas por meio das políticas de recursos humanos. Contudo, eles acreditam que se trata de um movimento natural. Nesse sentido, uma das entrevistadas mencionou que o Itaú Unibanco ainda “está na fase de verbalizar a vontade de ser diferente”, enquanto outra reforçou sua percepção de que não acredita que seja uma contradição intencional: “é um legado que temos de políticas que controlam as coisas e estamos na pressa de querer mudar a cultura e o ambiente”.

Ainda referindo-se às dicotomias entre discurso e prática, os responsáveis por RH apontaram que um dos desafios enfrentados pela organização é sua dimensão. Afinal, conforme ponderou um dos membros da área, “é difícil declarar e realizar em um banco com o número de funcionários do Itaú”. Dois dos entrevistados relataram, a partir de experiências pessoais vivenciadas em suas próprias carreiras, que o tamanho da organização ocasiona diferenças relevantes no estímulo ao intraempreendedorismo, de acordo com a área de atuação. Eles sinalizaram, com isso, que existem algumas áreas mais e outras menos predispostas a estabelecer um ambiente que seja propício à emergência do intraempreendedorismo.

Os colaboradores em questão reforçaram, também, que a organização está inserida em um setor da economia altamente regulado, o que a pressiona internamente a não modificar certos procedimentos, a fim de atender expectativas do mercado e apresentar alta competitividade. Nesse

sentido, um dos entrevistados, descrevendo potenciais conflitos inerentes à transformação cultural em curso, apontou que “a existência de uma agenda de intraempreendedorismo implicaria em ter pessoas dedicadas a iniciativas desse tipo e que não gerariam receitas e resultados num primeiro momento”.

### **7.3 Síntese das Entrevistas com Gestores de Recursos Humanos**

Visando o aprofundamento e a validação dos resultados identificados na análise documental, as entrevistas com responsáveis do departamento de recursos humanos do Itaú Unibanco possibilitaram reiterar que o movimento de transformação da organização motivou, especialmente desde 2018, a adoção de novas práticas de RH ou revisão das práticas vigentes, com o intuito de fortalecer sua competitividade interna. Conforme aponta Rosa Maria Fischer (2002), o desenvolvimento da estrutura interna da organização é fundamental para o sustento de sua competitividade externa e o Itaú Unibanco dá indícios de estar posicionando o tema de gestão de pessoas como estratégico para o atingimento de seus objetivos de negócio.

Nota-se, dessa forma, que, ainda que dispensando o uso formal do conceito de intraempreendedorismo, a organização demonstra, por meio de suas práticas de recursos humanos, o fomento a padrões culturais que, segundo a literatura, despontam em organizações intraempreendedoras, tais como senso coletivo, abertura ao erro, inovação e autonomia. Foram apontadas, por exemplo, práticas que buscaram simplificar os processos de trabalho e promover maior autonomia dos colaboradores, assim como um novo modelo de trabalho que se assemelha àquele que, segundo estudo da Deloitte (2015), é observado em organizações intraempreendedoras: com tomadas de decisão mais descentralizadas e que promovem a contribuição entre colaboradores de diferentes departamentos.

Em complemento, autores diversos, mencionados na Tabela 2 da pesquisa referida, apontam a relevância de modelos de valorização para o fomento ao intraempreendedorismo, sendo consideradas relevantes políticas de recompensas que privilegiem a criatividade, incentivos

baseados em objetivos coletivos e a valorização das contribuições dos colaboradores. Diante disso, nota-se o alinhamento do Itaú Unibanco, em seu modelo de avaliação de performance, com a atualização dos comportamentos esperados dos colaboradores.

Diferentemente da importância atribuída pelos autores investigados na literatura, nota-se que a formalização de novas práticas, por meio de políticas, não se configura como elemento central para os entrevistados do departamento de RH do Itaú Unibanco. Os entrevistados reconheceram a existência de uma possível dissonância entre as comunicações organizacionais, conforme foi mencionado nos resultados das análises de conteúdo documentais. Eles não sabem, contudo, como essas mensagens afetam aqueles a quem se direcionam: os colaboradores e líderes.

Destacam-se, por fim, duas lacunas que não puderam ser sanadas por meio das entrevistas conduzidas com membros do departamento de RH do Itaú Unibanco. A primeira delas diz respeito à percepção dos usuários diante das práticas e políticas implementadas, enquanto a segunda refere-se ao aprofundamento quanto às disparidades existentes entre os modos de ser e de funcionar das diferentes áreas organizacionais, o que, segundo os entrevistados, poderia implicar em padrões culturais não homogêneos para o conjunto da organização.

Essas constatações direcionaram os conteúdos explorados nas etapas subsequentes do trabalho de campo, cujas abordagens consistiram no levantamento de opiniões e percepções de colaboradores do Itaú Unibanco, por meio da aplicação de técnicas de entrevistas e discussões promovidas em grupos focais.

## **8 ENTREVISTAS COM COLABORADORES**

### **8.1 Metodologia das Entrevistas**

A despeito de possíveis obstáculos à disseminação do intraempreendedorismo presentes na cultura da organização, alguns colaboradores realizaram, seja de forma espontânea ou por meio de eventos e competições incentivados formalmente pelo Itaú Unibanco, projetos que podem ser considerados intraempreendedores.

Identificou-se, nas etapas de análise documental e entrevistas com RH, que a possibilidade de investigar a experiência desses colaboradores poderia contribuir para aprofundar a compreensão de como os padrões culturais do Itaú Unibanco, presentes nas práticas e políticas de recursos humanos, poderiam afetar a experiência intraempreendedora.

Dessa forma, foram selecionados oito colaboradores que participaram de projetos intraempreendedores para constituir uma amostra intencional dessa etapa de estudo de campo, sendo que foram empregados dois critérios. O primeiro consistia na escolha de colaboradores que participaram de competições internas ou receberam prêmios por práticas consideradas intraempreendedoras. O segundo determinava a escolha de colaboradores indicados pela liderança por ter idealizado projetos intraempreendedores que tiveram visibilidade e promoveram resultados relevantes. Conforme ilustrado na Tabela 27, buscou-se uma heterogeneidade de experiências, contemplando, no público entrevistado, participantes de projetos intraempreendedores implementados ou não, assim como colaboradores de diferentes áreas de atuação e níveis de cargos distintos.

Tabela 28: Colaboradores com Vivências Intraempreendedores Entrevistados

Entrevistado	Vivência intraempreendedora	Área	Cargo de liderança na organização
Entrevistado 1	Ideia própria Implementada	Tecnologia	Sim
Entrevistado 2	Ideia própria Implementada	Varejo	Sim
Entrevistado 3	Participação em Competição Não implementada	Varejo	Não
Entrevistado 4	Participação em Competição Não implementada	Varejo	Sim
Entrevistado 5	Participação em Competição Não implementada	Atacado	Não
Entrevistado 6	Participação em Competição Implementada	Operações	Não
Entrevistado 7	Participação em Competição Implementada	Riscos e Finanças	Não
Entrevistado 8	Participação em Competição Implementada	Riscos e Finanças	Não

Fonte: elaborada pela autora (2020).

O roteiro de entrevistas teve como intuito explorar as percepções dos entrevistados sobre as políticas e práticas de RH, os padrões culturais por eles observados no Itaú Unibanco e como a cultura organizacional teria, na opinião deles, contribuído ou inibido sua iniciativa

intraempreendedora. As entrevistas foram semiestruturadas, conforme o roteiro apresentado no Anexo B, modelo que possibilitou adaptações de acordo com cada entrevistado.

## **8.2 Resultado das Entrevistas com Colaboradores**

### **8.2.1 Sobre a Experiência Intraempreendedora**

A etapa inicial da entrevista com colaboradores foi pautada em coletar informações sobre a vivência dos entrevistados, suas experiências intraempreendedoras e os fatores que motivaram sua iniciativa.

Relatando a origem de seu projeto junto a um grupo de colegas com o qual atuou para propor uma melhoria para a organização, um dos participantes descreveu: “sentávamos para tomar café, falávamos de abrir um negócio próprio [...] quando apareceu a oportunidade [de participar da competição]; pensamos: vamos levar a ideia”. O mesmo colaborador mencionou, ainda, ter sido um processo “divertido”, no qual teve a oportunidade de promover uma contribuição para a organização e de desfrutar de um alto nível de mobilização com colegas para desenvolver um projeto com “um toque pessoal [e que] dava mais energia”.

