

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

MARIAH SOUTO MARQUES

ANÁLISE DE UM PROGRAMA DE
INTRAEMPREENDEDORISMO EM UMA
MULTINACIONAL

ITUIUTABA
2025

MARIAH SOUTO MARQUES

ANÁLISE DE UM PROGRAMA DE INTRAEMPREENDEDORISMO EM
UMA MULTINACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Luís Fernando Magnanini de Almeida

ITUIUTABA
2025

ANÁLISE DE UM PROGRAMA DE INTRAEMPREENDEDORISMO EM UMA MULTINACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Ituiutaba, 06 de Maio de 2025.

Banca Examinadora:

Luís Fernando Magnanini de Almeida (orientador), Universidade Federal de Uberlândia

Gabriela Lima Menegaz, Universidade Federal de Uberlândia

Mara Rubia da Silva Miranda, Universidade Federal de Uberlândia

À minha família e aos meus amigos, que foram base, força e inspiração, deixo meu mais profundo agradecimento por caminharem comigo em cada passo desta trajetória.

AGRADECIMENTOS

A realização deste Trabalho de Conclusão de Curso marca o encerramento de uma etapa muito importante da minha vida e não seria possível sem o apoio e incentivo de pessoas especiais que estiveram ao meu lado durante toda essa jornada.

À minha família, meu alicerce: aos meus pais, irmãos, avós e outros familiares, por todo amor, paciência e incentivo incondicional. Sem vocês, eu não teria chegado até aqui. Cada palavra de apoio e cada gesto de carinho fizeram toda a diferença.

Ao meu orientador, Luis Fernando, pela orientação, dedicação e contribuições valiosas que ajudaram a construir este trabalho com seriedade e qualidade. Também agradeço a cada professor que, com dedicação e entusiasmo, compartilhou seu conhecimento e me inspirou a ir além.

Aos amigos, em especial à República Santa Casa e ao 402, que fizeram parte dessa caminhada e deixaram marcas profundas na minha trajetória. Obrigada pelas trocas, pelas risadas nos momentos leves e pelo apoio nas horas difíceis. Cada conversa, cada desafio superado em grupo e cada aprendizado compartilhado contribuíram imensamente para o meu crescimento acadêmico e, principalmente, pessoal.

Por fim, deixo minha gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para que essa conquista se tornasse realidade. Muito obrigada!

“O correr da vida embrulha tudo, a vida é assim:
esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e
depois desinquieta. O que ela quer da gente é
coragem.”

(GUIMARÃES, J.R.)

RESUMO

O intraempreendedorismo consiste na prática de estimular, dentro das organizações, o desenvolvimento de ideias inovadoras por parte dos próprios colaboradores, promovendo uma cultura de protagonismo, criatividade e geração de valor. Este trabalho analisa as fases de desenvolvimento e os resultados de um programa de intraempreendedorismo em uma empresa multinacional, com foco nas contribuições que essa iniciativa pode gerar para organizações de grande porte. A pesquisa, de abordagem qualitativa, foi conduzida por meio de entrevistas com participantes do programa e da análise de documentos institucionais. Os dados revelaram que, apesar de desafios como a falta de clareza em determinadas etapas e dificuldades de comunicação com áreas estratégicas, os resultados foram positivos. Os colaboradores relataram avanços em competências como liderança e trabalho em equipe, além do fortalecimento de uma cultura organizacional voltada à inovação. Contudo, identificou-se a necessidade de aprimorar o suporte estrutural e garantir a continuidade das iniciativas após o encerramento do programa. Conclui-se que o intraempreendedorismo representa um importante vetor de inovação e crescimento nas organizações, recomendando-se estudos futuros sobre metodologias que ampliem seu impacto e sobre os fatores culturais que influenciam sua efetividade.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; Inovação; Cultura organizacional; Desenvolvimento de competências; Multinacional.

ABSTRACT

Intrapreneurship refers to the practice of encouraging employees within organizations to develop innovative ideas, fostering a culture of initiative, creativity, and value creation. This study analyzes the development phases and outcomes of an intrapreneurship program implemented in a multinational company, focusing on the contributions such an initiative can bring to large organizations. The research adopts a qualitative approach and was conducted through interviews with program participants and analysis of institutional documents. The data revealed that, despite challenges such as a lack of clarity in certain stages and communication difficulties with strategic areas, the results were positive. Participants reported improvements in skills such as leadership and teamwork, as well as the strengthening of an innovation-oriented organizational culture. However, the study also identified the need to enhance structural support and ensure continuity of the initiatives after the program's conclusion. It is concluded that intrapreneurship represents a key driver of innovation and growth within organizations, and future studies are recommended on methodologies that can expand its impact, as well as on the cultural factors that influence its effectiveness.

Keywords:

Intrapreneurship; Innovation; Organizational culture; Skill development; Multinational company.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Resultados e sugestões de melhorias.....	18
----------	--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Etapas do programa.....	10
----------	-------------------------	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
GAP	Gerenciamento Ágil de Projetos
NPS	Net Promoter Score
IBIE	Instituto Brasileiro de Inovação e Empreendedorismo
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
IA	Inteligência Artificial
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	2
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	2
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	2
1.3	JUSTIFICATIVA.....	3
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	3
2.1	INTRAEMPREENDEDORISMO.....	3
2.2	INOVAÇÃO	4
2.3	GESTÃO DE CONHECIMENTO	5
2.4	PROGRAMA DE IDEIAS	6
2.5	GERENCIAMENTO ÁGIL DE PROJETOS	7
3	METODOLOGIA.....	7
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	7
3.2	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	8
3.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS - ETAPAS.....	8
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	9
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	9
4.2	MAPEAMENTO DAS FASES DO PROGRAMA	9
4.2.1	<i>Pré-programa</i>	10
4.2.2	<i>Palestras</i>	11
4.2.3	<i>Inscrição de ideias</i>	13
4.2.4	<i>Avaliação e filtro das ideias</i>	14
4.2.5	<i>Desenvolvimento das ideias</i>	15
4.2.6	<i>Avaliação e anúncio final</i>	16
4.2.6.1	<i>Projetos finalistas</i>	17
4.3	PÓS-PROGRAMA	18
4.4	ANÁLISE DAS PERSPECTIVAS DOS PARTICIPANTES	18
4.5	INTERPRETAÇÕES DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	19
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
	REFERÊNCIAS	21
	APÊNDICE A - PESQUISA SEMIESTRUTURADA.....	27

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nos últimos anos, o mundo tem sido marcado por diversas transformações impulsionadas pela globalização, revoluções tecnológicas e por um marco histórico, a pandemia do COVID-19. Todas as mudanças contribuíram para uma transformação drástica nas dinâmicas sociais, no comportamento do mercado de trabalho e nas indústrias. Nesse contexto, a Engenharia de Produção, tendo uma abordagem multidisciplinar, pode ser o pilar das inovações que as empresas buscam, especialmente em iniciativas que utilizam a abordagem do Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP).

As medidas de sucesso dos projetos GAP incluem a avaliação positiva por parte dos patrocinadores e *stakeholders*, o cumprimento das metas de orçamento, cronograma, escopo e requisitos, além da satisfação da equipe, dos clientes e dos usuários finais. (Serrador e Pinto, 2015). Critérios de sucesso também incluem a eficiência do projeto, os benefícios organizacionais gerados, o impacto alcançado, a satisfação das partes interessadas e o potencial futuro (Joslin e Müller, 2016).

