INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUIZA APARECIDA ANDRADE ALOI

A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO

João Pessoa
2025

LUIZA APARECIDA ANDRADE ALOI

A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO

Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): **)**: Maria de Fátima Silva Oliveira

João Pessoa
2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

A453i Aloi, Luiza Aparecida Andrade.
A importância do intraempreendedorismo para a motivação dos colaboradores de uma organização / Luiza Aparecida Andrade Aloi. – 2025.
100 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientadora: Maria de Fátima Silva Oliveira.

1. Intraempreendedorismo. 2. Motivação. 3. Comprometimento. 4. Inovação. 5. Empreendedorismo. I. Título.

CDU 005.342

Bibliotecário responsável Marx da Silva Medeiros – CRB15/470

FOLHA DE APROVAÇÃO

LUIZA APARECIDA ANDRADE ALOI

Matrícula 20191460050

A IMPORTÂNCIA DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ORGANIZAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **18/08/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO.**

Resultado: APROVADO

João Pessoa, **18** de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Maria de Fátima Silva Oliveira (IFPB)

Orientador(a)

Arielle Pinto Silva (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

José Washington de Moraes Medeiros (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria de Fatima Silva Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 19/08/2025 09:04:00.
- **Jose Washington de Morais Medeiros, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 19/08/2025 16:23:51.
- **Arielle Pinto Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 20/08/2025 10:14:14.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 18/08/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/ e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 751138
Código de Autenticação: 6847ecc3a5

"Tudo o que fazemos sem oferecê-lo a Deus é perdido."
São João Maria Vianney

Dedico este trabalho, em primeiro lugar, a Deus, por me conceder sabedoria, coragem e esperança para chegar até aqui. Dedico também à minha família, que esteve ao meu lado em cada passo, oferecendo apoio, carinho e compreensão.

Dedico, ainda, a todos aqueles que acreditaram em mim e que, de alguma forma, fizeram parte dessa caminhada. Este trabalho é fruto não apenas do meu esforço, mas do amor, da fé e da confiança depositados em mim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela dádiva da vida, pela saúde, sabedoria e pela força que me sustentaram em cada etapa desta caminhada. Foi Ele quem iluminou meus passos nos momentos de incerteza, me fortaleceu nas dificuldades e me concedeu serenidade para persistir até alcançar esta conquista. Sem a Sua presença constante, este sonho não teria se tornado realidade.

À minha família, expresso minha mais profunda gratidão. Vocês são o alicerce que sustenta minhas escolhas e vitórias. Obrigado pelo apoio incondicional, pelas palavras de incentivo, pela paciência diante das minhas ausências, pelas orações e, sobretudo, pelo amor inabalável que me fortaleceu ao longo dessa jornada. Cada conquista minha é também de vocês.

Registro ainda meu agradecimento ao Instituto Federal da Paraíba – IFPB, instituição que me acolheu e me ofereceu uma formação de excelência. Sou grato aos professores, que foram além do papel de educadores, tornando-se exemplos de dedicação, ética e comprometimento. Aos colegas, que dividiram comigo desafios, aprendizados e conquistas, e aos colaboradores da instituição, que contribuíram de forma direta ou indireta para minha trajetória. O IFPB será sempre uma parte fundamental da minha vida acadêmica, profissional e pessoal.

“Administrar é encontrar soluções, criar oportunidades e transformar desafios em sucesso.” Chiavenato

RESUMO

O intraempreendedorismo é a prática de promover iniciativas empreendedoras dentro de uma organização estabelecida, incentivando a inovação, a criatividade e o espírito empreendedor entre os colaboradores. Essa abordagem pode contribuir diretamente para o aumento da motivação e do engajamento no ambiente de trabalho. O objetivo deste trabalho é explorar a importância do intraempreendedorismo e apresentar como suas práticas podem motivar os colaboradores de uma organização. A pesquisa foi conduzida em duas etapas principais: inicialmente, realizou-se uma revisão de literatura com base em artigos científicos e livros relevantes, obtidos em fontes de pesquisa acadêmicas como Google Acadêmico, ScienceDirect, JSTOR, Periódicos CAPES e Scopus, com o intuito de compreender os conceitos, benefícios e desafios do intraempreendedorismo. Em seguida, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de um questionário aplicado via Google Forms a 20 colaboradores de uma empresa que adota práticas intraempreendedoras. O levantamento buscou avaliar a percepção dos funcionários sobre as ações implementadas e seus efeitos na motivação no trabalho. A análise dos dados, realizada de forma quantitativa , revelou tendências positivas de satisfação, indicando que as práticas intraempreendedoras têm impacto direto na valorização, no protagonismo e no comprometimento dos colaboradores. Os resultados reforçam que o intraempreendedorismo pode ser uma ferramenta eficaz para impulsionar o desempenho organizacional, promovendo um ambiente mais dinâmico e inovador. Recomenda-se que futuras pesquisas investiguem a aplicação dessa abordagem em diferentes setores, bem como seus efeitos de longo prazo na cultura organizacional e no desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo. Motivação. Comprometimento. Inovação. Empreendedorismo.

