ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DE EQUIPES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

TEAM ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

PATRÍCIA SCHNEIDER
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
À FAP UNINOVE, ao CNPq e à CAPES.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DE EQUIPES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Objetivo do estudo
Analisar como a orientação empreendedora tem sido tratada no nível de equipes, identificando como a orientação empreendedora de equipes (OEE) vem sendo conceituada, operacionalizada e investigada na literatura científica.

Relevância/originalidade
A OE consolidou-se nos níveis organizacional e individual, mas permanece pouco explorada no nível coletivo. A revisão evidencia a ausência de terminologia consolidada e de constructo unificado para a OEE, além da inexistência de estudos em equipes de projeto.

Metodologia/abordagem
Revisão sistemática conforme o protocolo de Tranfield et al. (2003), nas bases Web of Science e Scopus (strings “entrepreneurial orientation” e “team*“). Dos 509 registros, 129 artigos foram incluídos, com apoio do Rayyan e de agente de IA no fichamento.

Principais resultados
A OEE emerge como construto coletivo, não se resumindo à soma das orientações individuais. Identificaram-se quinze escalas, quatro categorias de antecedentes (estruturais, relacionais, cognitivos e de liderança) e três de consequentes (resultados estratégicos, inovação e processos internos).

Contribuições teóricas/metodológicas
Sistematiza a OEE em conceito, operacionalização e investigação, consolidando o argumento multinível. Evidencia que a mensuração por agregação de escores individuais é metodologicamente frágil e mapeia a trajetória das escalas, do foco em resultado para o foco em processo.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece diretrizes para a composição intencional de equipes, a calibragem da autonomia e o fortalecimento de confiança, comprometimento e compartilhamento de conhecimento, além de políticas de RH e de governança que sustentem comportamentos empreendedores coletivos.

Palavras-chave: Orientação empreendedora de equipes, Orientação empreendedora, Equipes, Projetos

TEAM ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Study purpose
To analyse how entrepreneurial orientation has been addressed at the team level, identifying how team entrepreneurial orientation (TEO) has been conceptualised, operationalised and investigated in the scientific literature.

Relevance / originality
EO is consolidated at the organisational and individual levels but remains underexplored at the collective level. The review shows the absence of consolidated terminology and of a unified construct for TEO, and no studies on project teams.

Methodology / approach
Systematic literature review following Tranfield et al. (2003), in Web of Science and Scopus (strings “entrepreneurial orientation” and “team*“). Of 509 records, 129 articles were included, supported by Rayyan and by an AI agent during data extraction.

Main results
TEO emerges as a collective construct, not reducible to the sum of individual orientations. Fifteen scales, four categories of antecedents (structural, relational, cognitive and leadership) and three of outcomes (strategic results, innovation and internal processes) were identified.

Theoretical / methodological contributions
It systematises TEO in terms of concept, operationalisation and investigation, reinforcing the multilevel argument. It shows that measuring TEO by aggregating individual scores is methodologically fragile, and maps the trajectory of scales from an outcome focus to a process focus.

Social / management contributions
It offers guidelines for intentional team composition, autonomy calibration and the strengthening of trust, commitment and knowledge sharing, as well as HR and governance policies that sustain collective entrepreneurial behaviour.

Keywords: Team entrepreneurial orientation, Entrepreneurial orientation, Teams, Projects

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DE EQUIPES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1. Introdução

A Orientação Empreendedora (OE) explora o conhecimento necessário para que uma empresa seja empreendedora (Miller, 2011). É um constructo de nível organizacional, caracterizado por atividades, práticas e processos que levam a nova entrada ou empreendimento (Lumpkin & Dess, 1996), garantindo uma postura estratégica para a empresa.

A Orientação Empreendedora Individual (OEI) é um construto que busca entender a predisposição, propensão ou intenção dos indivíduos a atividades empreendedoras (Ferreira et al., 2016). Também está associada à capacidade de reação à incerteza (Özdogan, 2017). A OEI pode ser observada em indivíduos que empreendem seus próprios negócios, mas também pode ser observada em indivíduos que atuam dentro de organizações.

A Orientação Empreendedora de Equipes (OEE) é o nível menos estudado na literatura, e vem ganhando mais atenção desde o estudo de Covin et al. (2020), que destaca que a OEE tem sua análise complexa. A OEE é um atributo coletivo que emerge em unidades organizacionais, variando desde equipes de alta gestão, a exemplo de TMT (D'Allura, 2019), Unidade de Negócios Estratégica – UNE (Wales et al., 2024), equipes de projetos (Zacharias et al., 2017), grupos de pesquisa acadêmica (Hormiga et al., 2017) e equipes virtuais (Gross, 2018).

A importância dos estudos de OE e sua aplicação multinível deriva da sua relação positiva com o desempenho. A OE está associada à promoção de resultado organizacional (Rauch et al., 2009), uma vez que gera inovação do modelo de negócio (Bouncken et al., 2016), aumenta o desempenho financeiro e a taxa de crescimento (Martens et al., 2016).

No que se refere à OEE, a literatura apresenta um número mais reduzido de estudo quando comparada à OE e à OEI. Considerando que grande parte das organizações contemporâneas é composta por equipes, sejam elas funcionais ou de projetos, torna-se fundamental compreender como promover melhores formas de composição e extração de resultados dessas unidades organizacionais. Nesse contexto, alguns autores destacam a necessidade de ampliação dos níveis de análise da OE (Wales, 2016; Miller, 2011).

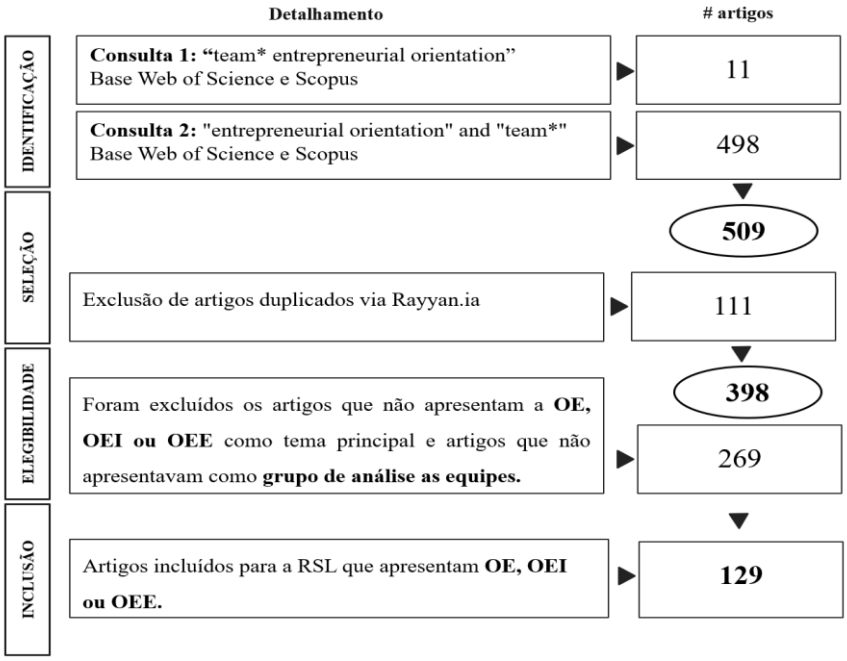
Diante disso, justifica-se a realização de revisão sistemática da literatura que identifique como a OEE tem sido conceituada, operacionalizada e investigada na literatura científica. Assim, este estudo tem como objetivo **analisar como a orientação empreendedora tem sido tratada no nível de equipes, com base na literatura**. Tal esforço permite compreender o estado da arte em termos de contribuições teóricas e práticas, lacunas existentes e proposta de agenda para estudos futuros.