Nesse contexto, o GAP se destaca como uma abordagem importante, pois proporciona maior flexibilidade, colaboração e eficiência na execução de projetos internos (Highsmith, 2009). Além disso, a cultura ágil estimula o empoderamento das equipes e a experimentação, fatores essenciais para o desenvolvimento do intraempreendedorismo dentro de grandes empresas (Rigby, Sutherland e Takeuchi, 2016).

Grande parte das iniciativas de inovação e empreendedorismo ocorre por meio de projetos. Nesse sentido, o intraempreendedorismo tem se destacado como um dos principais impulsionadores da inovação dentro das organizações, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos (Antoncic e Hisrich, 2001). De acordo com Kuratko e Morris (2018), iniciativas intraempreendedoras promovem a renovação organizacional e a criação de vantagem competitiva, à medida que funcionários assumem um papel ativo na proposição e implementação de novas ideias.

O intraempreendedorismo se refere à atuação empreendedora de funcionários dentro de uma organização, marcada por comportamentos como inovação, iniciativa, renovação contínua e capacidade de desenvolver novos negócios. (Blanka, 2019; Douglas e Fitzsimmons, 2012). Segundo Gawke, Gorgievski e Bakker (2017), o intraempreendedor atua de duas maneiras: o comportamento voltado ao negócio e o comportamento de renovação estratégica.

Teece (2000) destaca que, em um ambiente de negócios caracterizado pela instabilidade, incerteza e mudanças constantes, o capital humano é essencial para que as empresas possam inovar e atravessar os desafios. Considerando, a rapidez e a agilidade das transformações em nosso mundo atual, as empresas precisam inovar e buscar cada vez mais resultados todos os dias. Mas para isso, Bau e Wagner (2015), citam que as empresas devem favorecer um ambiente que estimule a implementação das ideias e dos projetos, sendo um ambiente inovador, que incentiva a proatividade e tenha estabelecido uma cultura organizacional que permita aos colaboradores que sejam intraempreendedores.

Essa abordagem permite que as organizações tenham um aumento na competitividade, retenha os talentos, inove nos lançamentos de produtos/serviços, desenvolva novos negócios, reduza custos e retem os talentos. Neste cenário, em virtude destas frequentes transformações nas organizações, é necessário que busquem novas estratégias para manter inovadora as corporações, crescendo e adaptando as mudanças do mercado, que estão sendo cada vez mais intensas e rápidas. Desta forma, a implementação de um programa de intraempreendedorismo se torna uma abordagem importante, podendo ser implementado em diferentes empresas, adaptando-se as origens e portes de cada uma.

1.2 Objetivos de pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as fases de desenvolvimento e os resultados de um programa de intraempreendedorismo em uma multinacional, destacando os benefícios e as oportunidades que este tipo de iniciativa pode proporcionar para empresas de grande porte, assim como destacando oportunidades de melhoria.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever as diversas etapas do programa de intraempreendedorismo, com foco nos métodos, ferramentas e processos utilizados.
- Determinar os resultados alcançados com a implementação do programa, incluindo o impacto na inovação, eficiência e envolvimento organizacional.
- Analisar os desafios enfrentados durante a implementação e execução do projeto e propor soluções ou melhorias para superar esses desafios.

- Fazer recomendações sobre como outras empresas podem implementar programas semelhantes, adaptando-os às suas realidades organizacionais.

1.3 Justificativa

A realização deste estudo sobre o intraempreendedorismo é de grande importância tanto no âmbito teórico quanto prático, pois aborda um tema central na gestão contemporânea das organizações. No contexto atual, marcado por incessantes mudanças e inovações tecnológicas, as empresas enfrentam desafios constantes para se manterem competitivas. O intraempreendedorismo emerge como uma estratégia eficaz para fomentar a criatividade, a inovação e a proatividade entre os colaboradores, contribuindo não apenas para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, mas também para a melhoria de processos internos e a retenção de talentos. A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como essas iniciativas podem ser adaptadas e implementadas em diferentes contextos organizacionais, beneficiando empresas de diversos setores. Ao apresentar recomendações baseadas em evidências obtidas durante a análise, o estudo pretende contribuir para que outras organizações possam desenvolver programas de intraempreendedorismo de forma mais eficaz, ajustando suas práticas às realidades específicas de suas culturas organizacionais e estruturas. Assim, esta pesquisa não só amplia o entendimento sobre o tema, mas também promove a aplicação prática de conceitos que podem resultar em melhorias significativas para o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Intraempreendedorismo

O termo intraempreendedorismo foi introduzido pela primeira vez em um artigo de Gifford Pinchot III, em 1978, que o definiu como o processo de aplicação de habilidades e características empreendedoras por parte dos funcionários dentro de uma organização estabelecida (Pinchot, 1985). O intraempreendedor é o indivíduo que possui ações empreendedoras e, em função disso, gera valor dentro das organizações (Douglas e Fitzsimmons, 2012; Blanka, 2019).

Atualmente, estudos de intraempreendedorismo investigam maneiras de incentivá-lo dentro das organizações e entendem ser um caminho para desenvolver o empreendedorismo da empresa, por meio de inovatividade e criatividade (Deprez et al., 2018).

O IBIE (2008) – Instituto Brasileiro de Inovação e Empreendedorismo - afirma que o intraempreendedorismo é uma abordagem para promover com que os funcionários tomem para si a responsabilidade para desenvolver e implementar novos produtos, serviços ou processos. A maioria dos profissionais inova dentro dos limites de suas atribuições, geralmente por meio de melhorias ou ajustes reativos às barreiras enfrentadas durante a execução de suas tarefas. (Rivera, 2017). Por outro lado, os intraempreendedores transcendem as melhorias incrementais e reativas, frequentemente indo além de seus próprios papéis (Rivera, 2017). Isso ocorre porque esses indivíduos têm uma predisposição comportamental voltada para desafios e inovação (Franco e Pinto, 2017).

Para Gawke et al. (2019), o intraempreendedorismo é um tipo específico de comportamento profissional em que o colaborador age estrategicamente como um agente de mudança.

2.2 Inovação

A inovação pode ser definida como "o estabelecimento de uma nova forma de produção" (Ruttan, 1959, p. 598). Para Ruttan (1959), uma função de produção pode ser "uma nova *commodity*, uma nova forma de organização ou uma fusão, ou a abertura de novos mercados". Quando a economia se encontra em um estágio estacionário, empreendedores, motivados pelo crescimento de seus lucros, irão inovar para aumentar a produtividade marginal (HISRICH, 1990).

Segundo o Manual de Oslo (2018), publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a definição de inovação pode ser tida como:

“...um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação dos dois) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da empresa e que tenha sido introduzido no mercado ou colocado em uso pela empresa” (OCDE, 2018).

Tigre (2006) explica que as inovações podem ser do tipo incremental ou radical. A inovação incremental refere-se a melhorias incrementais em um produto, como mudanças no

design ou melhorias nos processos existentes, que são desenvolvidas continuamente e passo a passo. Em contrapartida, a inovação radical envolve a criação de produtos inteiramente novos ou transformações radicais de processos e caracteriza-se por ser disruptiva, rompendo limites previamente estabelecidos.

Portanto, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2018), as organizações atuais estão buscando inovar constantemente por diversas razões, que se estende desde produto, mercado, capacidade de aprendizado, qualidade, entre infindáveis outras variáveis.