ABSTRACT

Intrapreneurship is the practice of promoting entrepreneurial initiatives within an established organization, encouraging innovation, creativity, and an entrepreneurial spirit among employees. This approach can directly contribute to increased motivation and engagement in the workplace. The objective of this study is to explore the importance of intrapreneurship and demonstrate how its practices can motivate employees within an organization. The research was conducted in two main stages: initially, a literature review was carried out based on scientific articles and relevant books, using academic sources such as Google Scholar, ScienceDirect, JSTOR, CAPES Journals, and Scopus, in order to understand the concepts, benefits, and challenges of intrapreneurship. Subsequently, a field study was conducted using a questionnaire via Google Forms, applied to 20 employees of a company that adopts intrapreneurial practices. This survey aimed to assess employees' perceptions regarding the actions implemented and their effects on motivation at work. The data analysis, conducted through both quantitative methods, revealed positive trends in satisfaction, indicating that intrapreneurial practices have a direct impact on employee appreciation, initiative, and commitment. The results reinforce that intrapreneurship can be an effective tool to enhance organizational performance by fostering a more dynamic and innovative environment. It is recommended that future research explore the application of this approach in different sectors, as well as its long-term effects on organizational culture and professional development.

Keywords: Intrapreneurship. Motivation. Commitment. Innovation. Entrepreneurship.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior CEFET-PB: Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba
IFPB: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba MEC: Ministério da Educação
PNAES: Programa Nacional de Assistência Estudantil RH: Recursos Humanos
GEM: Global Entrepreneurship Monitor

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1: Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de faixa etária.....88
Figura 2: Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de nível de escolaridade.....88
Figura 3: Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de genêro.....89
Figura 4 – Pesquisa aplicado via Google Forms. Gráfico de Cargo na empresa.....89
Figura 5: Pesquisa aplicado via Google Forms. Gráfico de nível hierárquico.....90
Figura 6: Pesquisa aplicado via Google Forms. Gráfico de tempo de empresa.....90
Figura 7: Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Participação dos Colaboradores em Comitês e Grupos de Trabalho segundo a Frequência de Convite da Empre.....91
Figura 8 : Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Incentivo da Empresa à Proposição de Ideias e Soluções Inovadoras no Setor de Segurança.....91
Figura 9: Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Oportunidade dos Colaboradores em Desenvolver Projetos Pilotos ou Experimentais na Empresas....92
Figura 10: Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Avaliação do Apoio Recebido da Liderança e dos Colegas em Projetos Desenvolvidos.....92
Figura 11: Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Recursos Disponibilizados pela Empresa para a Implementação de Ideias Inovadoras.....93
Figura 12: Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Percepção dos Colaboradores quanto à Escuta de Suas Ideias pela Liderança.....93
Figura 13: Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Existência de Processo de Feedback sobre o Desempenho e as Ideias dos Colaboradores na Empresa.....94
Figura 14: Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Avaliação dos Colaboradores quanto à Eficiência do Processo de Feedback sobre Ideias Propostas.....94
Figura 15 **:** Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Percepção dos Colaboradores sobre a Velocidade de Implementação de Ideias Inovadoras na Empresa.....95
Figura 16 : Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Impacto das Iniciativas Intraempreendedoras no Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores.....95
Figura 17: Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Formas de Melhoria da Motivação dos Colaboradores para Participar de Iniciativas Intraempreendedoras..96