Esse relato se assemelha ao de outros entrevistados, denotando a presença de padrões culturais de autonomia, senso de dono e senso coletivo considerados, segundo a literatura investigada, fundamentais para o fomento ao intraempreendedorismo. Reiterando o senso de dono, uma das colaboradoras, premiada em uma competição interna de intraempreendedorismo, mencionou, por exemplo, que seu projeto se originou de “algumas ideias que já tinha escrito num caderno [...]”. Já outros entrevistados declararam que o impulso para intraempreender residiu em questões pessoais, como estar interessado em interagir com colaboradores de outras áreas ou “sair um pouco do dia a dia”. De maneira recorrente, os entrevistados indicaram, também, que a vivência foi caracterizada pela oportunidade de conhecer pessoas de diferentes áreas e perfis, demonstrando uma valorização

do trabalho em times multidisciplinares, elemento que, segundo Macchitella (2008) e Hashimoto (2009), é essencial em culturas intraempreendedoras.

Todos os entrevistados reconheceram suas iniciativas como projetos intraempreendedores e a maior parte deles mencionou que ter participado de uma iniciativa intraempreendedora influenciou sua visão de como o Itaú Unibanco tem transformado sua cultura. Conforme foi relatado por um dos colaboradores, “são iniciativas que não existiam antes e começaram a borbulhar com sucesso [...], é uma demonstração do banco de que está querendo mudar”. Outra participante avaliou a experiência como enriquecedora, uma vez que “já vinha acompanhando a transformação do banco [...], mas quando conseguimos colocar a mão na massa, vemos que tem outras pessoas engajadas”.

Alguns dos participantes mencionaram, ainda, que esse tipo de projeto possibilita que o ambiente de trabalho se torne mais descontraído, a partir do que se pode inferir que a cultura da organização se movimenta em direção a uma menor burocratização e maior informalidade. Um dos entrevistados comparou, inclusive, o ambiente de projetos intraempreendedores com a prática de *dress code*, na medida em que ambas incentivam que o colaborador “seja ele mesmo”, o que é um impulsionador para a criação de soluções inovadoras.

Em contrapartida, foram apontados, nas entrevistas, obstáculos ao intraempreendedorismo, tais como o desafio relatado pelos colaboradores em “reservar tempo na agenda” para propor novas ideias ou participar de práticas intraempreendedoras, como desafios e competições. Uma das participantes mencionou que “abriu mão do dia a dia e do conforto para inovar” e outro apontou que “quem faz *challenge* [tipo de competição de inovação] é porque tá muito a fim, tá se coçando, quer fazer algo a mais”. Nota-se, portanto, a ausência de uma prática formal de fomento ao intraempreendedorismo, incluindo elementos essenciais indicados por autores como Hornsby et al. (2002), Festa (2015) e Lana (2010), no que diz respeito a recursos, inclusive de tempo, disponíveis de forma ágil para apoiar novas ideias.

Enquanto a maioria dos participantes mencionou ter obtido sucesso na implementação de suas ideias, dois entrevistados relataram que, apesar do crescimento pessoal com a elaboração do projeto e as interações positivas ao longo de sua construção, a experiência evocou padrões culturais da organização contrários ao intraempreendedorismo. Essa percepção decorreu da vivência de uma

“ausência de suporte da organização [...] e de respaldo da liderança” para implementar projetos intraempreendedores que foram premiados em uma competição interna. Ressalta-se que a literatura enfatiza que o apoio da alta administração e o suporte organizacional são práticas fundamentais ao sucesso do intraempreendedorismo (DELLOITE, 2015; FESTA, 2015; HAYTON, 2005; HASHIMOTO, 2009; KURATKO; GOLDSBY, 2004; MCKINSEY, 2018).

Em contrapartida, um outro entrevistado relatou uma experiência da qual emergiram padrões culturais opostos. O colaborador mencionou que sua iniciativa intraempreendedora não foi decorrente de uma competição e não possuía recursos dedicados. Ainda assim, como resultado do engajamento do grupo envolvido em sua construção, foi possível que “as pessoas comprassem a ideia e daí davam um jeito de encaixar para andar para frente”. O participante ressaltou, ainda, que “o engajamento foi de baixo para cima” e que os envolvidos “foram fazendo”, o que mostra a presença de padrões culturais intraempreendedores relacionados à autonomia e ao senso de dono. Ao contrário da expectativa inicial do lançamento de um produto de forma tímida, os participantes desse projeto conseguiram respaldo da organização para um lançamento nacional, que foi divulgado pela empresa em canais abertos de televisão.

O mesmo entrevistado relatou, também, o sentimento de que havia, desde o início, um incentivo organizacional, mas que o grupo “começou a fazer, independente de aprovação”. Ele indicou que, em sua percepção, o sucesso do projeto decorreu do fato de que foi uma ideia espontânea do time e que “não surgiu de ninguém lá em cima” e “não tinha ninguém acompanhando [...] não tinha reporte nem nada”. Além disso, o pensamento da equipe era pautado em “vamos fazer porque acreditamos, vamos fazer por nossa própria conta”, dado que, “quando as coisas são planejadas e burocratizadas, acaba sendo mais difícil de ir para frente”.

## **8.2.2 Sobre Cultura Intraempreendedora no Itaú Unibanco**

Uma das entrevistadas, participante de uma das competições internas de inovação do Itaú Unibanco e com uma carreira de mais de 20 anos na instituição financeira, reconheceu uma transformação

cultural na organização, ao mencionar que “antigamente, isso não existia, [hoje a gente] fica mais à vontade para trazer as ideias e ouvir a experiência dos outros”. Ela apontou, ainda, que o ano de 2019 contemplou uma série de mudanças no Itaú Unibanco, incluindo “até a maneira de avaliar”, embora tenha ressaltado que elas dependem também da aceitação dos colaboradores e da liderança, afinal, “na prática, [mudar] implica um certo desconforto”.

Em complemento, um dos entrevistados apontou que se trata de uma transformação profunda, envolvendo a liderança, a cultura de tolerância ao erro e a criação de um novo modelo de negócio. Ele acredita que “estamos no caminho certo para a transformação” e, refletindo sobre os desafios, apontou que “[a mudança] poderia ser mais rápida, mas somos complexos e grandes”, referindo-se ao número de colaboradores e clientes do Itaú Unibanco. Destaca-se, ainda, que o entrevistado utilizou a primeira pessoa do plural (nós) para se referir ao Itaú Unibanco, incluindo a si próprio como um ator organizacional desse processo de transformação, indiciando um padrão cultural de senso de dono.

Quando questionados quanto a sua percepção em relação ao estímulo a iniciativas intraempreendedoras na organização, alguns dos entrevistados demonstraram ser favoráveis à criação de grupos que fomentem e propiciem um ambiente aberto à inovação. Um dos entrevistados, que atua em um departamento dedicado à inovação, reconheceu o valor da área em impulsionar o intraempreendedorismo, por meio de práticas formais, ao compartilhar conhecimento sobre tendências, organizar eventos de aproximação entre a organização e *startups*, conduzir competições internas (*challenges*) e criar estruturas de acompanhamento, para que novas ideias surjam e cresçam.

Em contrapartida, outros entrevistados, entre os quais estavam aqueles cujos projetos intraempreendedores não emergiram de competições formais, se referiram ao intraempreendedorismo como um elemento “cultural e fluido” na organização. “Intraempreendedorismo e inovação não necessariamente querem dizer a mesma coisa [...]: intraempreendedorismo quer dizer se sentir sócio e dono [...] e eu vejo o banco como um excelente sócio”, apontou um dos entrevistados. Outro colaborador, quando se referiu a sua vivência intraempreendedora, afirmou que ela “não ocorreu porque teve espaço ou porque estava na meta”.

Ambos reforçaram que acreditam que o incentivo ao intraempreendedorismo deveria constituir um elemento intrínseco a toda a atividade realizada na empresa, apresentando uma percepção semelhante ao conceito adotado por Hashimoto (2009, p. 106), segundo o qual o intraempreendedorismo é uma “filosofia empreendedora que permeia toda a organização”.

Destaca-se, ainda, que não há uma percepção homogênea dos entrevistados em relação aos padrões culturais intraempreendedores na organização, de maneira que alguns reconheceram os avanços percorridos até o momento, enquanto outros sublinharam o que ainda não foi atingido em direção a uma cultura mais intraempreendedora. Nota-se, no entanto, que os dois colaboradores que conduziram por conta própria projetos intraempreendedores apresentam uma visão mais otimista, apontando que têm convivido com lideranças mais abertas e tolerantes ao erro, que cada vez mais têm buscado “fazer enxuto e rápido para consertar depois”, o que indica que “até para chegar na cultura do erro, estamos errando e aprendendo”.