2. Método

Para desenvolvimento deste estudo, adotou-se a Revisão Sistemática de Literatura (RSL) que, segundo Kraus et al. (2020, p. 1026), "é uma revisão de um conjunto existente de literatura que segue uma metodologia transparente e reproduzível na busca, avaliação de sua qualidade e síntese, com um alto nível de objetividade".

O protocolo utilizado foi baseado em Tranfield et al. (2003), que propõe três estágios: (1) planejamento da revisão, (2) identificação e avaliação dos estudos e (3) disseminação dos resultados da revisão. Cada um dos estágios é composto de fases que garantem a transparência e consequente replicabilidade para atualização do conteúdo, sistematizando os conteúdos sobre um determinado tema. A Figura 1 resume a seleção dos artigos para essa RSL.

Figura 1: Resumo do resultado das consultas às bases Web of Science e Scopus



Fonte: Elaborada pelos autores

3. Apresentação e análise dos resultados

3.1 Conceito de orientação empreendedora de equipes

Tradicionalmente, a OE foi estudada como fenômeno de nível organizacional, desde a associação original do conceito com a estratégia da empresa (Miller, 1983). Grande parte dos estudos considera a OE a capacidade da empresa de aproveitar oportunidades (Lumpkin & Dess, 1996) para criar valor (Clark et al., 2024). No entanto, a OE não explica como processos e mecanismos promovem o empreendedorismo coletivo (Randerson, 2016), pois esses processos envolvem indivíduos e suas interações, exigindo investigação em outros níveis. Uma das principais críticas à OE é a chamada "caixa preta" (Wood & Michalisin, 2010): parte dos estudos associa OE e desempenho positivamente, mas sem demonstrar como isso ocorre (Rauch et al., 2009; Fellnhofer, 2019).

O contexto social e organizacional estimula ou restringe a OEI (Martins & Perez, 2025), que corresponde aos traços, comportamentos e disposições que resultam em ações empreendedoras (Bolton & Lane, 2012; Covin et al., 2020). A OEI é frequentemente conceituada como comportamento discricionário ou "extra-papel": o indivíduo escolhe agir de forma empreendedora para melhorar o desempenho, mesmo sem exigência estrita de suas funções ou contratos (Covin et al., 2020). Os níveis macro (OE) e micro (OEI) devem ser diferenciados da OEE, cujas relações precisam ser analisadas.

Duas correntes principais influenciam a conceituação da OEE. Uma a vê como agregado ou média dos comportamentos e atitudes empreendedoras dos membros da equipe, que recorrem ao "pool" de recursos de OEI individuais para formá-la (Bouncken et al., 2016). Nessa visão, a OEE resulta dos comportamentos coletivos de OEI dos membros, como se a equipe "extraísse" sua orientação das atitudes individuais (Covin et al., 2020).

Outra abordagem defende a OEE como constructo coletivo próprio, refletindo a percepção compartilhada de que a equipe, como entidade, é inovadora, proativa e assume riscos. Ou seja, o que as equipes "fazem" coletivamente, não apenas quem "são" individualmente, resultante da interação entre seus membros. Wojcik-Karpacz et al. (2021) medem a OEE como constructo de nível de equipe, não como aglomeração das pontuações individuais; Tkacz et al.

(2023) seguem o mesmo caminho, entendendo a OEE como a percepção dos indivíduos sobre a manifestação coletiva de comportamentos empreendedores na equipe, percepção que refletiria a OEE com mais precisão do que a soma dos indivíduos empreendedores.

Tanto OE, quanto OEI e OEE são constructos formados por cinco dimensões: inovatividade, proatividade e assunção de riscos (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989); autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996). É importante a análise das dimensões no contexto de equipes (Covin et al., 2020; Fellnhofer, 2019).

A **inovatividade**, no nível da equipe, refere-se à tendência da equipe em apoiar novas ideias, experimentação e processos criativos. Trata da busca de soluções criativas ao invés de se apoiar somente em métodos conhecidos. Em equipes nascentes, a exemplo de *startups*, a inovatividade pode interagir com a proatividade. Tkacz et al. (2025) acrescentam que em certos estágios, a interação entre alta inovatividade e alta proatividade pode ter um efeito negativo na qualidade das ideias de negócios, sugerindo tensões entre exploração e refinamento.

Essa dimensão é a principal apresentada nos estudos analisados de OEE, expandindo essa análise para o sucesso da inovação. Fellnhofer (2019) apresenta que há uma diferença entre inovatividade e o sucesso da inovação. A inovatividade é a tendência comportamental ou uma "abertura a novas ideias" e experimentação, trata-se de uma disposição. O sucesso da inovação é um resultado tangível do processo. A autora investiga essa relação e infere que o sucesso da inovação é um antecedente da relação OE e desempenho, sendo que o sucesso da inovação é impulsionado pela OE da organização e OEI do líder da equipe, ressaltando a complementariedade multinível.

Tkacz et al. (2023) aprofundam a análise do sucesso da inovação e distinguem a qualidade (ideias úteis, viáveis e relevantes) e a novidade (ideias originais e diferentes) das ideias de negócio geradas pela equipe. Nessa investigação, apontam que OEE favorece a qualidade, mas não necessariamente a sua novidade.

A OE tem um impacto positivo significativo na implementação da inovação, mas não necessariamente na criatividade da equipe (Rivas & Wu, 2019), o que sugere que equipes empreendedoras são melhores em "fazer acontecer" do que na geração de ideias. Acrescentam que implementação da inovação medeia o efeito de OE no desenvolvimento de novos produtos.

A **proatividade**, no contexto de equipes, é a tendência do grupo de agir de forma antecipada a demandas e mudanças futuras (Covin et.al, 2020; Kollmann et al., 2016). Em equipes nascentes, Tkacz et al. (2025) acrescentam que a proatividade é um alerta às oportunidades, corroborando com Hughes et al. (2007) que associam a proatividade ao pioneirismo na exploração. A proatividade é uma iniciativa que não foi formalmente solicitada, configurando seu papel discricionário e extra-função (Covin et al., 2020).

Para Lumpkin & Pidduck (2021), a proatividade é aproveitada quando há um certo nível de autonomia, principalmente em ambientes de alta incerteza onde a tomada de decisão deve ser rápida (Tkacz et al., 2025).

Kollmann et al. (2016) analisam a diversidade da equipe e como essa pode influenciar a OEI, inferindo que a diversidade de proatividade de membros de uma equipe pode ser prejudicial ao desempenho. Isso porque, segundo os autores, quando há uma diversidade de proatividade entre membros, pode haver também choques entre indivíduos de alta proatividade e os de baixa proatividade.

Embora grande parte dos estudos apresentem uma associação positiva da inovação e da proatividade com o sucesso, esses comportamentos podem ser prejudiciais se não estiverem alinhados com os objetivos da organização (Rigtering et al., 2019) podendo constituir um esforço desnecessário e desperdício de recursos. Para Covin et al. (2020), esse desperdício pode acarretar um pior desempenho do funcionário, da equipe e da organização.

A terceira dimensão clássica da OE, de acordo com Miller (1983), é **assunção de risco**, que no nível de equipe constitui a disposição do funcionário em realizar tarefas e alocar recursos

(tempo, capital, esforço) com resultados incertos (Covin, et al., 2020). A assunção de risco também é ligada a um comportamento não autorizado e que podem gerar resultados incertos (Covin et al., 2020; Wojcik-Karpacz et al., 2021).

Kollmann et al. (2016) apontam que a diversidade de propensão ao risco em uma equipe também prejudica o desempenho da equipe, por aumentar os conflitos internos trazendo uma carga emocional ao contexto da equipe.