Figura 18 :Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Principais Barreiras Enfrentadas pelos Colaboradores ao Propor ou Implementar Novas Ideias.....96
Figura 19: Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Percepção dos Colaboradores sobre a Influência da Hierarquia na Implementação de Ideias Inovadoras.....97
Figura 20 **:**Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Situações em que Ideias dos Colaboradores Foram Ignoradas ou Descartadas sem Explicação.....97
Figura 21 :Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Avaliação da Comunicação Interna sobre o Compartilhamento de Ideias Inovadoras.....98
Figura 22 :Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Sugestões dos Colaboradores para Reduzir Barreiras à Inovação Interna.....98
Figura 23: Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Presença de Frustração de Colegas ao Tentar Inovar na Empresa.....99
Figura 24 : Pesquisa aplicada via Google Forms. Gráfico de Impacto das Normas e Políticas Internas na Criatividade e Inovação dos Colaboradores.....99

Gráfico 1: Ações intraempreendedoras presentes na organização: incentivo a ideias ou soluções inovadoras.....36
Gráfico 2 :Ações intraempreendedoras presentes na organização: participação de colaboradores em melhorias de processos.....38
Gráfico 3: Ações intraempreendedoras presentes na organização: desenvolvimento de projetos novos.....40
Gráfico 4**:**Ações intraempreendedoras presentes na organização: apoio no desenvolvimento de novos projetos.....42
Gráfico 5:Ações intraempreendedoras presentes na organização: recursos disponibilizados para ideias inovadoras.....43
Gráfico 6**:** Ações intraempreendedoras presentes na organização: ideias escutadas pela liderança.....45
Gráfico 7 Ações intraempreendedoras presentes na organização: feedback sobre o desempenho e ideias.....47
Gráfico 8: Ações intraempreendedoras presentes na organização: avaliação do feedback recebido sobre ideias propostas.....49
Gráfico 9: Ações intraempreendedoras presentes na organização: avaliação sobre a velocidade de implementação das ideias.....51

Gráfico 10 **:** Ações intraempreendedoras presentes na organização: iniciativas intraempreendedoras e impacto no desenvolvimento na empresa.....53
Gráfico 11**:** Motivação e intraempreendedorismo: encorajamento para sugestão de novas ideias.....55
Gráfico 12**:** Motivação e intraempreendedorismo: políticas para motivação à inovação.....57
Gráfico 13**:** Motivação e intraempreendedorismo: motivação para ser intraempreendedor.....59
Gráfico 14**:** Motivação e intraempreendedorismo: incentivo ao intraempreendedorismo.....61
Gráfico 15**:** Motivação e intraempreendedorismo: liberdade para experimentação e falhas em novas ideias.....62
Gráfico 16**:** Motivação e intraempreendedorismo: iniciativas intraempreendedoras e motivação no trabalho.....64
Gráfico 17: Motivação e intraempreendedorismo: melhoria da motivação para participação em iniciativas intraempreendedoras.....66
Gráfico 18: Barreiras à Cultura Intraempreendedora.....68
Gráfico 19:Barreiras à Cultura Intraempreendedora: Hierarquia.....69
Gráfico 20**:** Barreiras à cultura intraempreendedora: ignorar ou descartar ideias.....70
Gráfico 21**:** Barreiras à cultura intraempreendedora: comunicação interna e compartilhamento de ideias.....72
Gráfico 22 **:**Barreiras à cultura intraempreendedora: redução de barreiras à inovação.....73
Gráfico 23: Barreiras à Cultura Intraempreendedora: Vivencia a frustração a tentativas de inovação.....75
Gráfico 24: Barreiras à Cultura Intraempreendedora: Normas e políticas 76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16
2 OBJETIVOS 20
Objetivo Geral 20
Objetivo Específico 20
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 21
3.1 A GESTÃO EMPREENDEDORA E O INTRAEMPREENDEDORISMO 21
3.2 INTRAEMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE MOTIVAÇÃO 24
3.3 AÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS NA ORGANIZAÇÃO 26
3.4 BARREIRAS AO INTRAEMPREENDEDORISMO 29
4 METODOLOGIA DA PESQUISA 33
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 33
4.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA 34
4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 34
4.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS 34
5 ANÁLISE DE DADOS 36
5.1 VERIFICAÇÃO DA PRESENÇA DE AÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS E DA GESTÃO EMPREENDEDORA DENTRO DA EMPRESA 36
5.2. DADOS SOBRE SE AS MOTIVAÇÕES DOS COLABORADORES SÃO AFETADAS PELAS POSSÍVEIS AÇÕES DA GESTÃO INTRAEMPREENDEDORA DA EMPRESA 55
5.3 AS PRINCIPAIS BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA NA EMPRESA 67
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 79
7 REFERÊNCIAS 83
APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE PESQUISA 88

1 INTRODUÇÃO

Os negócios hoje operam em um clima de mudança. Há desafios que exigem que os gestores direcionem suas organizações através de um modelo de gestão que leve a adquirir retornos sobre o investimento, e reter e fidelizar clientes; aumentando as taxas de produtividade; e as metas financeiras.