Por outro lado, os colaboradores cuja experiência de implementação de projetos intraempreendedores após competições não foi bem-sucedida apresentaram uma visão mais crítica quanto aos padrões culturais intraempreendedores. Ao afirmar que “testamos se sabemos que vai dar certo [...] e isso não é teste”, uma das entrevistadas se referiu à cultura da organização como predominantemente avessa a riscos e à experimentação, distanciando-se de padrões associados ao intraempreendedorismo.

### **8.2.3 Sobre Práticas de Recursos Humanos**

De acordo com um dos entrevistados, responsável pela implementação de um projeto intraempreendedor no Itaú Unibanco, o fomento ao intraempreendedorismo exige uma revisão de práticas associadas a “desenho organizacional e incentivos”. Destacando o papel da liderança nessa transformação, conforme também é evidenciado pela literatura, ele mencionou que a escolha, desenvolvimento e acompanhamento de líderes para que estimulem comportamentos

intraempreendedores em suas equipes é fundamental para a transformação desejada pela organização.

Assim como foi apontado nas entrevistas com membros do departamento de recursos humanos, a implementação de incentivos formais foi apontada pelos entrevistados como mecanismo de alinhamento entre as expectativas da organização e a atuação dos colaboradores, sendo considerada essencial para o estímulo ao intraempreendedorismo. Alguns dos entrevistados apontaram a robustez do modelo de avaliação do Itaú Unibanco, ressaltando as recentes mudanças realizadas em 2019 que, em sua opinião, possibilitaram maior “alinhamento de propósitos das pessoas e da organização”, viabilizando a realização de entregas coletivas. Dessa forma, entendem que se instalaram na organização padrões culturais favoráveis ao intraempreendedorismo, como senso de dono e coletividade entre os colaboradores.

Quando questionados sobre sua percepção em relação a práticas de desenvolvimento e capacitação no Itaú Unibanco, os entrevistados se referiram à oferta de treinamentos on-line obrigatórios e de caráter regulatório, aparentando desconhecer que a área de RH disponibiliza uma gama mais ampla de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, conforme indicaram as análises documentais e entrevistas realizadas com gerentes de recursos humanos. Dessa forma, os colaboradores mencionaram que as ofertas de desenvolvimento guardam pouca conexão com estímulos que seriam especificamente direcionados ao intraempreendedorismo. Além disso, a maioria deles apontou que se considera “afogada nos projetos e na rotina”, de maneira que as jornadas de trabalho muito intensas restringem a dedicação de tempo para seu autodesenvolvimento.

Por fim, reiterando a análise documental e com o RH, os entrevistados demonstraram unanimidade ao ressaltar que os novos modelos de trabalho que vêm sendo implantados na organização, denominados Comunidades, favorecem a emergência do intraempreendedorismo. Segundo um dos colaboradores, esses novos formatos de relacionamento e atuação podem ser considerados os “capitalizadores da inovação dentro do banco”, uma vez que incentivam o trabalho colaborativo e a constituição de equipes multidisciplinares, elementos considerados pela literatura como estimulantes ao intraempreendedorismo (HASHIMOTO, 2009; DELOITTE, 2015). Contudo, alguns entrevistados apontaram que ainda há desafios na implementação dessas práticas

inovadoras, uma vez que é preciso que “a liderança esteja comprada” e que “o gestor entenda a dinâmica”, possibilitando que os colaboradores da equipe tenham “voz” para expressar e implementar suas ideias.

### **8.3 Síntese das Entrevistas com Colaboradores**

As entrevistas conduzidas com colaboradores almejavam o entendimento dos fatores que desencadearam a motivação deles para realizar projetos intraempreendedores e quais foram os aspectos marcantes nessas experiências no Itaú Unibanco. Destaca-se que, enquanto, em alguns casos, os colaboradores relataram a vivência de padrões culturais desfavoráveis à emergência do intraempreendedorismo, a maior parte sinalizou ter experienciado situações nas quais emergiram padrões favoráveis a uma transformação cultural intraempreendedora. Complementarmente, os dois entrevistados que conduziram projetos intraempreendedores sem o incentivo formal da organização apresentaram uma opinião positiva sobre o processo de mudança do Itaú Unibanco e consideraram que as práticas de RH podem vir a fortalecer uma transformação cultural em direção à disseminação do intraempreendedorismo.

Apesar dos colaboradores participantes das entrevistas terem um perfil diferenciado, no que concerne à sua iniciativa e proatividade, observou-se que é bastante limitado seu conhecimento em relação às políticas e práticas de recursos humanos vigentes na organização. Como exemplo, indica-se o fato de que todos os entrevistados, ao serem questionados sobre a oferta de programas de treinamento e desenvolvimento, referiram-se, exclusivamente, aos treinamentos on-line que são técnico-operacionais e, por isso, obrigatórios.

Reforçando a interpretação de que os entrevistados demonstraram pouca clareza sobre as práticas de gestão de RH, aponta-se que eles não associaram práticas consideradas inovadoras e favoráveis ao intraempreendedorismo, como a adoção do *dress code* mais informal e descontraído e a simplificação de processos de trabalho, a ações e direcionamentos da gestão de RH. Conseqüentemente, pode-se inferir que a comunicação da área de recursos humanos em relação ao

seu papel na criação e implementação de práticas inovadoras é, no mínimo, insuficiente para abranger a amplitude da organização e influenciar as opiniões e percepções dos colaboradores.

## **9. GRUPOS FOCAIS COM COLABORADORES**

### **9.1 Metodologia dos Grupos Focais**

Para a continuidade do estudo de campo, optou-se pela utilização de grupos focais, técnica de levantamento e análise de dados definida por Morgan (1997) como uma coleta de informações, opiniões e representações, por meio de interações grupais, ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador. De acordo com Gondim (2002, p. 151), trata-se de um “recurso para compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos”.

Segundo Abreu et al. (2009, p. 9), “a interação grupal faz com que a opinião de um participante incentive outros a se posicionarem concordando ou discordando, o que contribui para o mapeamento dos pontos de consenso e dissenso”. Ao aplicá-la nesta pesquisa, buscou-se realizar o aprofundamento e a complementação dos achados obtidos com a análise de documentos da empresa e das entrevistas realizadas com gestores e colaboradores.

Para a seleção dos participantes dos grupos focais, foi fixado um perfil homogêneo quanto à origem e inserção das pessoas na instituição. Nesse sentido, foram convidados jovens talentos oriundos do Programa de Trainee da organização, que é um processo de acolhimento e socialização de candidatos, o qual visa a formação de lideranças para o Itaú Unibanco. Por outro lado, a constituição do grupo foi heterogênea no que concerne aos níveis dos cargos ocupados, à área organizacional de origem dos participantes e à atuação no modelo de trabalho de Comunidades.

Foram enviados convites para 186 colaboradores, ex-trainees dos programas realizados entre os anos de 2016 e 2018, sendo que 26 deles demonstraram interesse em participar da pesquisa. Foi obtido, por fim, o total 17 participantes que compareceram às três sessões dos grupos focais e cujos perfis são apresentados no Anexo C.

Considerando que a riqueza de dados coletados em grupos focais virtuais é equivalente àquela dos dados obtidos por meio de grupos focais presenciais, as dinâmicas foram conduzidas de forma on-line, por meio de uma plataforma de vídeo disponibilizada pelo Itaú Unibanco.

Seguindo recomendações de Abreu et al. (2009, p. 13), cada sessão teve duração de uma hora, sendo iniciada por “uma apresentação geral dos objetivos da realização dos grupos”, seguida pelo esclarecimento das “dúvidas iniciais quanto à participação, à análise e divulgação dos resultados” e de uma dinâmica de apresentação conduzida pelo moderador, “a fim de que todos os participantes tenham conhecimento inicial sobre os demais”. Posteriormente, foram introduzidos três debates para discussão do grupo, conforme o roteiro apresentado no Anexo D.

Durante o processo, a pesquisadora assumiu uma posição de facilitadora, tendo como atribuições guiar a discussão por meio de tópicos relevantes e fazer intervenções pontuais. O conteúdo explorado focou no entendimento das opiniões e percepções dos participantes sobre a cultura organizacional, bem como das características do intraempreendedorismo e da percepção do grupo sobre se as práticas de RH contribuíam ou inibiam as iniciativas intraempreendedoras.

## **9.2 Resultado dos Grupos Focais**

### **9.2.1 Sobre Padrões Culturais**

Na primeira etapa de cada um dos grupos focais, foi promovida uma discussão aberta entre os participantes, com intuito de coletar as percepções emergentes do grupo em relação aos padrões culturais do Itaú Unibanco.