Covin et al. (2020) acrescentam que a confiança mútua pode ajudar a assunção de risco a ser benéfica, pois gera um ambiente de segurança psicológica onde o medo de errar fica diminuído. Esses autores trazem que um sistema de memória transativa, ou seja, em uma equipe o saber quem sabe o que, permite uma melhor avaliação de risco e o desenvolvimento de planos de contingência, caso necessário. Isso diminui a incerteza e aumenta a confiança entre os membros da equipe.

A partir do estudo de Lumpkin & Dess (1996), duas dimensões passaram a ser integradas na composição da OE: autonomia e agressividade competitiva. A **autonomia** é descrita fundamentalmente como a liberdade e independência concedida (Tkacz et al., 2023) a indivíduos ou equipes para desenvolver e executar ideias. A autonomia pode potencializar ou frear a proatividade (Tkacz et al., 2025) e a assunção de riscos (Corsino et al., 2019), uma vez que, com liberdade, os membros do grupo podem exercer a proatividade ou assumir riscos.

Em equipes, a autonomia pode se referir à autoridade usufruída por uma unidade de negócios ou seus gerentes para tomar decisões independentes (Zacharias et al., 2017). A autonomia da equipe, então, pode estar na figura do líder que, conforme mostrado no estudo de Wales et al. (2024) sobre Unidade de Negócios Estratégica (UNE), pode diminuir o efeito da política gerando resultados e desempenho. Em ambientes virtuais, Gross (2018) avalia que um estilo de liderança com baixa interferência pode promover a autonomia.

Lumpkin et al. (2009) distinguem a autonomia estrutural, que é a tomada de decisão sobre métodos de trabalho e procedimentos, e a autonomia estratégica, seleção de projetos e ideias, definição de metas. Quando a autonomia está em ambientes de trabalho, isso pode ser um incentivo para atração de pessoas “inventoras” (Zacharias et al., 2017). Se um funcionário tem autonomia é porque o seu líder confia na sua competência (Zacharias et al., 2017).

A **agressividade competitiva** ou **competitividade**, como proposto por (Lumpkin & Pidduck (2021), refere-se à intensidade com que uma equipe busca superar os concorrentes, a fim de gerar vantagem competitiva (Dess & Lumpkin, 2005). É uma atitude combativa (Lumpkin & Dess, 2001), uma grande necessidade de realização (Kollmann et al., 2007), o desejo individual de se destacar e vencer (Pidduck et al., 2023).

Há uma distinção entre proatividade e agressividade competitiva, já que a proatividade diz respeito à forma como a entidade lida com as oportunidades de mercado (antecipando demandas e tendências); já a agressividade competitiva trata estritamente de como a entidade lida com os seus rivais (Lumpkin e Dess, 1996). A competitiva pode impulsionar a inovação, uma vez que a busca por vencer os rivais pode gerar conexões mentais que resultam em novas ideias (Lanivich et al., 2022).

Em uma equipe, o compartilhamento de conhecimento pode aumentar a competitividade geral, à medida que o conhecimento é transferido para o nível do grupo (Wojcik-Karpacz et al., 2022). Devido à relevância do constructo OE, parte dos estudos empíricos estão focados em desenvolver e utilizar escalas de medição. Originalmente, as escalas foram desenvolvidas para OE no nível organizacional (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996), sendo a partir daí adaptadas para OEE e OEI até a criação de escala específica de OEI (Clark et al., 2024). Em relação a OEE, alguns estudos utilizam-se de escalas para o desenvolvimento de análises empíricas que estão detalhadas na Tabela 1.

É possível observar que das escalas, apenas Hughes et al. (2007) e Hofman et al. (2023) elaboraram instrumentos do zero para o contexto de equipe. Os demais adaptam escalas de nível

organizacional, em geral, instrumento adaptado de Covin & Slevin (1989), com 3 dimensões, ou Lumpkin & Dess (1996), com 5 dimensões.

A trajetória do campo vai de resultado (Hughes et al.,2007; Davis et al., 2010; Wood & Michalisin, 2010; Martens et al, 2018; Covin et al., 2020; Wojcik-Karpacz et al., 2021; Wales et al., 2024) para processo (Mark et al., 2009; Kollmann et al., 2017; Tkacz et al., 2023; Tkacz et al., 2025). Os estudos de Fellnhofer et al. (2017), Hughes et al. (2018), Rivas & Wu (2019) e Hofman et al. (2023) apresentam escalas mistas com resultado e processo. Os estudos iniciam na buca de como "OE de equipe gera melhor performance?" e evoluem para "como a OE se forma e funciona dentro da equipe?", esses últimos incorporando construtos como confiança, memória transativa e liderança compartilhada.

Tabela 1: Estudos com aplicação de escalas de OE em equipes

Autores (ano)	Base da escala de OE	Dimensões consideradas	Foco	Outros construtos analisados no estudo
Hughes, Hughes & Morgan (2007)	Proposta original dos autores, construída para o nível de equipe.	5 dimensões	Resultado	Desempenho do negócio; desempenho junto a clientes
Schenkel & Garrison (2009)	Lumpkin & Dess (1996), adaptada para captar o nível coletivo das cinco dimensões percebido entre os membros.	5 dimensões	Processo	Capital relacional; capital cognitivo; eficácia da equipe; desempenho
Wood & Michalisin (2010)	Carland et al. (2001), voltada à motivação empreendedora de potenciais empreendedores.	Não se aplica	Resultado	Retornos superiores da indústria; escolha estratégica
Davis, Bell, Payne & Kreiser (2010)	Covin & Slevin (1989), adaptada para captar a percepção do indivíduo sobre o comportamento empreendedor do seu principal gestor.	3 dimensões originais	Resultado	Poder de prestígio; poder estrutural; poder de especialista
Fellnhofer, Puumalainen & Sjögrén (2017)	Bolton & Lane (2012) para a OEI e Hughes et al. (2007) para a OEE.	Proatividade, assunção de risco, inovatividade e autonomia	Misto	Desempenho e heterogeneidade da equipe; visão compartilhada; dinamismo ambiental
Kollmann, Hensellek, Stöckmann, Kensbock & Peschl (2017)	Hughes et al. (2007), adaptada.	5 dimensões	Processo	Sistema de memória transativa; aprendizado em equipe; decisão participativa; identificação da equipe
Kollmann, Stöckmann, Meves & Kensbock (2017)	Escala de OEI, com uso do desvio-padrão dentro da equipe (diversidade de OEI).	3 dimensões originais	Processo	Conflito; desempenho da equipe
Hughes, Rigtering, Covin, Bouncken & Kraus (2018)	Comportamento inovador avaliado conforme De Jong et al. (2015).	Inovatividade	Misto	Confiança horizontal e vertical; desempenho percebido da equipe
Rivas & Wu (2019)	Atuahene-Gima & Ko (2001) e Covin & Slevin (1989), adaptadas.	Agressividade competitiva, assunção de risco e inovatividade	Misto	Orientação de mercado e tecnológica da equipe; implementação de inovação; criatividade; sucesso de P&D; dinamismo ambiental