Além disso, os negócios enfrentam desafios como a competição acirrada em mercados saturados, a rápida evolução tecnológica que demanda constante adaptação e inovação, a necessidade de lidar com questões de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, e a crescente complexidade das cadeias de suprimentos globais. Esses desafios exigem dos gestores não apenas habilidades técnicas e de gestão, mas também uma visão estratégica e de liderança para enfrentar e superar obstáculos em um ambiente de negócios em constante transformação.

Neste contexto, a capacidade de inovar torna-se essencial para a sobrevivência e o sucesso empresarial. A adaptação às mudanças geracionais e nas formas de relacionamento interpessoal é crucial para manter a relevância no mercado. Empresas que falham em inovar e se adaptar correm o risco de serem superadas pela concorrência.

Logo, o empreendedorismo tem sido um tema amplamente discutido no mundo corporativo e acadêmico, devido ao entendimento de que o impulso empreendedor é um elemento essencial para a competitividade e a sustentabilidade das organizações (Degen, 2009), sendo que quando praticado no ambiente interno das organizaçõe passa a ser denominado de intraempreendedorismo, ou ainda empreendedorismo corporativo.

No contexto atual, o intraempreendedorismo e o empreendedorismo têm se tornado elementos essenciais para as multinacionais globalmente. Muitas empresas reconhecem que estimular o espírito empreendedor dentro do ambiente de trabalho é crucial não apenas para fomentar a inovação, mas também para garantir a sobrevivência e o crescimento do negócio. O conceito de intraempreendedorismo tem ganhado destaque, referindo-se à aplicação do espírito empreendedor dentro da organização (Pinchot, 1985).

Peter Drucker, renomado autor de "Inovação e Espírito Empreendedor"

(1986), contribuiu significativamente para essa discussão ao destacar que o intraempreendedorismo desempenha um papel vital na prosperidade das organizações modernas.

Drucker (1986) argumentava que as empresas devem cultivar um ambiente que não apenas encoraje, mas também recompense a iniciativa e a criatividade dos funcionários. Para ele, isso não só aumenta a motivação interna, mas também impulsiona a inovação e facilita a adaptação às mudanças no mercado.

Os intraempreendedores, segundo Drucker (1986) , são indivíduos que combinam características empreendedoras com a capacidade de operar dentro da estrutura de uma organização estabelecida. Eles desempenham um papel crucial na introdução de novas ideias, processos e produtos que podem revitalizar e fortalecer a competitividade da empresa. Ele enfatizava que o sucesso do intraempreendedorismo depende não apenas dos esforços individuais, mas também do suporte e orientação fornecidos pelos líderes organizacionais. É essencial que esses líderes reconheçam e valorizem a importância da inovação contínua, criando políticas e estruturas que incentivem o desenvolvimento de novas iniciativas e proporcionem os recursos necessários para apoiar esses esforços.

Portanto, conforme Drucker (1986) e outros estudiosos (Antoncic; Hisrich, 2003), o intraempreendedorismo não é apenas uma estratégia eficaz para aumentar a motivação dos colaboradores, mas também uma necessidade para as organizações que buscam se manterem relevantes e competitivas em um ambiente de negócios dinâmico e em constante mudança.

Ao incentivar os colaboradores a adotarem uma mentalidade intraempreendedora, eles transcendem o papel de simples funcionários para se tornarem protagonistas dentro da organização. O maior benefício do intraempreendedorismo reside na descentralização da tomada de decisões, o que solidifica os vínculos de confiança entre a gestão e os colaboradores. Uma vez estabelecido, o intraempreendedorismo capacita os colaboradores a agirem como empreendedores em suas respectivas áreas, independentemente de sua posição hierárquica.

Neste sentido, é fundamental compreender as características do intraempreendedorismo que podem influenciar a motivação dos colaboradores. Alguns estudos sugerem que o empoderamento e a autonomia proporcionados

pelo ambiente intraempreendedor podem ter um impacto significativo na satisfação e motivação dos trabalhadores (Gemeinhardt et al., 2012).

Assim sendo, este trabalho justifica-se pela relevância da gestão empreendedora para a motivação dos colaboradores e consequentemente, para o desempenho organizacional.