Como resultado, observou-se uma manifestação unânime nos grupos no que diz respeito ao papel da liderança como fomentadora ou obstaculizadora de comportamentos favoráveis ao intraempreendedorismo na organização. Apontando que “a hierarquia dá o ritmo de como vai funcionar” e evidenciando a existência de subculturas específicas a cada área da organização,

alguns dos participantes relataram suas experiências pessoais em cenários nos quais vivenciaram autonomia para construir projetos e propor ideias. O grupo ressaltou, contudo, que esse incentivo era dependente das características do perfil de sua liderança.

Em complemento ao papel da liderança no estímulo ao intraempreendedorismo, os participantes do grupo focal mencionaram que, mesmo em times nos quais a inovação é constante, por vezes, encontram obstáculos para intraempreender, em decorrência de que “geralmente quem toma decisão não está próximo [da cultura de autonomia e inovação]”. Um dos entrevistados, que atualmente ocupa posição de liderança, complementou, ainda, que a hierarquia é inevitável, contudo, “o grande ponto é quando hierarquia acelera e abre portas ou quando vira gargalo”.

Nesse sentido, nota-se que o grupo atribui responsabilidade à liderança pela construção de um ambiente que possibilite o fomento ao intraempreendedorismo. Não apenas o comportamento dos líderes é um elemento considerado essencial, mas também a configuração das estruturas organizacionais e das relações de poder, o que remete ao conceito explorado na literatura de que estas conservam o “papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições das relações de dominação” (FLEURY, 1989a, p. 22). Em complemento, constata-se, ainda, que, em organizações intraempreendedoras, verifica-se um padrão no qual as decisões são tomadas por aqueles que possuem mais expertise e não necessariamente por aqueles com cargo hierárquico mais elevado (DELOITTE, 2015; HAYTON, 2005; KURATKO; GOLDSBY, 2004).

Referindo-se à abertura ao erro, um dos participantes do grupo focal afirmou: “tem muita autonomia, mas quando erra, o mundo quase acaba [...], é muito difícil”. O relato, que evidencia a percepção dos grupos de que a abertura e tolerância ao erro não são um dos padrões presentes na cultura do banco, indica que esse aspecto constitui uma condição desfavorável à emergência e expansão do intraempreendedorismo, uma vez que o “medo de errar impede que pessoas coloquem para fora essa inovação”.

Ao abordar a ausência de flexibilidade e, principalmente, de tolerância aos erros nos padrões culturais do Itaú Unibanco, os participantes ressaltaram o fato de que o Itaú Unibanco é uma organização inserida em um contexto no qual as operações de certas áreas apresentam grande potencial de acarretar prejuízos e vulnerabilizar sua imagem no mercado. Portanto, verifica-se que,

mesmo na eventualidade de que a organização recompense seus funcionários por iniciativas intraempreendedoras, conforme identificado nas etapas anteriores da pesquisa, existe uma lacuna no nível dos padrões culturais, uma vez que, conforme aponta Hashimoto (2009), em organizações intraempreendedoras, o erro e o fracasso devem ser assumidos como parte da formação do intraempreendedor.

De acordo com a literatura investigada, a disponibilidade de recursos, especialmente de tempo, influencia nos níveis de intraempreendedorismo da organização (HORNSBY et al., 2002). Os participantes dos grupos focais realizados reconheceram um discurso cada vez mais frequente sobre inovação na organização, contudo, relataram desafios para conciliar essa aspiração com sua rotina de trabalho. Uma das entrevistadas no grupo focal mencionou que “não sobra tempo para pensar em inovação, porque somos engolidos pelo dia a dia [...], então somos mais guiados pelo mercado”, e outro complementou que “para inovar, precisamos ter um tempo livre”.

Na opinião de alguns dos participantes, é possível que a inovação seja frutífera, embora dependa da iniciativa individual dos colaboradores: “inovação ocorre porque tem pessoas que têm esse perfil e não porque já é um padrão da cultura da empresa”. Em contrapartida, outros entrevistados entendem que a inovação está presente no dia a dia da organização, de maneira que a descrevem como sendo “inovações na forma de fazer e, quanto a isso, existe bom incentivo [por parte da organização]”.

Adicionalmente, os colaboradores participantes dos grupos focais mencionaram que visualizam um senso de colaboração, ressaltado na literatura como um dos padrões fomentados em culturas intraempreendedoras, como sendo relevante dentro da organização. Espontaneamente, os participantes que atuam em modelo de Comunidades trazem contribuições que reforçam esse aspecto, proporcionando o que Hayton (2005) apresenta como design de trabalhos que possibilitem ampliação da autonomia dos colaboradores. Um dos participantes mencionou, contudo, que existe o desafio de garantir que as demais áreas da organização, ainda não adeptas desse modelo de trabalho, estejam alinhadas com seus “objetivos e metas”.

Por fim, os grupos constataram que há contradições entre o que se declara como cultura da empresa e como, na prática, o intraempreendedorismo se materializa. Eles entendem, por conseguinte, que

“o conceito está à frente da prática”, no sentido de que “todo mundo vai dizer que quer dar autonomia, propiciar ambiente mais disposto a risco, mas [...] o que movimenta o banco ainda é uma ‘cultura de entrega’ focada em resultados”.

### **9.2.2 Sobre Práticas de Recursos Humanos**

Na sessão subsequente, foram coletadas percepções dos colaboradores no que diz respeito a práticas de recursos humanos na organização.

De acordo com Hayton (2005), recompensas individuais e grupais aumentam a propensão do surgimento de iniciativas intraempreendedoras na organização. No contexto do Itaú Unibanco, os participantes dos grupos focais demonstram reconhecer avanços nos métodos utilizados em direção ao fomento de uma cultura mais colaborativa, contribuindo para a instalação de um espírito coletivo. Contudo, relataram que ainda não há um alinhamento em relação às metas da alta liderança, o que incorre em uma possível divergência entre atividades dos times e líderes. Eles apontaram, portanto, que, apesar dos avanços, ainda há melhorias a serem endereçadas ao modelo vigente para que se fortaleça o intraempreendedorismo na organização.

Em geral, os participantes demonstraram uma percepção semelhante, no sentido de que os modelos de trabalho mais flexíveis, que descentralizam os processos decisórios por meio da metodologia ágil, permitem o “compartilhamento de riscos de forma mais amena”. Apontando que “um novo modelo facilita que a conversa seja mais fluida”, os entrevistados demonstraram que as Comunidades aumentam as possibilidades de interagir com diferentes níveis hierárquicos da organização, prática apontada por Hornsby et al. (2002) como central para o estímulo do intraempreendedorismo.

Os participantes dos grupos focais mencionaram que possuem uma “visão privilegiada de trainee”, uma vez que o programa lhes possibilitou sessões frequentes de treinamentos sobre temas diversos, enquanto poucos colaboradores têm o mesmo acesso a informações e oportunidades de

desenvolvimento “que deveriam ser mais naturais de serem difundidas”. Os entrevistados complementaram que, em geral, ações de capacitação direcionadas para estímulos intraempreendedores são oferecidas apenas para “um público específico”, considerando uma jornada de desenvolvimento formal menos intensa para aqueles que não participam de iniciativas como o Programa Trainee.

Nesse sentido, um dos participantes expôs que “essa escolha de para quem vai e não vai a informação faz com que algumas pessoas acreditem que o papel delas aqui no banco é receber direcionamento do que têm que fazer e fazer aquilo porque é o espaço que cabe a ela [...], isso faz com que pessoas se sintam menos seguras”, o que pode influenciar a medida em que elas aderem ou não iniciativas intraempreendedoras. Uma das participantes, que atua no departamento de recursos humanos, destacou que novos projetos, como uma plataforma de curadoria que permite que todos os colaboradores acessem conteúdos para desenvolvimento pessoal e profissional, podem constituir passos relevantes para reverter esse cenário.

Ainda em relação a práticas de desenvolvimento, os participantes mencionaram que “acabamos ficando presos a nossas rotinas e paramos pouco para pensar [em desenvolvimento]”. Práticas relevantes para intraempreendedorismo, como o envolvimento de colaboradores para atuar como vetores de disseminação e multiplicadores de conhecimento interno, acabam sendo limitadas, por conta do fato de que “as pessoas estão pressionadas dentro das áreas e precisam de incentivo maior [para compartilhar conhecimento]”.