Covin, Rigtering, Hughes, Kraus, Cheng & Bouncken (2020)	Escala de OEI, com uso da média dos escores individuais para estimar a OEE.	3 dimensões originais	Resultado	Confiança mútua; comprometimento; desempenho da equipe
Wójcik-Karpacz, Kraus & Karpacz (2022)	Covin et al. (2020), adaptada para equipes.	3 dimensões originais	Resultado	Confiança mútua; comprometimento; desempenho da equipe
Tkacz, Agirre-Aramburu & Lizartza-Martin (2023)	Fellnhofer et al. (2017), adaptada.	3 dimensões originais	Processo	Criatividade; mentalidade criativa individual; heterogeneidade percebida pela equipe
Hofman, Grela & Oronowicz (2023)	Instrumento próprio, construído a partir de revisão da literatura sobre o tema.	Autonomia, inovatividade, assunção de risco e competitividade	Misto	Orientação para objetivos e para a excelência; qualidade da liderança compartilhada; produtividade da equipe; desempenho do projeto; satisfação do cliente e da equipe; resultado para a organização
Wales, Batra, Rangaswamy & Shankar (2024)	Covin & Slevin (1989), aplicada aos líderes de equipe da UNE, por estarem em melhor posição para avaliar a postura empreendedora da equipe.	3 dimensões originais	Resultado	Desempenho da equipe
Tkacz, Agirre-Aramburu & Lizartza-Martín (2025)	Hughes et al. (2007) e Fellnhofer et al. (2017), adaptadas a grupos de trabalho; autonomia com base em Lumpkin & Dess (1996).	Proatividade, assunção de risco, inovatividade e autonomia	Processo	Novidade e qualidade como resultado de ideias criativas

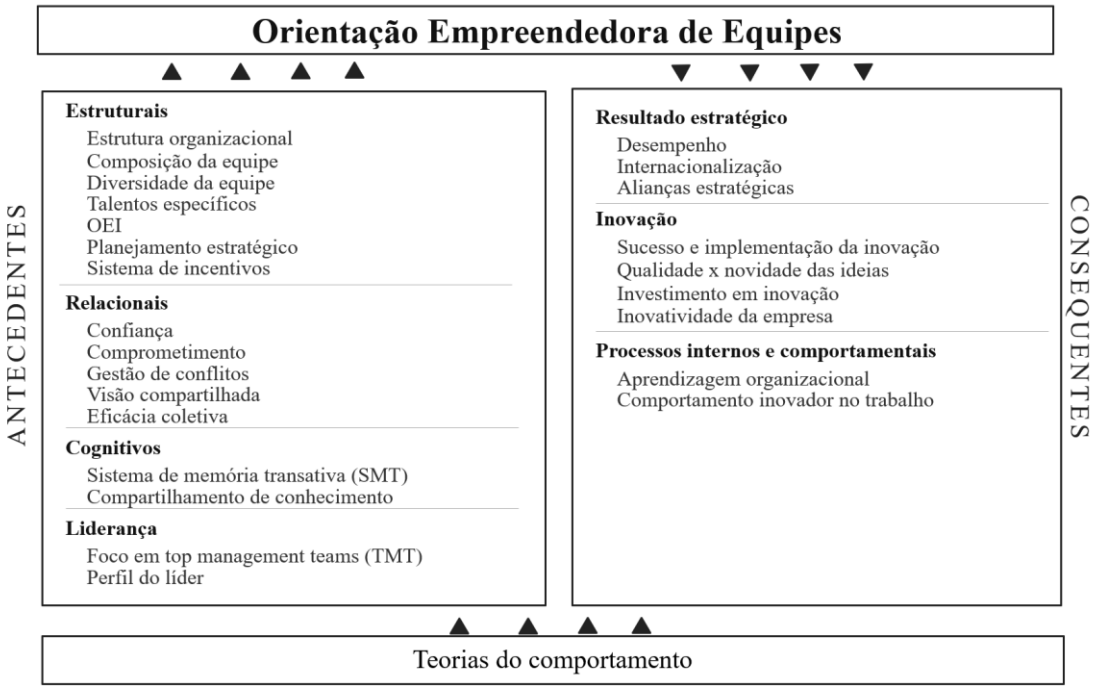
Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Operacionalização da OEE: antecedentes, consequentes e teorias de comportamento

A análise da operacionalização da OEE ajuda a entender como a literatura estrutura os modelos explicativos envolvendo esse constructo. Neste estudo, foram identificados os antecedentes (o que pode gerar a OEE?) e os consequentes (o que OEE explica?), conforme Figura 2. Além dos antecedentes e consequentes, é preciso entender como as teorias do comportamento, podem influenciar a operacionalização da OEE.

Para apresentação dos antecedentes e consequentes, foram listados todos os itens que podem gerar a OEE (antecedentes) e todos os itens que podem ser gerados pela OEE (consequentes), sendo organizados nas categorias apresentadas. Em antecedentes foram identificadas quatro categorias: antecedentes estruturais, relacionais, cognitivos e de liderança. Em consequentes foram três as categorias: resultados estratégicos, inovação, processos internos e comportamentais.

Figura 2: Antecedentes e consequentes de OEE.



Fonte: Elaborado pelos autores

3.2.1 Antecedentes da OEE

Entender os antecedentes ajuda a esclarecer o que pode fazer com que a OEE apareça ou aumente. Os resultados que falam de antecedentes foram organizados em quatro categorias: Estruturais, Relacionais, Cognitivo e Liderança. Cada categoria é explorada na sequência.

Antecedentes Estruturais: Os antecedentes estruturais são aqueles referentes a estrutura da empresa, condições e políticas. Grande parte dos estudos associa de forma positiva as condições estruturais com a OE no contexto de equipes, inferindo que o grau de maturidade da organização pode criar um ambiente propício à OE.

Zhang et al. (2022) analisam a formalização organizacional, apresentando uma relação positiva entre conflito cognitivo e OE, especificamente de TMT. Berent-Braun & Uhlaner (2010) comprovam os benefícios de práticas de governança (constituição familiar, código de conduta, critérios claros de seleção e responsabilidade, conselho familiar) no desempenho em empresas familiares. Schmelter et al. (2010) investigam quais práticas de RH podem influenciar a OE, mostrando efeitos positivos fortes da seleção, do desenvolvimento/treinamento e das recompensas.

Vários estudos apontam para a composição de equipe como fator que influencia a OEE. A composição da equipe é amplamente estudada no contexto acadêmico (Dianez-Gonzalez & Camelo-Ordaz, 2016), em empresas familiares (Alayo, et al. 2019), em empresas jovens (Schlosser, 2015), no sentido de compor equipes diversas que possam fomentar a OE. Ressalta-se, assim, a importância de análise da OEE e de processos de seleção que levem em conta essa configuração.

Outro aspecto da composição da equipe diz respeito a heterogeneidade da equipe que, segundo Doorn et al. (2013), ao analisar equipes sênior, essas podem aumentar o efeito positivo da OE sobre o desempenho. Todavia, a diversidade da equipe pode ter implicações significativas no desempenho de equipes (Kollmann et al., 2017; Auh & Menguc, 2005). Conforme apresentado por Kollmann et al. (2017), a diversidade em proatividade dentro de uma equipe, bem como a diversidade na propensão ao risco, podem prejudicar o desempenho da equipe, aumentando os conflitos de relacionamento. Segundo Auh & Menguc (2005), a

diversidade funcional pode impactar negativa ou positivamente a OE de acordo com a presença de mecanismos de coordenação e a turbulência ambiental.

Ainda dentro da estrutura de composição da equipe, estudos analisam a predominância individual em relação à equipe, quando a OEI de algum membro se sobressai (Fellnhofer et al., 2017; Shahid et al., 2025) ou quando há algum talento de destaque (Yoon, 2018; Wang e Lo, 2018).

Conforme apontado por Schmelter et al. (2010) e Rovelli et al. (2020), empresas cujo TMT têm incentivos são geralmente mais capazes de realizar oportunidades, destacando a importância de sistemas de incentivos inteligentes e orientados ao resultado.

Por fim, a existência de um alinhamento estratégico ou planejamento é indicada como sendo primordial para que a equipe possa estar alinhada e direcionada, investindo esforços, sem desperdício de recursos, como a OEE, por exemplo. Hung et al. (2024) indicam que o alinhamento entre capacidade de planejamento estratégico e OE é crítico para que a média gestão possa adotar inovações.