2.3 Gestão do conhecimento

O conhecimento é um ativo organizacional de grande relevância, pois possibilita a geração de valor e retorno para a empresa. Contudo, para que a gestão do conhecimento seja eficaz, é fundamental diferenciar conhecimento, dados e informações, garantindo o acesso a informações de maneira clara e compreensível (Paiva, 2012).

Segundo Davenport (1998), os dados representam registros brutos de eventos, desprovidos de significado e, muitas vezes, desconectados da realidade. De acordo com Drucker (1999), informações são dados organizados de maneira a adquirir significado, relevância e propósito. De forma geral, Setzer (1999) define o conhecimento como uma percepção interna e individual, resultante da experiência ou vivência pessoal.

Com base nessa compreensão do que é o conhecimento, a gestão do conhecimento, com sua abordagem inovadora, ganhou espaço nas organizações em razão do crescente reconhecimento e valorização do capital intelectual (Alencar; Fonseca, 2015). Embora essas competências possam ser listadas, analisadas e quantificadas, é essencial destacar que o capital intelectual permanece como um recurso intangível. (Corrêa, 2023).

Nesse contexto, a gestão do conhecimento assume um papel central, incorporando processos como a identificação, o armazenamento e o compartilhamento de conhecimento, que devem estar plenamente integrados às operações diárias (Corrêa, 2023). Isso requer a implementação de estratégias de incentivo, a valorização dos colaboradores e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova o aprendizado e a colaboração (Corrêa, 2023).

Em síntese, o conceito de Gestão do Conhecimento se refere a um processo que abrange a coleta, o processamento e o compartilhamento dos ativos informacionais da empresa, com o propósito de torná-la mais inteligente e competitiva. (Alencar; Fonseca, 2015).

2.4 Programa de ideias

Gonçalves e Souza (2004), descrevem o programa de ideias como um sistema estruturado que incentiva os colaboradores a proporem sugestões voltadas à melhoria de processos, produtos ou serviços, promovendo benefícios tanto para a organização quanto para os próprios funcionários.

Já Amabile (1998), destaca a relevância de um ambiente de trabalho que favoreça a criatividade e a inovação, no qual o programa de ideias ocupa uma posição central. Nesse cenário, ele é considerado uma ferramenta para estimular um ambiente inspirador, proporcionando incentivos e reconhecimento aos colaboradores que apresentam ideias relevantes e criativas.

De acordo com a ISO 56000:2020 (ISO, 2020), um Programa de Ideias envolve etapas como comunicação para divulgar objetivos e funcionamento, coleta de ideias por meio de canais variados, avaliação criteriosa com base em critérios como viabilidade e impacto, implementação das ideias selecionadas com recursos e acompanhamento adequado, além de reconhecimento e recompensa para colaboradores cujas contribuições resultem em benefícios para a organização.

Programas de intraempreendedorismo têm sido implementados para aumentar a produtividade e fortalecer a cultura de inovação nas empresas. Um estudo em indústrias brasileiras demonstrou que a adoção de um programa de ideias resultou em redução de custos, melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e fortalecimento do diferencial competitivo (MIRANDA, 2023). Além disso, equipes com comportamento intraempreendedor tendem a obter melhores resultados financeiros e impulsionar mudanças organizacionais (Novaes, 2021).

Uma pesquisa realizada em indústrias de Sousa-PB revelou que a cultura intraempreendedora ainda não está plenamente difundida, sendo classificada como mediantemente desenvolvida. Empresas com maior pontuação demonstraram um ambiente mais favorável à inovação, enquanto outras necessitam aprimorar seus processos de gestão para estimular o intraempreendedorismo (Santos, 2018). Em multinacionais, programas como o Next, da Pirelli, destacam-se por acelerar ideias e desenvolver competências intraempreendedoras entre colaboradores, tornando-se ferramentas estratégicas para inovação e crescimento organizacional. Esses exemplos evidenciam a importância de criar estruturas que incentivem a participação ativa dos funcionários no desenvolvimento de novas soluções, garantindo competitividade e evolução sustentável das empresas (Correia, 2020).

2.5 Gerenciamento ágil de projetos

O movimento ágil teve sua origem em um encontro de especialistas em desenvolvimento de sistemas de informação e engenharia de software, que, diante da insatisfação com os processos burocráticos dos métodos tradicionais e da necessidade de otimizar os ciclos de desenvolvimento, estabeleceram valores e princípios com o objetivo de agilizar a resposta às mudanças. Tal iniciativa culminou na criação do Manifesto Ágil. (Agile Alliance, 2001; Highsmith, 2004; Chin, 2004).

Conforto et. al. (2016) propôs a definição de agilidade, que pode ser tida como:

“Agilidade é a capacidade da equipe de projeto de alterar rapidamente o plano do projeto em resposta às necessidades dos clientes ou partes interessadas, às exigências do mercado ou da tecnologia, com o objetivo de alcançar um melhor desempenho do projeto e do produto em um ambiente de projeto inovador e dinâmico.”.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Após analisar as categorias e métodos de pesquisa científica, identificou-se que a abordagem mais adequada para este estudo é a pesquisa aplicada, que, segundo Thiollent (2009, p. 36), busca examinar situações reais, identificar problemas e propor soluções. A pesquisa qualitativa foi escolhida por seu foco na compreensão de significados, valores e processos que não podem ser reduzidos a variáveis mensuráveis, permitindo uma análise mais profunda do fenômeno estudado. Além disso, o objetivo da pesquisa é descritivo, pois visa relatar fatos e opiniões, conforme destacado por Klein et al. (2015).

O método adotado para a condução deste estudo foi o estudo de caso, uma estratégia que permite a análise detalhada de um fenômeno dentro de seu contexto real, especialmente útil quando se busca compreender processos organizacionais complexos (Gil, 2007). Neste caso, a pesquisa se concentra na avaliação de um programa de intraempreendedorismo em uma multinacional, o que configura um caso individual. Segundo Stake (2005), o estudo de caso se

aplica a unidades específicas e sistemas delimitados, sendo particularmente relevante para investigar a dinâmica interna de iniciativas corporativas de inovação.

A escolha de um caso único se justifica pela necessidade de uma compreensão aprofundada dos desafios, impactos e fatores críticos que influenciaram a implementação e os desdobramentos de um programa de intraempreendedorismo em uma grande empresa. Além disso, essa abordagem permite explorar o programa em sua totalidade, considerando sua estrutura, metodologias adotadas e os resultados obtidos. Como enfatiza Yin (2001), o estudo de caso é especialmente útil para responder a perguntas do tipo "como" e "por que", possibilitando a análise detalhada dos processos sem manipulação das variáveis envolvidas.

3.2 Técnicas de coleta e análise de dados

Para a coleta de dados, foram feitas entrevistas informais guiadas por um roteiro semiestruturado conforme o Apêndice A, realizada com os profissionais da multinacional analisada, análise de documentos obtidos e entrevistas com os participantes para avaliação e *feedback* do programa. Essas informações coletadas foram importantes para ter *insights* sobre o funcionamento do programa e possíveis lacunas de melhorias. Os dados coletados serão sistematizados e classificados em alinhamento com o objetivo definido. Realizou-se uma análise qualitativa das informações obtidas por meio de entrevistas, documentos e reuniões, destacando tendências, padrões e desafios relevantes ao tema abordado.