### **9.2.3 Percepções sobre Intraempreendedorismo**

Nota-se que os participantes dos grupos, que atuam em diferentes áreas organizacionais do banco, reconhecem que ainda que existe uma lacuna entre discurso e prática na organização. Apesar disso, os entrevistados apontaram que esse “é um movimento natural para uma empresa desse tamanho” e que, “dentro da possibilidade, pessoas estão quebrando a cabeça para pensar em alguma coisa”.

Percebe-se, nesse sentido, um consenso de aceitação e reconhecimento dos desafios inerentes à transformação cultural em uma organização do porte do Itaú Unibanco. Essas percepções são traduzidas em declarações do grupo que compararam o processo de transformação vivenciado com a experiência de se “trocar o pneu do carro andando” ou que indicaram uma expectativa de longo prazo para a mudança, conforme nota-se na fala de que “a semente está plantada e estamos dando tempo [para florescer]”.

Os entrevistados reconheceram, também, que as mudanças vivenciadas no Itaú Unibanco exigem uma transformação dos próprios colaboradores. Segundo um dos participantes, como “as pessoas estão passando por essa transformação, [o banco precisa] incentivar que sejam diferentes do que eram antes”. Eles reforçaram que, de forma geral, acreditam que a organização está “no caminho certo, [mas] há uma lentidão pela robustez do banco e quantidade de gente”, de maneira que a “burocracia e governança” do Itaú Unibanco atuam como impeditivos para a execução do potencial intraempreendedor da organização. Destaca-se, por conseguinte, que esse cenário impõe desafios para que a organização implemente uma cultura intraempreendedora, uma vez que, conforme a literatura investigada aponta, a excessiva centralização das decisões em altos níveis hierárquicos e a presença de estruturas organizacionais complexas são os principais inibidores para que ela se instale (KURATKO; GOLDSBY, 2004).

Durante os grupos focais, um dos participantes mencionou que ainda não havia escutado o termo intraempreendedorismo no ambiente do banco. Em complemento, alguns dos colaboradores afirmaram que o tema é tratado por meio de práticas pontuais, como competições, identificando que, em meio a uma rotina de atividades, o intraempreendedorismo tem menor inserção. Em contraponto, outros participantes mencionaram que admiravam a mudança realizada pela organização em sua cultura e práticas em um curto período de tempo, assinalando que “alguns direcionais colocados sobre o banco vão ser impulsionadores para intraempreendedorismo e inovação interna”, possibilitando, cada vez mais, “otimizar processos e pensar de diferentes maneiras”.

Por fim, as discussões que emergiram dos grupos focais possibilitaram a confirmação de que existem estímulos heterogêneos ao intraempreendedorismo nas diferentes estruturas do Itaú

Unibanco. De forma geral, percebe-se que algumas áreas, como Varejo e Tecnologia, apresentam maior afinidade com padrões culturais que estimulam o intraempreendedorismo. Conforme apontou uma das participantes, “no Varejo tem mais autonomia porque tem muitos clientes e apetite para teste”. Em contrapartida, áreas como Riscos e Finanças ou Atacado, em geral, são associadas pelos participantes a negócios com maior controle regulatório e menor abertura para o intraempreendedorismo.

Nesse sentido, foi mencionado por alguns participantes dos grupos que a “transformação cultural está ligada à vocação da área”, de maneira que times que surgiram com intuito de promover inovações, como aqueles que atuam em modelo de Comunidades, têm maior facilidade para estimular o intraempreendedorismo e fortalecer os padrões culturais que lhe são favoráveis. Um dos participantes complementou: “não consigo definir cultura e práticas únicas [para a organização toda]”.

### **9.3 Síntese dos Grupos Focais com Colaboradores**

A terceira etapa do estudo de campo, conduzida por meio da técnica de grupo focal com colaboradores do Itaú Unibanco, mostrou-se valiosa, ao possibilitar a observação grupal e o mapeamento de pontos de consenso e dissenso em relação a práticas de recursos humanos e intraempreendedorismo na organização.

Constata-se uma semelhança entre as percepções em relação às práticas de recursos humanos exploradas pelos grupos nessa etapa e aquelas apontadas anteriormente pelos entrevistados do departamento de recursos humanos e por colaboradores que atuaram em projetos intraempreendedores na organização. Os participantes ressaltaram positivamente a presença do padrão cultural de senso coletivo, assim como referiram-se a evoluções nas práticas de avaliação e em novos modelos de trabalho. Eles apontaram, também, os desafios na conciliação de projetos intraempreendedores com sua rotina de entregas na organização, sendo o tempo considerado um recurso escasso, o que constitui uma barreira para a inovação.

Como elemento dissonante dos resultados apresentados nas etapas anteriores do presente estudo, nota-se que, no âmbito de discussão quanto a práticas de capacitação e desenvolvimento, os participantes dos grupos focais apresentaram maior profundidade de argumentação do que aquela apresentada pelos colaboradores entrevistados na etapa anterior da pesquisa. Entende-se que essa visão pode decorrer tanto da presença de colaboradores da área de RH nos grupos quanto da vivência intensa dos ex-trainees em atividades propiciadas pelo Programa Trainee, o que incitou uma discussão no que diz respeito à democratização de informações e incentivo ao intraempreendedorismo para todos os colaboradores.

Em complemento, destaca-se um posicionamento frequente nos grupos em relação à relevância da liderança para o fomento ao intraempreendedorismo. Se, por um lado, conforme apontam Hornsby et al. (2002) e Hayton (2005), o papel da liderança é essencial para apoiar ideias inovadoras ao fornecer recursos, expertise e suporte; por outro, quando os líderes estão sujeitos a uma estrutura organizacional hierárquica e pouco flexível, podem atuar como inibidores do intraempreendedorismo. Nos debates acompanhados, ambas as situações foram retratadas pelos participantes dos grupos focais.

Por fim, os participantes reconheceram a existência de um movimento de transformação realizado pela organização. Contudo, apontaram desafios inerentes à transformação cultural em uma instituição de grande porte, como é o Itaú Unibanco, o que incorre na existência de diferentes estágios de maturidade em relação a uma cultura intraempreendedora, de acordo com a área da organização. Os participantes identificaram, nesse sentido, que, em decorrência de pressões externas à organização, o principal padrão cultural desfavorável ao intraempreendedorismo é a abertura ao erro.

## **10. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **10.1 Conclusões do Estudo**

Finalizadas as etapas de investigação e as discussões dos resultados advindos da coleta de dados, este capítulo destina-se a uma síntese das principais conclusões do estudo realizado.

Tendo em vista a ampliação da arena competitiva no mercado financeiro que desafiou as instituições do setor a reverem seus modelos de gestão de pessoas, pautados em uma cultura tradicionalmente avessa a riscos e a mudanças (BCG, 2015), o presente estudo teve como objetivo verificar se e como as políticas e práticas de gestão recursos humanos vigentes em uma das principais instituições financeiras brasileiras, o Itaú Unibanco, poderiam influenciar a emergência do intraempreendedorismo na organização.

Para tanto, foram investigadas as práticas de recursos humanos da organização, por meio da análise de conteúdo dos documentos que as explicitavam e de políticas norteadoras de decisões e ações. A seguir, por meio de técnicas de entrevistas semiestruturadas e grupos focais, foram coletadas percepções de gestores de recursos humanos e colaboradores, possibilitando a identificação do funcionamento das práticas de RH no Itaú Unibanco. Conforme aspectos apontados pelos autores adotados no referencial teórico-conceitual, sintetizados nas Tabelas 1 e 2, procurou-se identificar quais elementos dessas práticas poderiam ser favoráveis ou obstaculizadores ao estabelecimento de um ambiente propício ao intraempreendedorismo no contexto organizacional da instituição financeira.

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

Por um lado, as políticas de recursos humanos, consideradas por Fleury (1989b) como fontes relevantes para decifrar e interpretar os padrões culturais de uma organização, apresentam aspectos

que remetem à inibição de padrões culturais intraempreendedores, orbitando no campo de elucidação de regras e aprovações necessárias em RH. Em contrapartida, os demais documentos investigados, como revistas internas e relatórios direcionados a acionistas, enfatizam o aspecto de mudança cultural latente na organização e, ainda que não mencionem diretamente o termo intraempreendedorismo, as práticas que relatam podem ser relacionadas ao fomento de padrões culturais que o favorecem.

Por fim, o levantamento das opiniões e percepções de cinco gestores de RH, oito colaboradores que vivenciaram experiências intraempreendedoras e 17 participantes do Programa Trainee da organização possibilitaram verificar que existe um ambiente de predisposição ao estímulo a uma cultura intraempreendedora no Itaú Unibanco. A discussão dos resultados obtidos por meio dessas entrevistas e grupos focais sugere que a organização vivencia um processo de transformação, intitulado “mudança de liga”, no qual almeja, cada vez mais, promover estímulos à autonomia, inovação, flexibilidade e senso coletivo. Parte desse movimento se traduz em práticas de recursos humanos, como novos modelos de avaliação e uma revisão da estrutura de trabalho. Contudo, os colaboradores relatam que ainda predominam padrões culturais inibidores ao intraempreendedorismo, decorrentes do legado de uma organização com processos e estrutura hierárquica rígidos.