Antecedentes Relacionais: Os antecedentes relacionais foram classificados dessa forma por serem elementos gerados a partir da interação de membros de uma equipe. Covin et al. (2020) destacam que a confiança mútua e o comprometimento podem ser fatores que contribuem para aumento da OEE. Isso porque quando há confiança as trocas são de maior qualidade e quando há comprometimento o funcionário fará o que for necessário para ajudar a empresa a atingir seus objetivos. Wojcik-Karpacz et al. (2022) mostram que a confiança pode moderar tanto a relação OE, proatividade e desempenho (confiança cognitivo-afetiva) e OE, risco e desempenho (confiança geral). Além disso, a OE deve ser associada a confiança e comprometimento para formação de alta performance (Wojcik-Karpacz et al., 2022). Jankelova (2022) aponta que a confiança e autonomia são mediadores entre OE e inovação, dessa forma, gestores devem investir em confiança e autonomia para aumentar inovação.

Um fator relacional relevante no nível de equipes é a gestão de conflito que pode ser gerado pela assimetria de OEI. Segundo Medina et al. (2019), a OE pode amplificar os efeitos positivos do conflito cognitivo (diferença de perspectiva entre membros e é orientado a tarefas) e mitigar os efeitos negativos do conflito afetivo (são disputas emocionais que geram desconfiança). A própria assimetria entre as dimensões de OE nos membros pode gerar conflitos, pela diferença de percepções dentro de uma equipe (Kollmann et al., 2017; Auh & Menguc, 2005).

Nesse sentido, a visão compartilhada surge como alternativa para o nivelamento de informações podendo gerar um impacto positivo na OEE (Fellnhofer et al., 2017), relevante em ambientes dinâmicos (van Doorn & Volberda, 2009).

A eficácia coletiva é definida como a compreensão subjetiva e a crença compartilhada entre os membros de uma equipe de que eles possuem a capacidade conjunta de concluir uma tarefa específica com sucesso (Luo et al., 2022). A eficácia coletiva pode impulsionar o comportamento empreendedor tanto individual quanto da equipe e pode aumentar o desempenho estratégico (cumprir metas) em uma equipe, desde que essa tenha altos níveis de autonomia para tomada de decisão (Peng et al., 2023).

Antecedentes Cognitivos: O compartilhamento de conhecimento também pode ter efeitos positivos na OE (Liu et al., 2021; Hormiga et al., 2017) e na promoção de inovações (Qasim et al., 2025). Liu et al. (2021) mostram que mecanismos de cooperação podem gerar um ambiente cooperativo, e intensidade competitiva influencia motivação e criatividade, podendo potencializar os efeitos da OE. Hormiga et al., 2017 ressaltam, inclusive, que se o compartilhamento de conhecimento não ocorrer, a OE pode ter uma influência negativa no desempenho. Qasim et al. (2025, p.1) apontam que "compartilhamento de conhecimento desempenha um papel crucial na promoção da inovação dentro das empresas."

O Sistema de Memória Transativa (SMT) aparece na literatura como um mecanismo cognitivo da equipe, que é um conceito originado por Wegner (1987), e descreve como grupos codificam, armazenam e recuperam conhecimento. O SMT influencia positivamente a OE (Dai et al., 2016), pois pode criar uma interdependência positiva entre membros da equipe (Brettel et al., 2013) e pode gerar um efeito psicológico de pertencimento e unicidade (Gross, 2018).

Antecedentes de Liderança: A TMT é o tipo de equipe mais estudado, com pesquisas sobre fases do negócio, inovação, internacionalização e diversidade. O perfil do líder também tem essa relevância, já que sua OE é complementar a OE à da empresa para impulsionar inovação (Fellnhofer, 2019). Em equipes virtuais, o estilo de liderança pode influenciar a promoção da OE (Gross, 2018).

3.2.2.Consequentes da OEE

Os consequentes são efeitos gerados e influenciados pela OEE. Os destaques da literatura vão para resultado estratégico (desempenho, internacionalização, aliança estratégicas), inovação (sucesso, implementação, qualidade e novidade da ideia, investimento em inovação e geração de inovatividade na empresa) e processos internos (aprendizagem organizacional, geração de comportamento inovador, influência no líder).

Consequente Resultados estratégicos: A principal busca da literatura está na relação OEE e desempenho. Isso já ocorre em OE e OEI, uma vez que o conceito de empreendedorismo acarreta naturalmente essa associação. Wood & Michalisin (2010) apontam que a motivação empreendedora do TMT está fortemente associada a um desempenho superior na indústria. Otache & Mahmood (2015) acrescentam elementos importantes para a OEE, ao abordar que o desempenho será maior se os funcionários trabalharem de forma colaborativa em equipe.

Outro resultado estratégico associado é a internacionalização, que, segundo Alayo et al. (2019), a OE associada a um TMT diverso, desempenha um papel significativo no grau de internacionalização de grupos familiares. Satyanarayana et al. (2022) buscam explicar o caminho pelo qual a orientação internacional do TMT influencia na criação e disseminação de conhecimento, impactando a internacionalização.

As alianças estratégicas também podem trazer resultados para a organização, sendo que Franco & Haase (2013) sugerem que a capacidade coletiva interna pode favorecer alianças. Oliveira Jr et al. (2016) destacam que o comportamento empreendedor da alta administração influencia OE e alianças.

Consequente Inovação: Apesar de ser associada à inovatividade da empresa, que é uma dimensão da OE, a inovação é destacada nos estudos, uma vez que a geração de uma inovação pode gerar rapidamente desempenho, o que não acontece com as demais dimensões. No contexto de equipes, Rivas & Wu (2019) investigam como a orientação estratégica (composta por orientação tecnológica, orientação de mercado e orientação empreendedora), por meio da criatividade e implementação da inovação, por parte da equipe, influenciam o sucesso de novos produtos. Collins & Reutzel (2017) acrescentam que há uma relação em U invertido entre a OE do gestor e o investimento em inovação, indicando um nível médio de OE como ideal. Tkacz et al. (2023, p.80) trazem um estudo sobre qualidade X novidade da ideia, onde "equipes com orientação empreendedora têm maior tendência a gerar ideias de negócios existentes, de qualidade e ligeiramente modificadas, em vez de gerar novas oportunidades de mercado".
Consequente Processos internos e comportamentais: A OE é antecedente da aprendizagem organizacional em todos os níveis (Brettel & Rottenberger, 2013). Na perspectiva da OEE, pode ser um processo iniciado por gestores individuais, que passa para integração no nível da equipe e é institucionalizado no nível organizacional. (Brettel & Rottenberger, 2013). O comportamento inovador no trabalho é definido como a introdução ou aplicação intencional de ideias, produtos, processos e procedimentos novos e valiosos ao papel de trabalho (Shahid et al., 2022). O comportamento pode ser motivado por mecanismos de troca social, onde há identificação entre os membros da equipe, o que pode aumentar a OE (Hughes et al., 2018).

3.2.3 Teorias do comportamento

A teoria da troca social pode ser entendida como comportamento social, como um processo de troca, baseado na análise de custos e benefícios (Thibaut & Kelley, 1959). Considerando essa teoria, os autores apresentam que a OEI pode criar um ambiente de trocas de qualidade, o que pode maximizar os benefícios. Um ambiente favorável pode ainda gerar maior OEI, criando um ciclo virtuoso. A OEE pode ser vista como uma forma de reciprocidade, incentivando trocas de qualidade. Quando há confiança no líder e suporte organizacional, os membros retribuem engajando-se em comportamentos de risco e inovação em prol da equipe.