A gestão empreendedora, ao encorajar o intraempreendedorismo, promove um ambiente de trabalho onde a colaboração e a troca de ideias são valorizadas. Ao invés de operar em silos, os colaboradores são incentivados a trabalhar em equipe, compartilhando conhecimentos e experiências para gerar soluções inovadoras. A diversidade de perspectivas e experiências que surgem quando os colaboradores são encorajados a empreender internamente é fundamental para a inovação.

Ao reunir pessoas com diferentes formações e habilidades, a gestão empreendedora cria um ambiente rico em criatividade e potencial para o surgimento de ideias disruptivas. Essa mudança de perspectiva faz com que o trabalho deixe de ser apenas uma obrigação e se torne uma fonte de realização pessoal e profissional, impulsionando tanto o indivíduo quanto a organização como um todo a alcançar novos patamares de sucesso e excelência.

Diante do exposto, este trabalho oferece uma contribuição significativa para o campo da administração ao estimular discussões sobre como o empreendedorismo, o intraempreendedorismo e a motivação estão interligados.

Os resultados obtidos também são de grande utilidade para pesquisadores da área, proporcionando uma visão abrangente do que tem sido produzido e identificando lacunas que podem ser exploradas em futuras pesquisas. O interesse em estudar sobre como o intraempreendedorismo pode influenciar a motivação dos colaboradores de uma empresa surgiu a partir do ponto de que a motivação é algo individual e intrínseco.

Adquirir competências nesse assunto é essencial para a carreira do administrador, pois, ao atuar como gestor em organizações de diversas áreas, esse profissional deve promover uma cultura intraempreendedora que estimule a inovação e consequentemente gere motivação. O presente trabalho tem como objetivo analisar se a existência do intraempreendedorismo na cultura organizacional gera motivação nos colaboradores de uma empresa do setor de segurança eletrônica.

A pergunta que orientará esta pesquisa é "Quais são as características de intraempreendedorismo que podem estar presentes na organização e que geram motivação nos seus colaboradores?". O incentivo ao comportamento intraempreendedor pode estimular os colaboradores a assumir riscos calculados, inovar e buscar melhorias contínuas na organização (Guth, 2005).

2 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Analisar se a existência do intraempreendedorismo na cultura organizacional gera motivação nos colaboradores de uma empresa do setor de segurança eletrônica.

Objetivo Específico

- Verificar a presença de ações intraempreendedoras e da gestão empreendedora dentro da empresa.
- Levantar se a motivação dos colaboradores são afetadas por possíveis ações da gestão intraempreendedora da empresa
- Identificar as principais barreiras à implementação da cultura intraempreendedora na empresa e propor sugestões para melhoria.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A GESTÃO EMPREENDEDORA E O INTRAEMPREENDEDORISMO

A gestão empreendedora é uma abordagem voltada para a inovação, proatividade e disposição ao risco, elementos fundamentais para transformar ideias em resultados concretos nas organizações. Segundo Dornelas (2008), trata-se de um processo no qual indivíduos, individualmente ou em equipe, identificam oportunidades, mobilizam recursos e geram valor. Drucker (1999) reforça que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações, e, portanto, é essencial adotar modelos de gestão que favoreçam seu protagonismo. Assim a gestão empreendedora favorece a prática do intraempreendedorismo,a qual , refere-se à prática do empreendedorismo dentro das organizações existentes. Para essa prática é importante ao estímulo do surgimento e valorização do indivíduo intraempreendedor que de acordo com Pinchot (1985), é aquele colaborador que age como um empreendedor dentro da empresa, desenvolvendo projetos inovadores e assumindo riscos calculados para promover melhorias. Antoncic e Hisrich (2003) destacam características como autonomia, proatividade e persistência como essenciais para o comportamento intraempreendedor.

Nesse contexto, a consolidação de um ambiente propício ao comportamento inovador depende diretamente do desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora. Essa cultura pode ser compreendida como o conjunto de crenças organizacionais que estimulam os colaboradores a agir com espírito de dono, dentro da empresa, incentivando-os a propor soluções, assumir responsabilidades e buscar constantemente melhorias (PINCHOT, 1989).