Nesse sentido, e em resposta à questão de pesquisa proposta, a síntese retratada na Tabela 28 indica que a análise das práticas de recursos humanos do Itaú Unibanco possibilita a evidência de um processo de mudança organizacional, no qual começam a despontar alguns padrões de cultura intraempreendedora. Na tabela, são apresentadas as principais práticas identificadas na condução da pesquisa, classificando-as como potencializadoras ou inibidoras da emergência do intraempreendedorismo, se comparados aos padrões culturais indicados pelos autores. Foram empregadas as abreviações A para se referir ao padrão cultural de autonomia, F para flexibilidade, I para inovação e, por fim, C para senso coletivo.

Tabela 29: Síntese das Práticas de Recursos Humanos e Relação com Intraempreendedorismo

Práticas	Aspectos favoráveis a padrões culturais intraempreendedores	Aspectos desfavoráveis a padrões culturais intraempreendedores
<b>Estrutura e forma de trabalho</b>	<p>Novos modelos de trabalho em comunidades (+A,+ F, +I, +C).</p> <p>Eliminação de burocracia por meio de mudanças divulgadas pela campanha Autonomia Responsável (+A).</p> <p>Home office e jornada flexível (+A, +F).</p>	<p>Estrutura de trabalho tradicional hierárquica vigente em algumas áreas (-A, -F, -I, -C).</p> <p>Controles realizados via políticas (-A).</p>
<b>Capacitação</b>	<p>Autoaprendizagem por meio de plataformas virtuais (+A).</p> <p>Capacitações em temas como design thinking, ágil, colaboração (+I, +C).</p> <p>Jornada de desenvolvimento para gestores abordando temas relacionados a intraempreendedorismo (+A, +F, +I, +C).</p>	<p>Percepção de treinamentos como burocracia (-A, -I).</p>
<b>Avaliação e reconhecimento</b>	<p><i>Dress code</i> (+A).</p> <p>Novos comportamentos na avaliação de performance (+I, +C).</p> <p>Avaliação de performance adaptada para comunidades com metas coletivas (+C).</p> <p>Categoria de inovação no Prêmio Walter Moreira Salles (+I).</p>	<p>Sistema de metas anual individual (-F, -I, -C).</p> <p>Ausência de valorização de erros pelos líderes (-F, -I).</p>
<b>Outras práticas</b>	<p>Hackathons e competições (+I, +C).</p> <p>Novos espaços físicos de trabalho (+F, +C).</p> <p>Parcerias com Hub de Empreendedorismo Cubo (+I).</p>	<p>Dificuldade na implementação de projetos intraempreendedores (-A, -I).</p> <p>Ausência de tempo para intraempreender (-A, -F, -I).</p>

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Conforme aponta Hashimoto (2009), em organizações com estruturas complexas previamente existentes, o balanceamento entre o controle e a autonomia para a promoção do intraempreendedorismo é desafiador, embora se faça necessário. Nesse sentido, uma das principais

práticas que emerge das análises documentais, e que foi apontada recorrentemente pelos entrevistados, é o estabelecimento de novas formas de trabalho, que, no Itaú Unibanco, são denominadas Comunidades. Valendo-se de princípios da metodologia ágil, esse modelo de trabalho estimula a formação de times multidisciplinares com maior autonomia para atuação. A possibilidade de expansão desse modelo, que atualmente tem implementação apenas parcial na organização, pode ser considerada uma oportunidade para o desenvolvimento do intraempreendedorismo.

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

A pesquisa sugere, ainda, que os colaboradores não possuem clareza sobre as práticas de gestão de recursos humanos, de maneira que poucos entrevistados associam as práticas consideradas inovadoras e favoráveis ao intraempreendedorismo, como a adoção do *dress code* mais informal e descontraído e a simplificação de processos de trabalho, às ações e direcionamentos da gestão de RH. Conseqüentemente, a comunicação da área de recursos humanos, em relação ao seu papel na criação e implementação de práticas inovadoras, pode ser considerada insuficiente para abranger a amplitude da organização e influenciar as opiniões e percepções dos colaboradores. Aponta-se, nesse sentido, uma oportunidade de avaliar e aperfeiçoar o modo como são transmitidas essas iniciativas.

Enfim, para que o Itaú Unibanco possa satisfazer seu objetivo estratégico de “mudança de liga”, é essencial que seja empreendida, também, uma transformação interna na organização. Diante disso,

o estímulo a padrões culturais intraempreendedores, tais como autonomia, senso coletivo, inovação e abertura ao erro, são considerados altamente relevantes, ao possibilitar o fortalecimento da potência interna da organização. Afinal, como aponta Rosa Maria Fischer (2002, p. 154), “o grau de competitividade que a empresa revela no ambiente externo como resultado de suas estratégias de ação é condicionado pelo nível de desenvolvimento de sua competitividade interna”.

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

## **10.2 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

Sabendo-se da complexidade inerente a investigações que enfocam culturas organizacionais, a adoção de uma pesquisa multimétodos - que contemplou uma análise documental e um estudo de campo, realizado por meio entrevistas e grupos focais, com atores organizacionais distintos -, teve como intuito ampliar as fontes de dados, a fim de proporcionar uma visão robusta em relação ao objeto de estudo.

Ainda assim, a pesquisa em questão apresenta limitações no que diz respeito ao perfil da amostra investigada. Uma vez que os participantes foram selecionados de forma intencional, de acordo com a conveniência para a pesquisa, o grupo não reflete a realidade de colaboradores do Itaú Unibanco. Apesar do cuidado em compor uma amostra com perfis de experiências heterogêneas quanto à hierarquia e às áreas de atuação, percebe-se que tanto os colaboradores com vivências

intraempreendedoras quanto os participantes do Programa Trainee apresentam propensão a promover padrões culturais intraempreendedores, em decorrência de estímulos vivenciados em suas carreiras. Não podem ser, portanto, considerados representativos da maioria dos colaboradores no Itaú Unibanco.

Quanto às conclusões da pesquisa, considera-se válido evidenciar que, apesar de gerar reflexões pertinentes para outras organizações no que tange ao fomento da cultura intraempreendedora, as inferências não podem ser generalizadas para outras instituições, uma vez que derivam da coleta e análise de dados referentes a práticas e padrões culturais exclusivos do Itaú Unibanco.

Sugere-se, por fim, para futuros estudos no Itaú Unibanco, a aplicação de um *survey* que possibilite uma coleta de dados mais abrangente na organização e que suscite insumos para uma análise comparativa entre as percepções de colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos. Tendo sido identificada a relevância da alta liderança no estímulo ao intraempreendedorismo, uma investigação minuciosa da percepção desses líderes também é considerada pertinente para complementar os estudos realizados. Considera-se que, dessa forma, será possível um aprimoramento dos estudos descritos na pesquisa em questão, com o intuito de prover ao Itaú Unibanco reflexões necessárias para sua gestão de mudança em direção a uma cultura estimulante ao intraempreendedorismo.

## REFERÊNCIAS

ABREU N. R.; BALDANZA R. F.; GONDIM S. M. G. Os grupos focais on-line: das reflexões conceituais à aplicação em um ambiente virtual. **Rev Gestão da Tecn e Sist de Inf.** v.6, n.1, p. 5-24, 2009. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-17752009000100002](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752009000100002)>. Acesso em 05 mai. 2020.

ACCENTURE. **Banking Beyond Everyday Bank.** 2016. Disponível em: <[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-10/Accenture-Banking-Beyond-Everyday-Bank-pdf.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-10/Accenture-Banking-Beyond-Everyday-Bank-pdf.pdf)>. Acesso em 05. Out. 2017.

ALTÍSSIMO, T. L. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso.** 2009. 167f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: construct refinement and crosscultural validation. **Journal of Business Venturing.** v. 16, p. 495-52, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BCG - BOSTON CONSULTING GROUP. **The Power of People in Digital Banking Transformation.** 2015. Disponível em <<https://www.bcg.com/publications/2015/power-people-digital-banking-transformation-financial-institution.aspx>>. Acesso em 09 set. 2018.

BERNARDO, A. C. **Cultura e subculturas: gestão do sistema cultural nas organizações.** Lusíada. Economia e Empresa, n. 2&3, p. 41-69, 2014.