A teoria do comportamento extrafunção apresenta que os indivíduos podem demonstrar comportamentos discricionários, que não são expressamente requeridos para a função, que se bem direcionados podem ser interessantes para construção de resultados individuais (Organ, 1998). É possível modelar para que esse comportamento seja a OEE. o que pode garantir que o indivíduo seja proativo, proponha inovações e tenha aptidão ao risco. Esse comportamento, se aplicado, pode ainda refletir na equipe de projeto (Covin et al., 2020).

A teoria da identidade coletiva (Melluci, 1980) afirma que a identidade coletiva é construída através da ação coletiva. Os autores de OEI apresentam que esse constructo pode ajudar a construção da identidade, desencadeando mais ações empreendedoras. Também relacionam a criação de exemplo, por meio da liderança empreendedora, para criação da identidade do grupo.

A teoria do escalão superior relaciona que a escolha dos líderes pode ser determinante no posicionamento institucional (Covin & Wales, 2019). Para a OEE, o papel do líder pode determinar vários fatores de influência positiva como o compartilhamento de informação, criação de visão compartilhada, criação de relação de confiança, criando um ambiente propício de troca. Além disso, um líder com alta OEI pode impactar ainda mais a OEE.

4. Discussão: contribuições teóricas e práticas, lacunas e agenda de estudos futuros

As contribuições teóricas identificadas nesta revisão podem ser agrupadas em quatro eixos principais: expansão multinível do constructo de OE; antecedentes cognitivos e sociais da OEE; composição e diversidade da equipe e mediadores entre OEE e desempenho.

Esses estudos, em conjunto, contribuem para expansão multinível do constructo de OE consolidando o argumento de que a OE é um fenômeno que se manifesta em múltiplos níveis de análise, sendo os níveis de equipe e individual ainda sub-representados na literatura. Covin et al. (2020) introduziram formalmente o conceito de OEE, integrando-o às teorias de comportamento extra-papel e de troca social, e demonstrando que a OEE não é mero reflexo da soma das orientações individuais, mas um construto coletivo com dinâmica própria.

Diversos estudos evidenciam que a OEE pode ser impulsionada por mecanismos cognitivos e relacionais específicos, reforçando antecedentes cognitivos e sociais da OEE. Peng et al. (2023) avançaram a teoria social cognitiva ao incluir a eficácia coletiva da TMT e a interface CEO-TMT como mecanismos que fortalecem a relação entre autoeficácia empreendedora individual e OE da equipe, revelando que a soma dos potenciais individuais depende de processos de interação e confiança coletiva. Na mesma direção, Shahid et al. (2022) integraram a teoria da identidade social à literatura de OE, demonstrando que a identificação do indivíduo com sua equipe atua como antecedente da OEI, que por sua vez medeia o comportamento inovador no trabalho. Esses achados reforçam a centralidade dos fundamentos cognitivos e relacionais para a compreensão da OEE: o relacionamento entre pessoas pode tanto amplificar quanto reduzir o potencial empreendedor coletivo.

A composição e diversidade da equipe aparecem como componentes críticas, com efeitos não lineares e diferenciados por dimensão de OE. Kollmann et al., (2017) introduziram o conceito de diversidade de OEI e demonstraram que seus efeitos sobre o desempenho da equipe variam conforme a dimensão analisada: diversidade em proatividade e propensão ao risco prejudica o desempenho, enquanto diversidade em inovatividade o facilita. Yoon (2018) avançou ao mostrar que características da equipe, como o capital humano, o social e a presença de talentos de destaque, são determinantes da OE organizacional.

A literatura analisada avança na identificação de mecanismos que explicam como a OEE se traduz em desempenho. Wojcik-Karpacz et al. (2022) demonstraram que as dimensões da OE não são completamente benéficas, mas precisam ser combinadas com confiança mútua e comprometimento com os objetivos da equipe para gerar alto desempenho, introduzindo esses fatores como moderadores críticos. Hormiga et al. (2017) evidenciaram que o compartilhamento de conhecimento é um mediador essencial: sem ele, a OEE pode ter efeito direto negativo sobre o desempenho em grupos acadêmicos, sugerindo que comportamentos empreendedores coletivos precisam ser acompanhados de processos colaborativos de integração do conhecimento. Por fim, Tkacz et al. (2023) avançaram ao distinguir criatividade como resultado explícito da OEE, demonstrando que a OEE aumenta a qualidade das ideias geradas, mas não necessariamente sua novidade, e que o *mindset* fixo-criativo de membros individuais modera negativamente essa relação. Esses achados indicam que o elo entre OEE e desempenho é contingente e mediado por processos internos às equipes que a literatura ainda não mapeou de forma abrangente.

Do ponto de vista prático, esta revisão oferece diretrizes para gestores que buscam desenvolver equipes com maior OEE. As implicações práticas identificadas organizam-se em três grupos: seleção e composição de equipes; desenvolvimento de dinâmicas internas e políticas organizacionais.

Sobre a seleção e composição de equipes, os estudos convergem na recomendação de que a composição intencional de equipes pode potencializar a OEE. Kollmann et al. (2017) recomendam avaliar a compatibilidade empreendedora entre membros ao formar equipes, evitando diversidade excessiva em proatividade e propensão ao risco, mas estimulando diversidade em inovatividade. Yoon, 2018 sugere a atração de talentos de destaque em funções comerciais e a promoção de diversidade funcional como estratégias para fortalecer a OE, especialmente em cenários de transição de liderança. Covin et al. (2020) reforçam que gestores

devem priorizar o alinhamento de objetivos da equipe e o desenvolvimento de confiança como pré-condições para que a OEE gere alto desempenho.

Além da composição, as dinâmicas relacionais dentro das equipes emergem como determinantes críticos da OEE. Wojcik-Karpacz et al. (2022) sugerem que gestores devem investir no fortalecimento da confiança cognitivo-afetiva e do comprometimento com os objetivos para potencializar os comportamentos empreendedores da equipe. Peng et al. (2023 recomendam práticas para fortalecer a eficácia coletiva (como treinamento conjunto, comunicação eficaz e integração entre CEO e equipe) como mecanismos para aumentar a OE em ambientes de incerteza. Hormiga et al. (2017) destacam que políticas para incentivar o compartilhamento de conhecimento são condição necessária para que estratégias empreendedoras coletivas se traduzam em desempenho positivo.

Em nível organizacional, os estudos apontam para a necessidade de criar condições institucionais favoráveis à OEE, por meio de políticas organizacionais e programas de desenvolvimento**.** Fellnhofer (2019) sugere que as áreas de RH devem estruturar programas de desenvolvimento de líderes empreendedores e criar incentivos ao sucesso da inovação como forma de amplificar a OE em múltiplos níveis. Shahid et al. (2022) recomendam programas de treinamento voltados ao fortalecimento da identificação com a equipe e ao desenvolvimento das dimensões da OEI, especialmente em equipes de tecnologia. Martins & Perez (2025) ampliam essa perspectiva ao sugerir estratégias para educação empreendedora e políticas públicas voltadas ao desenvolvimento da OEI em contextos organizacionais e institucionais. Por fim, Tkacz et al. (2023) recomendam que gestores evitem a presença de membros com mindset fixo-criativo nas equipes e desenvolvam práticas deliberadas de gestão da criatividade coletiva para maximizar a geração de ideias de qualidade.

Apesar dos avanços descritos, a revisão evidencia lacunas persistentes que limitam a consolidação da OEE como constructo teórico e como ferramenta prática de gestão. Cinco lacunas centrais são identificadas:

Mensuração da OEE como constructo coletivo: A maioria dos estudos mensura a OEE como agregação de escores individuais, o que gera uma confusão conceitual: se a OEE deve ser maior que a soma das partes, sua mensuração não pode ser reduzida a ela. Covin et al. (2020) reconhecem que a agregação de OEI ao nível de equipe é um caminho metodologicamente problemático, mas ainda dominante na literatura. Lacunas persistem na proposição de instrumentos que capturem a dimensão genuinamente coletiva da OEE, incluindo os processos de interação e emergência que a caracterizam.