3.3 Procedimentos metodológicos - Etapas

A etapa inicial envolveu uma reunião com a equipe responsável pelo programa de intraempreendedorismo em estudo, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre sua estrutura e coletar documentos para análise. Posteriormente, foram feitas outras reuniões para sanar possíveis dúvidas e trocas de *feedbacks* sobre o trabalho.

Durante a execução do programa foram realizadas algumas pesquisas com os participantes para coletar os *feedbacks* do programa, os quais identificam alguns pontos de melhorias e avaliam algumas etapas da jornada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O capítulo passa por uma caracterização da empresa, depois analisa cada fase do programa, pós programa e uma pesquisa feita com participantes.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa em estudo, destaca-se como sendo uma das principais indústrias do seu ramo, tanto na América do Sul como no mundo. Com um portfólio amplo com diversas marcas icônicas, essa empresa é líder no mercado em diversos países, oferecendo uma ampla gama de produtos e serviços que atendem a necessidade e a expectativa dos consumidores. Aliada a um compromisso contínuo com o desenvolvimento tecnológico e a sustentabilidade, consolida sua posição no mercado do seu ramo. Além disso, a empresa investe em pesquisa e desenvolvimento, buscando constantemente aprimorar seus produtos e processos, bem como desenvolver soluções inovadoras que respondam aos desafios da mobilidade do futuro.

4.2 Mapeamento das fases do programa

O programa de intraempreendedorismo inicia-se com a fase denominada “Pré-Programa”, na qual são estabelecidos os objetivos, critérios e estrutura do processo, preparando os colaboradores para a jornada de inovação. Realizado em 2024, o programa teve duração aproximada de três meses, contemplando diversas etapas que guiaram os participantes desde a concepção até o desenvolvimento de soluções inovadoras.

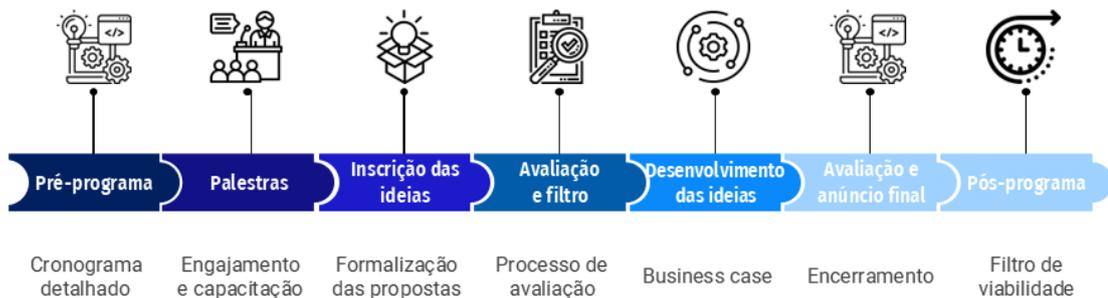
Em seguida, na etapa de “Palestras”, especialistas compartilham conhecimentos sobre metodologias ágeis, criatividade e desenvolvimento de soluções, capacitando os participantes. Na fase de “Inscrição das Ideias”, os colaboradores submetem suas propostas detalhadas, que são analisadas com base em critérios estratégicos e de viabilidade.

A etapa de “Avaliação e Filtro” seleciona as ideias mais promissoras, garantindo que apenas as soluções de maior potencial avancem. Na fase de “Evolução das Ideias”, mentorias e metodologias diversas são aplicadas para refinar e estruturar as soluções propostas pelos participantes.

Por fim, na “Avaliação e Anúncio Final”, as ideias são apresentadas a um comitê técnico com especialistas de cada área da empresa, e um ganhador é escolhido por cada uma das cinco macroáreas (*People Experience, Backoffice, Customer Success & Business Growth,*

Manufacturing e Connected Solutions), garantindo diversidade na inovação e reforçando o impacto do programa dentro da empresa.

Figura 1 – Etapas do programa



Fonte: Autoria própria

4.2.1 Pré-Programa

A fase de “Pré-Programa” é essencial para o sucesso do programa de intraempreendedorismo, pois define a base sobre a qual todas as demais etapas serão construídas. Neste momento, a empresa realizou o planejamento estratégico, estabelecendo objetivos claros, critérios de avaliação e os recursos disponíveis para os participantes. Além disso, são alinhadas as expectativas com a alta liderança, garantindo que o programa esteja conectado com as inovações que surgem no mundo, as metas organizacionais e possa gerar impacto real nos negócios. No ano estudado, foi definido que o programa teria uma pegada voltada para a Inteligência Artificial e já convidando as empresas parceiras que tinham atuação na área tecnológica para auxiliar no programa, em palestras ou no acompanhamento dos times.

Uma das principais atividades do Pré-Programa foi a criação de um cronograma detalhado, que determinou os prazos para cada fase do programa. Essa estruturação ajudou a garantir que o processo acontecesse de maneira fluida e organizada, evitando atrasos e falta de direcionamento.

Outro ponto fundamental nesta fase foi a preparação da comunicação interna. Para que um programa de intraempreendedorismo seja bem-sucedido, é necessário engajar os colaboradores e incentivá-los a participar ativamente. Para isso, foram utilizadas estratégias como campanhas internas, divulgação por e-mails, visita nas áreas da empresa e até depoimentos de funcionários que já participaram das edições anteriores. A empresa acredita que quanto mais clara for a comunicação, maior será o envolvimento dos participantes.

Além da comunicação, a organização definiu os critérios e requisitos para participação. Sendo eles, qualquer funcionário, jovem aprendiz, terceiros ou estagiários poderiam montar suas equipes, que deveria ser composta por no mínimo três integrantes e no máximo seis integrantes. E sempre recomendando que os times sejam diversos e multidisciplinares. Os times podiam ou não responder o desafio principal do programa, que foi: Como podemos usar a Inteligência Artificial (IA) para impulsionar o desenvolvimento da nossa região, focando em um dos nossos pilares estratégicos?

Por fim, o Pré-Programa também envolveu a mobilização de recursos necessários para garantir que as próximas etapas acontecessem sem contratempos. Isso pode incluir desde a alocação de orçamento para premiações, estrutura do programa até a designação de uma equipe responsável por acompanhar o andamento do programa. Quando essa fase é bem estruturada, cria-se um ambiente propício para a inovação e o desenvolvimento de soluções que podem gerar valor significativo para a empresa.

4.2.2 Palestras

A fase de Palestras desempenhou um papel fundamental no engajamento e na capacitação dos participantes do programa, se destacando também como uma etapa estratégica de Gestão do Conhecimento dentro do programa. Esse processo de compartilhamento e retenção do saber é essencial para garantir que o aprendizado gerado ao longo do programa seja incorporado de forma contínua ao capital intelectual da empresa, fortalecendo a cultura de inovação e tornando o conhecimento um ativo estratégico no desenvolvimento de soluções inovadoras. Seu principal objetivo foi preparar os colaboradores para desenvolverem as suas ideias inovadoras e fornecer o conhecimento necessário para que suas propostas tenham um impacto significativo dentro da empresa. Por meio das palestras, *workshops* e treinamentos práticos, os participantes foram expostos a conceitos-chave de inovação, metodologias ágeis e estratégias empresariais que os ajudaram a estruturar e evoluir suas iniciativas.