BERTERO, C.O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989 (p. 29 –44).

BIGARELLI, B. **Bancos "penduram o social" e dispensam uso de terno, gravata e salto alto.** 2018. Disponível em <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/08/bancos-penduram-o-social-e-dispensam-uso-de-terno-gravata-e-salto-alto.html>>. Acesso em 09. set. 2018.

BOAVA, D. L. T.; MACEDO. F. M. F. Estudo sobre a essência do empreendedorismo. In: XXX Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação em Administração, **Anais ... XXX EnANPAD,** Salvador: ANPAD, 2006.

CAPES. **Mestrado Profissional: O que é.** 2014. Disponível em <<http://capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao/mestrado-profissional-o-que-e>>. Acesso em 12 out. 2017.

CHUNG, L. H.; GIBBONS, P. T. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group & Organization Management*. **Thousand Oaks**, v.22, n.1, p.10-30, Mar. 1997.

COSTANZA, D; BLACKSMITH, N; COATS, M. R; SEVERT, J. B; DECONSTANZA, A. H. **The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival.** *Journal of Business & Psychology*, v. 31, n. 3, p. 361-381. 2016.

DARLING, J. **Aligning Strategy, Culture and Leadership: A Conversation with Edgar Schein.** *People & Strategy*, v. 40, n. 2, p 64-67. 2017.

DELOITTE. **Five insights into intrapreneurship: A Guide to Accelerate Innovation within Corporations.** 2015. Disponível em <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship\\_Whitepaper\\_English.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf)>. Acesso em 15 mai. 2020.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo.** 2 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor – Entrepreneurship: prática e princípios .** São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, J.S. A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989 (p. 155-168).

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FERRAZ, S. F. S.; LIMA, G. P.; DUARTE, M. F.; ALVES, R. A. A.; TORRES, F. S.; LIMA, T. C. B. Intra-empresendedorismo em uma Organização Financeira de Grande Porte: Um Estudo Diagnóstico. In: EnANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FESTA, M. P. **Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação.** *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, v. 5, n. 1, p. 41-58, 2015.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, p. 63-71, jul./set. 1991.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M.T.L. (coord.). **As pessoas na organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_, R. M. Mudança e Transformação Organizacional. In: FLEURY, M.T.L (coord.). **As pessoas na Organização**. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

\_\_\_\_\_, R. M. O Círculo do Poder - As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989 (p. 65-88).

FLEURY. M. T. L.; FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989a.

\_\_\_\_\_. M. T. L. O Simbólico nas Relações do Trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989b.

\_\_\_\_\_. M. T. L. SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L.A. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n.1, p.23-37, jan./mar. 1997.

FONSECA, M. C. **Cubo irá mudar para ser maior centro de empreendedorismo da AL**. 2017. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/pme/cubo-ira-mudar-para-ser-maior-centro-de-empreendedorismo-da-al/>>. Acesso em 15 out. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONDIM, S. M G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 24, 149-161, 2002. Disponível em <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-863X2002000300004](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2002000300004)>. Acesso em 05 mai. 2020.

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

HASHIMOTO, M.; ANDREASSI, T.; ARTES, R.; NAKATA, L. E. Relações entre intraempreendedorismo, clima organizacional e desempenho financeiro – um estudo sobre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil. **Anais... EnANPAD**, Rio de Janeiro, 34., 2010.

HAYTON, J. C. Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research. **Human Resource Management Review**, Vol. 15, Issue 1, p. 21-41, 2005. Disponível em: <<https://ssrn.com/abstract=1508293>>. Acesso em 15 out. 2017.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD A. D. **Empreendedorismo**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

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

ITAÚ UNIBANCO. **Ciclo APIMEC 2017 São Paulo**. 2017. Disponível em <[https://apimec.mediagroup.com.br/download/2017/Apresentacao\\_Sao\\_Paulo.pdf](https://apimec.mediagroup.com.br/download/2017/Apresentacao_Sao_Paulo.pdf)>. Acesso em 25 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Ciclo APIMEC 2018 São Paulo**. 2018a. Disponível em <[https://apimec.mediagroup.com.br/download/2018/Apresentacao\\_Sao\\_Paulo.pdf](https://apimec.mediagroup.com.br/download/2018/Apresentacao_Sao_Paulo.pdf)>. Acesso em 25 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Ciclo APIMEC 2019 São Paulo**. 2019a. Disponível em <<https://apimec.mediagroup.com.br/download/2019/ItauUnibanco-Apimec-2019.pdf>>. Acesso em 26 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **ITUB Apresentação Institucional 4T19 - Cenário Macroeconômico e Informações Institucionais**. 2020. Disponível em <<https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=bvG2vbI0qb4/qewbBgHlyg==>>>. Acesso em 25 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **IU em revista**. São Paulo, edição 21, mar. 2019b.

\_\_\_\_\_. **IU em revista**. São Paulo, edição 22, jun. 2019c.

\_\_\_\_\_. **IU em revista**. São Paulo, edição 23, out. 2019d.

\_\_\_\_\_. **IU em revista**. São Paulo, edição 24, dez. 2019e.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Consolidado 2016**. 2016. Disponível em <[https://www.italu.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Itau\\_RAC\\_2016\\_port.pdf](https://www.italu.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Itau_RAC_2016_port.pdf)>. Acesso em 12 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual Integrado 2018**. 2018b. Disponível em <<https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relatorio-anual-integrado-2018.pdf#page=2>>. Acesso em 20 fev. 2020.

\_\_\_\_\_. **Revista Itaú Unibanco**. São Paulo, edição 18, fev. 2018c.

\_\_\_\_\_. **Revista Itaú Unibanco**. São Paulo, edição 20, nov. 2018d.

JOHANN, S. L. et al. **Gestão da Mudança e Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro, FGV, 2015.

KRAKAUER, P.V.C; MARQUES, J.A.; ALMEIDA, M.I.R. Mestrado profissional em Administração: diretrizes na elaboração dos projetos. **Anais..** Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

KURATKO, D. F.; GOLDSBY, M. G. Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. **Journal of Business Ethic**, v.55, n.13, p.3-30, 2004.

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

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

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

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. 1981. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

MCKINSEY. **Strategic choices for banks in the digital age**. 2015. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/strategic-choices-for-banks-in-the-digital-age>>. Acesso em 05 out. 2017.

MCKINSEY. **Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations**. 2018. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/leading%20agile%20transformation%20the%20new%20capabilities%20leaders%20need%20to%20build/leading-agile-transformation-the-new-capabilities-leaders-need-to-build-21st-century-organizations.pdf>>. Acesso em 04 mai. 2020.

MORGAN, D. Focus group as qualitative research. **Qualitative Research Methods Series**. v. 16, n. 2, London: Sage Publications. 1997.

ÖZDEMIRCI, A., BEHRAM, N. K. Linking Human Resources Practices to Corporate Entrepreneurship: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. In **Business Management and Strategy**, v. 5, n. 1, p. 56-77, 2014.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989 (p. 145-153).

PINCHOT, G. **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**. 1989. Disponível em <<http://homepages.rpi.edu/~oconng/CorpEntrepreneurship/Model1a/Pinchotintrapreneuring%20chapter%201.pdf>>. Acesso em 10 out. 2017.

RIOS, L. R.; CUNHA, N. C. **A influência da cultura organizacional: Uma visão do Estudo de Caso SIEMENS**. Revista GeTeC, v. 5, n. 9, 2016.

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

SCHEIN, E. H. **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review, v.25, n.2, p. 6-13, 1984.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 2ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SHARMA, P.; CHRISMAN J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 11-27, 1999.

SILVA, E.N.; PORTO JUNIOR, S.S. Sistema financeiro e crescimento econômico: uma aplicação de regressão quantílica. **Econ. Apl.**, Ribeirão Preto, v. 10, n. 3, p. 425-442, Sept. 2006 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-80502006000300007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502006000300007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 22 Oct. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-80502006000300007>.

STAKE, R.E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. **Strategic Management Journal**, Special Issue, n. 11, p. 17-27, 1990.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TRIVINOS, A. W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VILAS BOAS, E. P.; SANTOS, S. A. Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 399-414, 2014. Disponível em <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S008021072014000200014&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S008021072014000200014&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em 18 Jul. 2020.

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

\_\_\_\_\_. **What leaders need to know about organizational culture**. Business Horizons, v. 60, n. 3, p; 395-404, 2017.