Predominância do foco em TMT e ausência de tipos de equipes, como equipes de projeto: A literatura concentra-se majoritariamente nas equipes de alta gestão (TMT), negligenciando outros tipos de equipes. Nenhum dos estudos analisados aborda diretamente a OEE em equipes de projeto, contexto que reúne características específicas e altamente relevantes. Fellnhofer (2019) e Covin et al. (2020) apontam explicitamente a necessidade de estudos em outros tipos de equipes, especialmente as temporárias.

Mecanismos que explicam a relação OEE–desempenho: Embora a associação positiva entre OEE e desempenho seja consistente na literatura, os mecanismos internos que geram essa relação permanecem pouco esclarecidos. Wojcik-Karpacz et al. (2022) identificam confiança e comprometimento como moderadores, mas não explicam como esses fatores se desenvolvem endogenamente nas equipes. Hormiga et al. (2017) evidenciam o compartilhamento de conhecimento como mediador, mas a análise se restringe a um único contexto. O desconhecimento dos mecanismos limita a criação de programas de desenvolvimento da OEE com base em evidências.

Práticas organizacionais que potencializam a OEE: Embora os estudos apontem associações entre sistemas de incentivo, autonomia e OEE, não fica claro quais tipos específicos de políticas

organizacionais, de RH, de governança, de cultura, são mais eficazes para desenvolver e sustentar a OEE.

Ausência de estudos longitudinais e contextos culturais diversos: Todos os estudos analisados adotam delineamento transversal, o que impede a análise da causalidade e da dinâmica temporal da OEE. Covin et al. (2020), Wojcik-Karpacz et al. (2022), Tkacz et al. (2023) e Martins & Perez (2025) elencam estudos longitudinais como demanda prioritária.

Com base nas lacunas identificadas, propõe-se uma agenda de pesquisa para o avanço da literatura sobre OEE. Destaca-se a necessidade de desenvolvimento de instrumentos de mensuração específicos para OEE, que capturem sua dimensão coletiva e interacional. Recomenda-se estudos empíricos para entender a influência da OE e da OEI (de foram isolada e combinada) sobre a OEE, bem como a análise dos mecanismos internos que explicam o processo pelo qual a OEE se traduz em desempenho, e a associação direta OEE-desempenho.

Referências

Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review, 28*, 48–59. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.06.003

Auh, S., & Menguc, B. (2005). The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination. *International Journal of Research in Marketing, 22*, 333–350. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.12.003

Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics, 38*, 103–119. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9269-4

Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education + Training, 54*(2–3), 219–233.

Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2016). Business model innovation in alliances: Successful configurations. *Journal of Business Research, 69*(9), 3584–3590.

Brettel, M., & Rottenberger, J. D. (2013). Examining the link between entrepreneurial orientation and learning processes in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management, 51*(4), 471–490. https://doi.org/10.1111/jsbm.12002

Clark, D. R., Covin, J. G., & Pidduck, R. J. (2024). Individual entrepreneurial orientation: Scale development and validation. *Entrepreneurship Theory and Practice.* Advance online publication. https://doi.org/10.1177/10422587241279900

Collins, J. D., & Reutzel, C. R. (2017). The role of top managers in determining investment in innovation: The case of small and medium-sized enterprises in India. *International Small Business Journal, 35*, 618–638. https://doi.org/10.1177/0266242616658507

Corsino, M., Giuri, P., & Torrisi, S. (2019). Technology spin-offs: Teamwork, autonomy, and the exploitation of business opportunities. *Journal of Technology Transfer, 44*, 1603–1637. https://doi.org/10.1007/s10961-018-9669-1

Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). The concept of corporate entrepreneurship. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research*. Springer.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal, 10*(1), 75–87.

Covin, J. G., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C.-F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research, 112*, 1–12. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023

Dai, Y., Roundy, P. T., Chok, J. I., Ding, F., & Byun, G. (2016). "Who knows what?" in new venture teams: Transactive memory systems as a micro-foundation of entrepreneurial orientation. *Journal of Management Studies, 53*(8), 1320–1347. https://doi.org/10.1111/joms.12211

D'Allura, G. M. (2019). The leading role of the top management team in understanding family firms: Past research and future directions. *Journal of Family Business Strategy, 10*, 87–104. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.12.001

Davis, J. L., Bell, R. G., Payne, G. T., & Kreiser, P. M. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power. *Journal of Managerial Issues, 22*(2). https://doi.org/10.1108/19355181201000009

Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive, 19*, 147–156.

Dianez-Gonzalez, J. P., & Camelo-Ordaz, C. (2016). How management team composition affects academic spin-offs' entrepreneurial orientation: The mediating role of conflict. *Journal of Technology Transfer, 41*, 530–557. https://doi.org/10.1007/s10961-015-9428-5

Fellnhofer, K. (2019). The complementary effects of firms' and team leaders' entrepreneurial orientation on innovation success and performance. *International Journal of Innovation Management, 23*. https://doi.org/10.1142/S1363919619500439

Fellnhofer, K., Puumalainen, K., & Sjogren, H. (2017). Entrepreneurial orientation in work groups – effects of individuals and group characteristics. *International Entrepreneurship and Management Journal, 13*, 427–463. https://doi.org/10.1007/s11365-016-0408-5

Ferreira, F. A. F., Marques, C. S. E., Bento, P., Ferreira, J. J. M., & Jalali, M. S. (2015). Operationalizing and measuring individual entrepreneurial orientation using cognitive mapping and MCDA techniques. *Journal of Business Research, 68*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.04.002

Franco, M., & Haase, H. (2013). Firm resources and entrepreneurial orientation as determinants for collaborative entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 19*(6). https://doi.org/10.1108/00251741311309724

Gross, R. (2018). Connecting the links between leadership styles and virtual team effectiveness. *Journal of Enterprising Culture, 26*, 185–205. https://doi.org/10.1142/S0218495818500073

Hofman, M., Grela, G., & Oronowicz, M. (2023). Impact of shared leadership quality on agile team productivity and project results. *Project Management Journal, 54*(3), 285–305. https://doi.org/10.1177/87569728221150436

Hormiga, E., de Saa-Perez, P., Diaz-Diaz, N. L., Luis Ballesteros-Rodriguez, J., & Aguiar-Diaz, I. (2017). The influence of entrepreneurial orientation on the performance of academic research groups: The mediating role of knowledge sharing. *Journal of Technology Transfer, 42*, 10–32. https://doi.org/10.1007/s10961-015-9463-2

Hughes, M., Hughes, P., & Morgan, R. E. (2007). Exploitative learning and entrepreneurial orientation alignment in emerging young firms: Implications for market and response performance. *British Journal of Management, 18*(4), 359–375.

Hughes, M., Rigtering, J. P. C., Covin, J. G., Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2018). Innovative behaviour, trust and perceived workplace performance. *British Journal of Management, 29*(4), 750–768. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12305

Hung, K. T., Banerjee, S., Nordstrom, O., Tangpong, C., Li, Y., & Li, J. (2024). The influence of top management's strategic planning capacity and entrepreneurial orientation on corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal, 14*, 2001–2028. https://doi.org/10.1515/erj-2022-0018

Jankelova, N. (2022). Entrepreneurial orientation, trust, job autonomy and team connectivity: Implications for organizational innovativeness. *Engineering Economics, 33*(3), 264–274. https://doi.org/10.5755/j01.ee.33.3.28269

Kollmann, T., Hensellek, S., Stöckmann, C., Kensbock, J. M., & Peschl, A. (2020). How management teams foster the transactive memory system–entrepreneurial orientation link: A domino effect model of positive team processes. *Strategic Entrepreneurship Journal, 14*(4), 683–710.