O conteúdo das palestras foi cuidadosamente planejado para atender às necessidades dos participantes e estar alinhado com os objetivos do programa. Assuntos como Design Thinking, Modelagem de Negócios, *Pitching* e Cultura de Inovação foram abordados, pois ajudam os participantes a entenderem como transformar uma ideia inicial em uma solução viável e escalável. Além disso, temas específicos como a IA foram explorados para dar uma base para os participantes sobre o desafio principal. Outros temas abordados foi, inteligência emocional, treinamentos de ferramentas, entre outros, permitindo que os colaboradores tenham uma visão mais clara sobre as oportunidades e desafios do mercado em que atuam.

Outro aspecto essencial dessa fase foi o convite para que as empresas parceiras pudessem disponibilizar seus especialistas para palestrarem no programa, gerando conhecimento e fortalecimento das parcerias e agregando valor ao aprendizado. A presença de líderes internos também foi uma forma de demonstrar o comprometimento da organização com a iniciativa, mostrando aos colaboradores que suas ideias serão levadas a sério. Além disso, palestras interativas, com momentos para perguntas e discussões, tornaram a experiência mais dinâmica e envolvente.

Além do conhecimento teórico, a fase de palestras também estimulou a criatividade e o pensamento crítico dos participantes, e foi assim que surgiu a gamificação dentro do programa. A gamificação fez parte de todo o mês de palestras, através de um aplicativo, onde realizavam pequenas tarefas, recebiam novos conceitos de temas relacionados a IA e podiam competir entre si, gerando no final um ranking onde tivemos os ganhadores da gamificação.

A empresa considerou que a fase de palestras foi um sucesso, sendo registrados mais de 4500 participantes em 196 palestras (em 2 idiomas, português e espanhol, e intérprete de LIBRAS), e com um NPS (Net Promoter Score) de 85. Na gamificação ocorreu a participação de mais de 2700 pessoas, também em ambos os idiomas. Esses números registraram um crescimento de 40% em relação a mesma fase em 2023.

Por fim, essa fase do programa marca um momento importante na qual os participantes aprimoraram seus conhecimentos e os desenvolveu. Além das palestras, foram disponibilizados materiais complementares como, vídeos, apresentações, artigos, cursos, filmes, para que eles pudessem continuar sua jornada de aprendizado e que fosse a mais completa. Essa fase não só capacitou os participantes, mas também fortaleceu a cultura de inovação da empresa, criando um ambiente em que novas ideias podem prosperar e gerar valor real para o negócio.

4.2.3 Inscrição das ideias

A fase de Inscrição das Ideias foi um dos momentos estratégicos dentro do programa, pois marcou a transição entre a capacitação dos colaboradores e a formalização das propostas inovadoras. Nesta etapa, os participantes registram suas ideias, detalhando os problemas que desejam solucionar, a relevância da proposta para a empresa e a viabilidade de implementação. Para garantir que essa fase ocorra de maneira eficiente, foi importante estabelecer um processo claro, acessível e bem estruturado para o envio das propostas.

As inscrições foram feitas por meio de uma plataforma digital interna da empresa. O formato de inscrição foi através de um questionário semiestruturado com as seguintes perguntas:

- Integrantes.
- Nome e o logo da solução.
- Macroárea que mais se adequava a solução.
- A solução responde o desafio proposto (Como podemos usar a Inteligência Artificial (IA) para impulsionar o desenvolvimento da nossa região, focando em um dos nossos pilares estratégicos?) ou se era outro desafio percebido dentro da empresa.
- Problema/dor que a solução aborda
- Qual a solução e os objetivos
- Benefícios percebidos para o: público-alvo(cliente), empresa, qual o impacto na jornada do cliente, simulação de testes para obtenção de métricas.
- E como opcional, os times poderiam enviar um *pitch* ou um vídeo curto explicando a ideia, além de documentos complementares, tornando a avaliação mais dinâmica e permitindo que os candidatos apresentassem suas propostas com maior clareza.

Para estimular a participação e garantir um alto volume de ideias, a empresa adotou estratégias de comunicação interna, como campanhas de e-mail, reuniões explicativas e materiais de suporte. Além de toda a equipe de organização disponível para dúvidas ou ajuda nas submissões, elevando assim o nível das propostas enviadas. E toda essa estratégia resultou em bons números, sendo, 380 ideias inscritas (inscrições por macroáreas: 36 em serviços conectados, 80 em experiência do cliente e comercial, 124 em *backoffice*, 84 em manufatura e 56 em RH).

4.2.4 Avaliação e filtro das ideias

A fase de Avaliação e Filtro das Ideias é um momento crítico dentro do programa, pois define quais propostas avançam para as próximas etapas. O objetivo dessa fase é garantir que apenas as ideias mais promissoras, viáveis e alinhadas com a estratégia da empresa sejam desenvolvidas. Para isso, foi essencial que o processo de avaliação seja criterioso, transparente e estruturado, evitando subjetividades e garantindo que todas as propostas fossem analisadas de forma justa e objetiva.

A avaliação das ideias foi realizada por um comitê formado por 232 especialistas, gestores e líderes de inovação. Para garantir imparcialidade e eficiência, foram definidos critérios de avaliação que incluíam aspectos como grau de inovação, viabilidade técnica e financeira, impacto no negócio, alinhamento estratégico, centralidade no cliente e potencial de escalabilidade.

Para tornar o processo mais ágil e estruturado, a plataforma utilizada para a submissão das ideias, também fazia a avaliação e a consolidação dos resultados. Os avaliadores que integravam o comitê, recebiam um link para a votação de acordo com a sua macroárea e realizava individualmente a sua votação. Ao final do prazo, a plataforma consolidou todos os dados e obteve os resultados por macroárea. Sendo assim, após analisar as 380 ideias inscritas (inscrições por macroáreas: 36 em serviços conectados, 80 em experiência do cliente e comercial, 124 em backoffice, 84 em manufatura e 56 em RH), foram aprovadas 20 ideias por macroárea, totalizando 100 ideias para a próxima fase.

As ideias que não foram aprovadas para a próxima fase não foram descartadas. Elas são reavaliadas por especialistas das macroáreas e caso seja uma ideia promissora, as próprias áreas responsáveis por aquela ideia, iniciam a evolução da ideia para um projeto. Ou elas também podem ser redirecionadas para outras iniciativas da empresa.

Por fim, a fase de Avaliação e Filtro das Ideias desempenha um papel fundamental na construção da credibilidade do programa de intraempreendedorismo. Quando os critérios são bem definidos e o processo ocorre de forma transparente, os colaboradores sentem confiança de que suas ideias foram analisadas com seriedade. Além disso, um filtro bem-executado garante que os recursos e esforços da empresa sejam direcionados para iniciativas realmente transformadoras, maximizando as chances de sucesso das ideias que avançam para as próximas etapas do programa.

4.2.5 Desenvolvimento das ideias

A fase de Evolução das Ideias o momento mais dinâmico e estratégico do programa, pois é nela que as propostas selecionadas começam a ser refinadas e transformadas em um *business case* mais estruturado. Nesta etapa, os participantes recebem suporte para aprofundar suas soluções, validar hipóteses, testar viabilidades e preparar um plano de ação mais sólido. Para isso, são oferecidas mentorias especializadas em cinco tópicos: inteligência artificial, inovação, executivas, estratégica e para pitch.