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

## ANEXOS

## Anexo A: Roteiro de Entrevistas com RH

Tabela 30: Roteiro da Entrevista com Recursos Humanos

<b>Introdução</b>	<p>Explicação realizada pela entrevistadora a respeito do contexto e dos objetivos da pesquisa.</p> <p><b>Pergunta 1:</b> apresente-se e conte-nos brevemente sobre sua área de atuação no Itaú Unibanco.</p>
<b>O Itaú Unibanco e Intraempreendedorismo</b>	<p><b>Pergunta 2:</b> o Itaú Unibanco declara estar vivenciando um período de transformação cultural, cujo objetivo é possibilitar que a empresa “mude de liga”, se comparando com as grandes empresas campeãs em satisfação de clientes. Essa mudança cultural afeta as práticas de RH? Se sim, como?</p> <p><b>Pergunta 3:</b> ao descrever sua transformação, o Itaú Unibanco se refere a um estímulo ao intraempreendedorismo?</p>
<b>Percepção sobre as Políticas de Recursos Humanos</b>	<p><b>Pergunta 4:</b> o Itaú Unibanco possui mais de 60 políticas em seu Regulamento de Pessoas, que dizem respeito a diretrizes de RH. Você as conhece? Como você acredita que influenciam nas práticas e diretrizes de RH para os colaboradores? Todas as ações implementadas pela organização são formalizadas e institucionalizadas em políticas?</p>
<b>Percepção sobre Práticas de Recursos Humanos e Padrões Culturais</b>	<p>Explicação ao entrevistado de que, nesta sessão, as perguntas seriam direcionadas a práticas de RH pelas quais ele era responsável na organização (avaliação, desenvolvimento e desenho de novos modelos).</p> <p><b>Pergunta 5:</b> explique brevemente como funcionam as práticas de RH pelas quais você é responsável (avaliação de performance e reconhecimento, desenvolvimento, novos modelos de trabalho).</p> <p><b>Pergunta 6:</b> como essas práticas de RH facilitam ou atuam como obstáculos para a autonomia e senso de dono dos colaboradores?</p> <p><b>Pergunta 7:</b> como essas práticas de RH facilitam ou atuam como obstáculos para a inovação no Itaú Unibanco?</p> <p><b>Pergunta 8:</b> como essas práticas de RH facilitam ou atuam como obstáculos para a flexibilidade e abertura ao erro?</p> <p><b>Pergunta 9:</b> como essas práticas de RH facilitam ou atuam como obstáculos para o senso coletivo entre os colaboradores?</p>

Fonte: elaborada pela autora (2020).

## Anexo B: Roteiro de Entrevistas com Colaboradores

Tabela 31: Roteiro da Entrevista com Colaboradores

<b>Introdução</b>	<p>Explicação realizada pela entrevistadora a respeito do contexto e dos objetivos da pesquisa.</p> <p><b>Pergunta 1:</b> apresente-se e conte-nos brevemente sobre sua área de atuação no Itaú Unibanco.</p>
<b>Vivência Intraempreendedora</b>	<p><b>Pergunta 2:</b> conte-nos sobre sua participação no [nome do projeto]. O que o motivou a participar?</p> <p><b>Pergunta 3:</b> como foi a experiência? Seu projeto foi implementado?</p> <p><b>Pergunta 4:</b> participar deste projeto modificou sua visão sobre o Itaú Unibanco e sua cultura? E seu dia a dia?</p> <p><b>Pergunta 5:</b> você considera que o que você vivenciou no [nome do projeto] foi uma ação de intraempreendedorismo?</p>
<b>Percepção sobre os Padrões Culturais Intraempreendedores</b>	<p><b>Pergunta 6:</b> o Itaú Unibanco declara estar vivenciando um período de transformação cultural, cujo objetivo é possibilitar que a empresa “mude de liga”, se comparando com as grandes empresas campeãs em satisfação de clientes. Na sua visão como colaborador, como tem sido esse processo de transformação?</p> <p><b>Pergunta 7:</b> qual é a sua percepção sobre o nível de autonomia e senso de dono oferecido pelo Itaú para seus colaboradores?</p> <p><b>Pergunta 8:</b> qual é a sua percepção sobre estímulos ou barreiras para a inovação na organização?</p> <p><b>Pergunta 9:</b> qual é a sua percepção sobre a flexibilidade e abertura ao erro na organização?</p> <p><b>Pergunta 10:</b> qual é a sua percepção sobre senso coletivo entre os colaboradores da organização?</p>
<b>Percepção sobre Práticas de Recursos Humanos e Padrões Culturais</b>	<p>Explicação aos entrevistados de que, nesta sessão, gostaríamos de entender sua percepção sobre algumas práticas de RH da organização.</p> <p><b>Pergunta 11:</b> qual é a sua percepção sobre a avaliação de performance e práticas de reconhecimento no Itaú Unibanco?</p> <p><b>Pergunta 12:</b> qual é a sua percepção sobre práticas de desenvolvimento e treinamento no Itaú Unibanco?</p> <p><b>Pergunta 13:</b> qual é a sua percepção sobre o novo modelo de trabalho (comunidades) que está sendo adotado no Itaú Unibanco?</p>

Fonte: elaborada pela autora (2020).

## Anexo C: Perfil dos Participantes do Grupo Focal

Tabela 32: Perfil dos Participantes dos Grupos Focais

Entrevistado	Grupo Focal	Área	Modelo de Trabalho Comunidade	Ano como Trainee	Cargo de Liderança na Organização
Participante 1	Grupo 1	Tecnologia	Sim	2016	Sim
Participante 2	Grupo 1	Varejo	Sim	2016	Sim
Participante 3	Grupo 1	Varejo	Sim	2016	Sim
Participante 4	Grupo 1	Atacado	Não	2017	Não
Participante 5	Grupo 1	Riscos e Finanças	Não	2017	Não
Participante 6	Grupo 1	Operações	Não	2018	Não
Participante 7	Grupo 1	Recursos Humanos	Sim	2018	Não
Participante 8	Grupo 1	Atacado	Não	2018	Não
Participante 9	Grupo 2	Tecnologia	Sim	2016	Sim
Participante 10	Grupo 2	Varejo	Sim	2016	Sim
Participante 11	Grupo 2	Varejo	Não	2017	Sim
Participante 12	Grupo 2	Varejo	Sim	2018	Não
Participante 13	Grupo 2	Recursos Humanos	Não	2018	Não
Participante 14	Grupo 3	Varejo	Sim	2016	Sim
Participante 15	Grupo 3	Tecnologia	Sim	2018	Não

<b>Participante 16</b>	Grupo 3	Varejo	Não	2018	Não
<b>Participante 17</b>	Grupo 3	Atacado	Não	2018	Não

Fonte: elaborada pela autora (2020).

## Anexo D: Roteiro de Grupos Focais

Tabela 33: Roteiro dos Grupos Focais

<b>Introdução</b>	<p>Explicação realizada pela entrevistadora a respeito do contexto e dos objetivos da pesquisa e esclarecimento de dúvidas iniciais pela facilitadora.</p> <p>Apresentação individual de cada um dos participantes do grupo.</p>
<b>Percepção sobre Padrões Culturais [20 min]</b>	<p><b>Discussão 1:</b> baseado em sua vivência como colaborador, qual sua percepção sobre os seguintes padrões culturais no Itaú Unibanco? A ordem de discussão fica a critério do grupo.</p> <p>a. Nível de autonomia e senso de dono oferecido pelo Itaú para seus colaboradores.</p> <p>b. Estímulos ou barreiras para a inovação na organização.</p> <p>c. Flexibilidade e abertura ao erro na organização.</p> <p>d. O senso coletivo entre os colaboradores da organização.</p>
<b>Percepção sobre as Práticas de Recursos Humanos [20 min]</b>	<p><b>Discussão 2:</b> nesta sessão, gostaríamos de entender percepções sobre algumas práticas de RH da organização. A ordem de discussão fica a critério do grupo.</p> <p>a. Avaliação de performance e práticas de reconhecimento.</p> <p>b. Práticas de desenvolvimento e treinamento.</p> <p>c. Novo modelo de trabalho (comunidades) que está sendo adotado no Itaú Unibanco.</p>
<b>Percepção sobre Intraempreendedorismo [20 min]</b>	<p><b>Discussão 3:</b> o Itaú Unibanco declara estar vivenciando um período de transformação cultural, cujo objetivo é possibilitar que a empresa “mude de liga”, se comparando com as grandes empresas campeãs em satisfação de clientes.</p> <p>a. Qual é a sua percepção sobre essa transformação cultural?</p> <p>b. Como você enxerga o tema de intraempreendedorismo na organização?</p>

Fonte: elaborada pela autora (2020).