Kollmann, T., Stoeckmann, C., Meves, Y., & Kensbock, J. M. (2017). When members of entrepreneurial teams differ: Linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics, 48*, 843–859. https://doi.org/10.1007/s11187-016-9818-6

Kraus, S., Furtner, M., Berchtold, J., & Schleich, M. (2020). Individual entrepreneurial orientation and employee performance: The moderating effect of the Big Five personality traits. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 72*(1).

Lanivich, S. E., Smith, A., Levasseur, L., Pidduck, R. J., Busenitz, L., & Tang, J. (2022). Advancing entrepreneurial alertness: Review, synthesis, and future research directions. *Journal of Business Research, 139*, 1165–1176. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.023

Liu, C. H. S., Liu, H. H. J., & Ng, Y. L. (2021). Investigation of entrepreneurial orientation development with airline employees: Moderating roles of a cooperation-competition mechanism. *Journal of Air Transport Management, 94*.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing, 16*(5), 429–451.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135–172. https://doi.org/10.2307/258632

Lumpkin, G. T., & Pidduck, R. J. (2021). Entrepreneurial orientation: Reinvigorating an established construct. *Journal of Business Venturing Insights, 15*, e00242.

Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(1), 47–69.

Luo, Y.-F., Huang, J., & Gao, S. (2022). Relationship between proactive personality and entrepreneurial intentions in college students: Mediation effects of social capital and human capital. *Frontiers in Psychology, 13*, 861447. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.861447

Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. de. (2016). Research on entrepreneurial orientation: Current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 22*(4), 556–583. https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183

Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., Pires de Oliveira e Silva, F. Q., & Rodrigues de Freitas, H. M. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project Management, 36*. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.10.005

Martins, I., & Perez, J. P. (2025). Individual entrepreneurial orientation: Analyzing what we know, what we need to know, and future directions. *Journal of Small Business Management.* Advance online publication. https://doi.org/10.1080/00472778.2025.2472199

Medina, M. N., Ramachandran, I., & Daspit, J. J. (2019). Collaboration or clash? Mapping the effects of top management team conflict on firm absorptive capacity. *International Journal of Innovation Management, 23*(3). https://doi.org/10.1142/S1363919619500233

Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice.* Advance online publication. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science, 29*(7), 770–791.

Oliveira Junior, A. B., Borini, F. M., Bernardes, R. C., & de Oliveira, M. J. (2016). Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management. *Revista de Administração de Empresas, 56*(3).

Organ, D. W. (1998). Organizational citizenship behavior: A review and extension of the construct. *Human Performance, 10*(2), 85–97.

Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Entrepreneurial orientation and performance of Nigerian banks: The mediating effect of teamwork. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 6*(3), 406–414. https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3p406

Peng, X., Song, X., & Horsey, E. M. (2023). The necessity of others: Entrepreneurial self-efficacy, TMT collective efficacy, CEO-TMT interface, and entrepreneurial orientation. *Frontiers in Psychology, 14*, 1095978. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1095978

Pidduck, R. J., Clark, D. R., & Lumpkin, G. T. (2023). Entrepreneurial mindset: Dispositional beliefs, opportunity beliefs, and entrepreneurial behavior. *Journal of Small Business Management, 61*(1), 45–79. https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907582

Qasim, D., Shuhaiber, A., & Rawshdeh, Z. (2025). The impact of entrepreneurial orientation on innovation performance: The role of knowledge sharing as a mediating factor. *Journal of Innovation and Entrepreneurship.* Advance online publication. https://doi.org/10.1186/s13731-025-00543-3

Randerson, K. (2016). Entrepreneurial orientation: Do we actually know as much as we think we do? *Entrepreneurship and Regional Development, 28*(7/8), 580–600.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice, 33*(3), 761–787.

Rigtering, J. C., Kraus, S., Eggers, F., & Jensen, S. (2019). Entrepreneurial orientation and SME performance in Germany. *International Small Business Journal, 37*(5), 543–565.

Rivas, A. A. A., & Wu, W. Y. (2019). A serial mediation model of effects of team innovation on new product development success: Revising the role of team strategic orientations. *Knowledge and Process Management, 26*(3), 262–276. https://doi.org/10.1002/kpm.1599

Rovelli, P., Rossi-Lamastra, C., Longoni, A., & Cagliano, R. (2020). TMT organizational configurations and opportunity realization in established firms: An exploratory analysis. *Long Range Planning, 53*.

Satyanarayana, K., Chandrashekar, D., Sukumar, A., & Jafari-Sadeghi, V. (2022). How does international entrepreneurial orientation influence firms' internationalization? An exploration with Indian software product top management teams. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 28*, 1702–1731. https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2021-0530

Schenkel, M. T., & Garrison, G. (2009). Exploring the roles of social capital and team-efficacy in virtual entrepreneurial team performance. *Management Research News, 32*(6), 525–538.

Schlosser, F. (2015). Identifying and differentiating key employees from owners and other employees in SMEs. *Journal of Small Business Management, 53*(4). https://doi.org/10.1111/jsbm.12066

Schmelter, R., Mauer, R., Boersch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management, 49*, 715–741. https://doi.org/10.1002/hrm.20366

Shahid, M., Chaudhry, S., Bilal, M., Amber, H., Aslam, S., Malik, S., & Shahzad, K. (2022). The link between team identification, entrepreneurial orientation, and innovative work behavior and its dimensions in the context of Pakistan. *SAGE Open, 12*. https://doi.org/10.1177/21582440221079893

Shahid, M., Sarwar, F., Aslam, S., & Bilal, M. (2025). Team goal clarity and individual adaptive performance of SME employees: A sequential mediated multilevel model. *SAGE Open, 15*. https://doi.org/10.1177/21582440251362645

Thibaut, J. W., & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups.* Wiley.

Tkacz, M., Agirre-Aramburu, I., & Lizartza-Martin, A. (2023). Is team entrepreneurial orientation important in generating creative business ideas? The moderating role of team-perceived heterogeneity and the individual creative mindset. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 19*, 79–111. https://doi.org/10.7341/20231913

Tkacz, M., Agirre-Aramburu, I., & Lizartza-Martin, A. (2025). Understanding the interplay of entrepreneurial orientation behaviors – does it hinder or facilitate creating new venture ideas by nascent entrepreneurial teams? *Cogent Business & Management, 12*. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2471537

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14*(3), 207–222.

Van Doorn, S., & Volberda, H. W. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of the senior team. *Academy of Management Proceedings, 2009*(1), 1–6.

Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal, 34*(1), 3–15.

Wales, W. J., Batra, S., & Rangaswamy, U. S. (2024). Quit the politicking? How factors within strategic business unit teams shape returns from entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice, 48*(5). https://doi.org/10.1177/10596011241254894

Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185–208). Springer.

Wójcik-Karpacz, A., Kraus, S., & Karpacz, J. (2022). Examining the relationship between team-level entrepreneurial orientation and team performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 28*(9), 1–30. https://doi.org/10.1108/IJEBR-05-2021-0388

Wood, M. S., & Michalisin, M. D. (2010). Entrepreneurial drive in the top management team: Effects on strategic choice and firm performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(3).

Zacharias, N. A., Stock, R. M., & Im, S. (2017). Strategic givens in new product development: Understanding curvilinear effects on new product performance. *Journal of Product Innovation Management, 34*(3). https://doi.org/10.1111/jpim.12345

Zhang, Z., Wang, D., & Sun, W. (2022). TMT conflict, organizational structure, and entrepreneurial orientation: An attention-based view. *Scandinavian Journal of Management, 38*(2). https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101231