Em 2024, o programa registrou 500 mentorias realizadas, contando com o suporte de uma rede robusta de 204 mentores disponíveis. Esse número representa um crescimento de 12% em relação ao ano de 2023, evidenciando o fortalecimento da estrutura de suporte e o aumento do engajamento dos especialistas dentro da organização. Com um time diversificado de mentores, que inclui executivos da empresa, especialistas de grandes empresas parceiras e ex-participantes do programa, os colaboradores têm a oportunidade de receber feedbacks valiosos e orientações estratégicas para aprimorar suas soluções,

Durante essa fase, os participantes são incentivados a validar suas propostas por meio de pesquisas, entrevistas com *stakeholders* e testes pilotos. O objetivo é garantir que as ideias tenham um fundamento sólido e estejam alinhadas com as reais necessidades da empresa e do mercado. Essa etapa também se caracteriza pela aplicação prática dos princípios do gerenciamento ágil de projetos, uma vez que promove ciclos curtos de aprendizado, validação e adaptação. Para isso, metodologias como *Design Thinking*, *Lean Startup* e Prototipação Rápida, os participantes são incentivados a construir soluções de forma incremental, incorporando feedbacks contínuos de stakeholders e ajustando seus projetos com base em testes reais. Esse modelo ágil permite uma tomada de decisão mais rápida e eficaz, alinhada às demandas do mercado e da empresa, além de fomentar uma cultura de experimentação controlada.

Outro aspecto essencial da Evolução das Ideias é a estruturação do modelo de negócio e do plano de implementação. Com o apoio dos mentores, os participantes desenvolvem projeções financeiras, identificam riscos potenciais e constroem estratégias de escalabilidade.

Ao final dessa etapa, os projetos estão muito mais robustos e preparados para a próxima fase do programa. A estrutura de suporte oferecida, aliada ao crescimento contínuo do número de mentorias e especialistas envolvidos, demonstra a importância desse processo para transformar boas ideias em soluções inovadoras e de alto impacto. Com um ecossistema de

apoio cada vez mais fortalecido, o programa segue gerando resultados expressivos e fomentando a cultura de intraempreendedorismo dentro da organização.

4.2.6 Avaliação e anúncio final

A fase de Avaliação e Anúncio Final marca o encerramento do programa de intraempreendedorismo e representa o momento em que as ideias finalistas são analisadas em profundidade para definir quais serão premiadas e potencialmente implementadas dentro da empresa. Após passarem pela fase de evolução, as propostas estão mais estruturadas e prontas para serem apresentadas a um comitê de avaliação formado por executivos, especialistas do setor e lideranças estratégicas da organização.

O critério de seleção nesta fase é rigoroso e segue parâmetros alinhados aos objetivos do programa. Entre os aspectos analisados estão a viabilidade técnica e financeira, impacto estratégico, potencial de escalabilidade, inovação, relevância para o cliente e aderência aos desafios da empresa. Além disso, os finalistas devem demonstrar clareza na apresentação de seus projetos, defendendo suas ideias em um *pitch* final de cinco minutos perante os avaliadores da sua macroárea. Esse momento é crucial, pois permite que os participantes mostrem não apenas a qualidade da solução proposta, mas também sua capacidade de argumentação e convencimento na venda do seu projeto.

Ao final da avaliação, foi escolhido um ganhador por macroárea, totalizando cinco vencedores. Essa abordagem permite reconhecer a inovação em diferentes frentes da empresa, garantindo diversidade nas soluções premiadas e incentivando a participação de colaboradores de diversas áreas. Além do reconhecimento interno, os vencedores recebem incentivos como participação em programas de aceleração, visibilidade dentro da empresa e uma premiação financeira.

O anúncio final dos vencedores costuma ser um evento significativo dentro da empresa, reforçando o compromisso com a inovação e valorizando os colaboradores que contribuíram com suas ideias. Foi realizada uma cerimônia híbrida, transmitida para toda a companhia, destacando não apenas os ganhadores, mas também o impacto do programa como um todo. Além disso, os projetos vencedores foram divulgados em canais internos, como newsletters, e painéis de inovação, ampliando o engajamento e inspirando futuras edições do programa.

Por fim, a Avaliação e Anúncio Final não representa apenas a conclusão do programa, mas também um ponto de partida para a implementação das ideias escolhidas. As soluções premiadas passam a ser acompanhadas mais de perto, podendo receber suporte adicional para

garantir sua viabilidade dentro da empresa. Dessa forma, o programa de intraempreendedorismo buscou não apenas incentivar a criatividade e o protagonismo dos colaboradores, mas também gerar impacto real nos negócios, consolidando uma cultura de inovação contínua e estratégica.

4.2.6.1 Projetos finalistas

Os projetos finalistas do ano estudado foram os que melhor representam da inovação e excelência na visão da empresa, demonstrando soluções criativas para desafios complexos em diversas áreas.

Projeto A - Criado para revolucionar a forma como acompanhamos e melhoramos o ambiente de trabalho, este sistema coloca a tecnologia no centro do processo. Utilizando inteligência artificial, ele identifica e avalia, em tempo real, situações críticas, como práticas inseguras, riscos de acidentes e outros elementos que possam impactar a segurança e a qualidade do espaço profissional.

Projeto B - Trata-se de uma aplicação que aproveita todo o conhecimento acumulado na empresa, combinando inteligência artificial generativa com bases de dados de diagnósticos anteriores, problemas já identificados e informações essenciais para análises precisas. Com o uso de IA, o sistema agiliza a geração de diagnósticos em um único ambiente, proporcionando mais eficiência e praticidade.

Projeto C - Plataforma inteligente que unifica todas as informações sobre ocorrências de falhas que exigiram o transporte do produto, aplicando técnicas de Machine Learning e Inteligência Artificial. Essa solução possibilita um acompanhamento unificado, análise avançada de dados, geração de relatórios e indicadores de desempenho, além de otimizar o atendimento, facilitar ações preventivas e contribuir para a redução de custos operacionais.

Projeto D - Trata-se de uma solução avançada que emprega Inteligência Artificial e Machine Learning para identificar oportunidades de otimização tributária em processos aduaneiros desde as fases iniciais de desenvolvimento do produto. Com isso, a ferramenta potencializa a eficiência nas operações de importação, reduz custos e melhora a gestão do fluxo de caixa.

4.3 Pós-programa

Após o encerramento do programa, as ideias passaram por um novo filtro de viabilidade e estão sendo analisadas individualmente, para entender a viabilidade e a necessidade de aplicação do projeto em suas áreas. No comitê, analisam cada ideia, apresentam para o presidente e os diretores da empresa para entender a necessidade da solução, e se aprovada por eles, é alocado um *budget* e colocado no escopo dos próximos projetos a serem executados.

4.4 Análise das Perspectivas dos Participantes

As pesquisas realizadas com participantes finalistas do programa de intraempreendedorismo revelam um ambiente de aprendizado intenso, marcado por desafios e oportunidades. Ao todo, foram entrevistados seis colaboradores, provenientes de diferentes áreas da empresa, incluindo comercial, recursos humanos (RH), tecnologia da informação (TI) e manufatura, o que proporcionou uma visão ampla e diversificada sobre a experiência no programa. Revelam um ambiente de aprendizado intenso, marcado por desafios e oportunidades. Com relação a estrutura do programa para um dos participantes, foi de: “(...) *O programa teve suas etapas muito bem definidas, e tivemos o apoio mais direto dos responsáveis pela organização*” (Participantes do Programa 1). Permitindo que os colaboradores desenvolvessem soluções inovadoras alinhadas às necessidades da empresa.

No entanto, um dos principais obstáculos enfrentados por outro participante foi: “(...) *A dificuldade de contato com algumas áreas e pessoas estratégicas da empresa, foi um desafio grande, como todos estão com muitas atividades, ajudar com uma solução que não sabe se terá aprovação pode ser considerado um “desperdício de tempo”*” (Participante do Programa 2). Essa dificuldade de acesso a dados estratégicos impactou diretamente o desenvolvimento dos projetos, evidenciando um ponto crítico a ser aprimorado nas futuras edições.

Além disso, o suporte oferecido pela empresa, embora presente, teve limitações que comprometeram a profundidade das mentorias. A participante do programa 2 relatou que “*essas mentorias aconteciam com fornecedores da empresa, muitas vezes não conheciam a realidade da empresa, o que demorava na explicação da solução e na compreensão, e no final tínhamos pouco tempo com os mentores para realmente nos direcionar nas mentorias. Ressalto que a mentoria de pitch, realmente foi um diferencial, pois nos direcionou bastante na construção quanto na melhoria do pitch, para entregarmos o melhor para a banca examinadora.*”

Outro aspecto relevante foi a dificuldade na implementação dos projetos após a conclusão do programa. Embora houvesse reconhecimento interno e impactos positivos claros, a ausência de um direcionamento estruturado para dar continuidade às iniciativas resultou na estagnação de algumas soluções, frustrando parte do potencial inovador dos participantes.

Ainda assim, os relatos convergem para um aspecto positivo essencial: a experiência adquirida pelos colaboradores foi enriquecedora e transformadora. A vivência no programa possibilitou o desenvolvimento de habilidades fundamentais, como liderança, gestão de tempo e trabalho em equipe, além de proporcionar maior visibilidade dentro da empresa. As evidências apontam a necessidade de aprimoramentos no programa de intraempreendedorismo, destacando-se a dificuldade de acesso a áreas estratégicas e a limitação do suporte oferecido, especialmente nas mentorias com profissionais externos. Além disso, a ausência de um plano estruturado para a continuidade dos projetos após o término do programa comprometeu a efetivação de algumas soluções. Tais aspectos sugerem a importância de promover maior integração interna, qualificar o apoio técnico e estabelecer estratégias que assegurem a implementação das iniciativas desenvolvidas.

4.5 Interpretações dos resultados das entrevistas

A Tabela 1 apresenta a análise dos pontos de melhoria identificados na pesquisa com os participantes, juntamente com sugestões para aprimoramento do programa.

Tabela 1 – Resultados e sugestões de melhorias

Categoria	Ponto de Melhoria	Sugestão de Melhoria
Pré-Programa	Falta de clareza inicial sobre os critérios de seleção e inscrições.	Melhorar a comunicação sobre as formas de inscrição e critérios de avaliação.
Mentorias	Baixa disponibilidade de vagas para mentorias.	Aumentar a quantidade de mentores ou expandir o tempo das mentorias.
Mentorias	Mentorias para construção do business case foram consideradas rasas.	Criar treinamentos mais aprofundados e oferecer apoio contínuo na construção do business case.
Mentorias	Tempo gasto explicando o contexto da empresa antes de avançar no desenvolvimento.	Criar um material de referência padronizado, incluindo um resumo da empresa, do desafio proposto e das ideias selecionadas, para ser compartilhado previamente com os mentores. Isso reduziria o tempo gasto com explicações e permitiria um foco maior no desenvolvimento da solução durante as mentorias.
Categoria	Ponto de Melhoria	Sugestão de Melhoria
Desenvolvimento das ideias	Dificuldade de acesso a informações estratégicas dentro da empresa.	Criar um processo estruturado para solicitação e liberação de informações essenciais para os projetos.
Desenvolvimento das ideias	Falta de engajamento de algumas áreas internas da empresa.	Maior envolvimento da liderança e divulgação da importância do programa para toda a empresa.
Desenvolvimento das ideias	Excesso de aprovações e burocracias que atrasam o desenvolvimento dos projetos.	Revisão dos processos para tornar a aprovação mais ágil e eficiente.
Pós-Programa	Falta de acompanhamento após o fim do programa para garantir a implementação das soluções.	Estabelecer um plano de acompanhamento pós-programa, incluindo responsáveis dedicados para apoiar a implementação das soluções. Além disso, definir previamente um orçamento mínimo por área para viabilizar a continuidade dos projetos mais promissores.

Fonte: autoria própria

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as fases de desenvolvimento e os resultados de um programa de intraempreendedorismo implementado em uma empresa multinacional,

com ênfase nos benefícios e nas oportunidades que tal iniciativa pode proporcionar a organizações de grande porte. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, com base na realização de entrevistas semiestruturadas e na análise de documentos institucionais, possibilitando a identificação de elementos-chave que demonstram tanto a eficácia quanto os desafios enfrentados ao longo da execução do programa.

Os resultados indicam que, apesar da existência de limitações, como a ausência de diretrizes claras no início do processo e a falta de uma estrutura adequada para o acompanhamento das iniciativas após a conclusão do programa, os impactos positivos do intraempreendedorismo foram significativos. Os participantes relataram avanços substanciais em competências essenciais, como liderança, gestão do tempo e trabalho em equipe, além de maior visibilidade no ambiente organizacional. Essas experiências contribuíram para o fortalecimento do capital humano e para a consolidação de uma cultura de inovação e valorização do empreendedorismo interno.

Adicionalmente, os dados analisados reforçam a importância de um suporte estratégico contínuo e de uma comunicação clara e eficiente para o êxito de programas dessa natureza. Para estudos futuros, recomenda-se investigar a aplicação de metodologias específicas que possam aprimorar a condução do processo e avaliar, de forma mais aprofundada, como a cultura organizacional pode ser transformada de modo a favorecer a inovação contínua.

Em síntese, o presente estudo ratifica o papel do intraempreendedorismo como um catalisador do crescimento organizacional e da inovação, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de um compromisso institucional duradouro com práticas que assegurem a sustentabilidade e a efetividade dessas iniciativas em contextos corporativos cada vez mais dinâmicos e competitivos.

REFERÊNCIAS

AGILE ALLIANCE(2001). Manifesto for agile software development. Disponível em:
<https://agilemanifesto.org/>

ALENCAR, C.M.; FONSECA, J. J.S. (2015). Gestão do conhecimento. 1. ed. Sobral - CE: EGUS. Disponível em: <https://md.uninta.edu.br/geral/gestaodoconhecimento/pdf/gestao-do-conhecimento.pdf>.

AMABILE, T. M. et al (1998). How to kill creativity. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, p. 76-87.

ANTONCIC, B. & HISRICH, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

BAU, F., & WAGNER, K. (2015). Measuring corporate entrepreneurship culture. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(2), 231-244.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.069287>.

BLAKA, C. (2019). An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. *Review of Managerial Science*, 13(5), 919- 951. <https://doi:10.1007/s11846-018-0277-0>.

CHIN, G(2004). Agile Project Management: how succeed in the face of changing project to requirements. NY: Amacon.

CONFORTO, E. C(2009). Gerenciamento ágil de projetos: proposta e avaliação de método para gestão de escopo e tempo. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, São Carlos.

CONFORTO, E. C., AMARAL, D. C., DA SILVA, S. L., DI FELIPPO, A., & KAMIKAWACHI, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of ProjectManagement*, 34(4), 660-674.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>.

CORRÊA, F. (2023). Gestão do conhecimento: uma abordagem para a ação.

CORREIA, A. P. M. Desenvolvimento de competências intraempreendedoras em empresas multinacionais: Estudo de caso sobre a efetividade de um programa de aceleração de ideias. 2020. Dissertação (Mestrado em empreendedorismo) - USP, São Paulo, 2020.

DAVENPORT, T. H. (1998). Ecologia da informação: Por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Futura.

DEPREZ, J., LEROY, H., & EUWEMA, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135-145. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.013>.

DOUGLAS, E. J., & FITZSIMMONS, J. R. (2012). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115–132. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>.

DRUCKER, P. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. Pioneira.

ELIAS, T. C. da C. de, MARTENS, C. D. P., & BIZARRIAS, F. S. (2024). Comportamento intraempreendedor e cultura organizacional intraempreendedora: Uma análise sobre a influência no sucesso de projetos. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 13(2), e2315. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2315>

FRANCO, M., & PINTO, J. (2017). Intrapreneurship practices in municipal archives: A practice-oriented study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 49(2), 165-179. <https://doi.org/10.1177/0961000616632055>

GAWKE, J. C., GORGIEVSKI, M. J., & BAKKER, A. B. (2017). Personal costs and benefits of employee intrapreneurship: disentangling the employee intrapreneurship, well-being, and job performance relationship, *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), <https://doi.org/10.1037/ocp0000105>.

GAWKE, J. ., GORGIEVSKI, M. J., & BAKKER, A. B (2019). Measuring intrapreneurship at the individual level: development and validation of the employee intrapreneurship scale (EIS). *European Management Journal*. doi:10. 1016/j.emj.2 2019. 03. .001

GIL, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GONÇALVES, M. O.; SOUZA, N. C. (2004) Programa de sugestões: uma proposta de implantação. *Revista Produção Online*, p. 129-151.

HASHIMOTO, Marcos (2006). *Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.

HIGHSMITH, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley.

HISRIC, R. D. Entrepreneurship/intrapreneurship. *American Psychologist*, v.45, n.2, p.209, 1990.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO – IBIE (2008). *Intra-empendedorismo*.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO (2020). ISO 56000:2020 — Innovation management — Fundamentals and vocabulary. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>.

JOSLIN, R., & MÜLLER, R. (2016). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34(4), 613–626. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.008>.

KLEIN, A. Z. et al. (2015) *Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma abordagem prática*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.

KURATKO, D. F., E MORRIS, M. H. (2018). Corporate Entrepreneurship: A Critical Challenge for Educators and Researchers. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), pp. 42–60.

MIRANDA, J. V.S. PROGRAMA DE INTRAEMPREENDEDORISMO COMO MODELO DE INOVAÇÃO PARA DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS INDÚSTRIAS. Orientador: Prof. Dr. Giovani Freire Azeredo. 2023. TCC (Bacharelado em Engenharia de Controle e Automação) - Instituto Federal do Espírito Santo, Serra, 2023.

NOVAES, G. F. SUCESSO EM PROJETOS: UMA ANÁLISE SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO COMPORTAMENTO INTRAEMPREENDEDOR. 2021. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2021.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO; EUROSTAT – GABINETE DE ESTATÍSTICAS DA UNIÃO EUROPEIA(2018). Manual de Oslo – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília: Finep.

PAIVA, S.B. (2012). Modelo conceitual para o capital intelectual integrado a Gestão do Conhecimento. *Informação & Sociedade*, 22, 25-37.

PINCHOT, C. III. & PINCHOT, E. Intra-corporate entrepreneurship. 1985. Disponível em: www.pinchot.com/intrapreneuring.

RIGBY, D. K., SUTHERLAND, J., & TAKEUCHI, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*.

[RIVERA, M.J.](#) (2017), "Leveraging innovation and intrapreneurship as a source for organizational growth", *International Journal of Innovation Science*, Vol. 9 No. 2, pp. 137-152. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2016-0057>

RUTTAN, V. W. Usher and Schumpeter on Invention, Innovation, and Technological Change. *The Quarterly Journal of Economics*, v.73, n.4, p.pp. 596–606, 1959.

SANTOS, G. A. UMA ANÁLISE DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA NAS INDÚSTRIAS DE SOUSA-PB. Orientador: Prof. Ms.Vorster Queiroga Alves. 2018. Monografia (Projeto de Pesquisa em Administração) - UFCG, Sousa/PB, 2018.

SERRADOR, P., & PINTO, J. K. (2015a). Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>.

SETZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. *DataGramZero Revista de Ciência da Informação*. N. 0, v. 28, 1999.

SHENHAR, A.; DVIR, D. Reinventando gerenciamento de projetos: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: Makron Books, 2010.

STAKE, R. E. (2005). Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. (Eds.). Handbook of qualitative research. 3. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 443-466.

TEECE, D. J. (2000). Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions. Oxford: Oxford University Press.

THIOLLENT, M. (2009). Metodologia de Pesquisa-ação. São Paulo: Saraiva.

TIGRE, Paulo Bastos. Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 256 p.

YIN, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

APÊNDICE A – PESQUISA SEMIESTRUTURADA

Informações Gerais

- Cargo atual na empresa?
- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- Como foi o processo de seleção para participar do programa de intraempreendedorismo?

Organização e Estrutura do Programa

- Como foi a estrutura do programa de intraempreendedorismo? (ex.: mentorias, treinamentos, etapas do projeto)
- Você sentiu que a empresa ofereceu suporte adequado para o desenvolvimento do seu projeto? Que tipo de suporte foi oferecido?
- Quais foram os principais desafios que enfrentou ao longo do programa?

Desenvolvimento do Projeto

- Como surgiu a ideia do seu projeto? Foi uma necessidade interna da empresa ou um problema identificado no mercado?
- Como foi o processo de construção do business case do projeto? Recebeu algum treinamento ou apoio específico para essa etapa?
- O projeto foi desenvolvido com foco no cliente? Como foi validada a necessidade do cliente no processo?
- Quais metodologias foram utilizadas no desenvolvimento do projeto? (ex.: Design Thinking, Lean Startup, Agile)

Liderança e Autonomia

- Como foi atuar como líder do projeto dentro do programa?
- Você teve autonomia para tomar decisões ou precisou de aprovações constantes? Como isso impactou o andamento do projeto?
- Como foi a interação com outras áreas da empresa durante o desenvolvimento do projeto? Houve colaboração ou barreiras?

Impacto e Resultados

- O projeto gerou retorno financeiro para a empresa? Se sim, poderia compartilhar alguns resultados (ex.: redução de custos, aumento de receita, eficiência operacional)?
- O projeto foi implementado após o programa? Se sim, quais foram os próximos passos? Se não, quais foram as razões para a não implementação?

- Você acredita que a cultura da empresa incentiva a inovação e o intraempreendedorismo? O que poderia ser melhorado nesse sentido?

Experiência Pessoal e Aprendizados

- Quais foram os principais aprendizados que obteve ao participar do programa?
- Participaria novamente do programa? Por quê?
- Que conselho daria para futuros participantes do programa?