A cultura intraempreendedora se caracteriza por aspectos como: incentivo à autonomia na execução de tarefas, liberdade para experimentação, aceitação de erros como parte do processo de aprendizagem, comunicação aberta entre diferentes níveis hierárquicos, e reconhecimento das contribuições inovadoras (ANTONCIC; HISRICH, 2003). Além disso, envolve a criação de um clima de confiança mútua, no qual os colaboradores se sintam seguros para expressar ideias, mesmo que divergentes das práticas vigentes.

Quando a organização adota essa postura cultural, ela fortalece o engajamento e a motivação dos colaboradores, pois cria um ambiente no qual eles percebem que suas ideias são valorizadas e que possuem papel ativo nos resultados e no crescimento da empresa. Desse modo, a cultura intraempreendedora não apenas amplia a capacidade inovadora, mas também contribui para a retenção de talentos e para a construção de uma vantagem competitiva sustentável, alinhando os interesses individuais aos objetivos estratégicos da organização.

A gestão empreendedora e o intraempreendedorismo estão, portanto, interligados, pois é por meio da liderança empreendedora que se constrói um ambiente favorável à iniciativa e à inovação por parte dos colaboradores. Essa combinação promove um cenário propício à geração de valor, tanto para os profissionais quanto para a organização como um todo. Hisrich e Kearney (2012) observam que, para consolidar uma gestão empreendedora eficaz, é necessário institucionalizar práticas que sustentem o comportamento inovador no dia a dia organizacional. Isso inclui estimular a criação de novas ideias, aceitar o fracasso como parte do processo criativo e recompensar atitudes empreendedoras. Kuratko et al. (2005) complementam ao afirmar que a orientação empreendedora da gestão se expressa na capacidade de antecipar tendências e fomentar um ambiente que valorize o aprendizado contínuo.

Covin e Slevin (1991) argumentam que empresas com alta orientação empreendedora tendem a apresentar maior desempenho, pois são mais ágeis e adaptáveis a mudanças do mercado. Essa agilidade, no entanto, depende da capacidade da liderança em delegar responsabilidades, incentivar a tomada de decisões descentralizadas e permitir que os colaboradores contribuam com soluções inovadoras. Outro aspecto relevante na gestão empreendedora é a cultura organizacional. Conforme Amabile et al. (1996), a cultura deve favorecer a experimentação e o pensamento divergente, pois somente em ambientes onde as ideias são acolhidas é possível promover inovação. A gestão, portanto, deve atuar como facilitadora desse ambiente, assegurando recursos, apoio e tempo dedicado à inovação.

Dyer, Gregersen e Christensen (2009) destacam ainda que o comportamento empreendedor é aprendido e desenvolvido, o que reforça a

importância da educação corporativa voltada para criatividade e resolução de problemas. Investir no desenvolvimento dessas habilidades amplia a capacidade dos colaboradores de atuar com visão estratégica, além de contribuir para a sustentabilidade da organização em cenários dinâmicos. Além disso, Amabile (1997) salienta que os líderes devem ser sensíveis às necessidades individuais dos colaboradores e estimular o engajamento com base na valorização das ideias. Isso implica não apenas conceder autonomia, mas também reconhecer os esforços criativos e transformar ideias em ações concretas dentro da organização.

O suporte da liderança torna-se, portanto, um pilar essencial para que a cultura empreendedora seja fortalecida. Kuratko et al. (2005) também enfatizam a importância de sistemas internos que promovam a integração entre setores, facilitando a difusão de conhecimento e a colaboração multidisciplinar. A gestão empreendedora deve ser capaz de criar estruturas organizacionais flexíveis que favoreçam a comunicação e incentivem a participação de todos os níveis hierárquicos no processo de inovação. Segundo Drucker (1999), a inovação sistemática deve ser encarada como disciplina, e não apenas como inspiração espontânea. Nesse sentido, cabe à liderança empreendedora desenvolver processos e mecanismos que favoreçam a geração contínua de ideias e sua implementação prática, garantindo que a criatividade seja um recurso estratégico e mensurável.

A abordagem de Covin e Slevin (1991) reforça que a orientação empreendedora deve estar inserida na estratégia organizacional, guiando decisões e práticas de longo prazo. Isso envolve alinhar os objetivos individuais e organizacionais por meio de políticas que incentivem o protagonismo dos colaboradores e a busca por soluções diferenciadas. Por fim, Antoncic e Hisrich (2003) afirmam que o comportamento intraempreendedor é sustentado por uma estrutura que promova a experimentação e a aceitação do erro como parte do processo de aprendizagem. Organizações que conseguem absorver essas premissas constroem um ambiente de confiança mútua, onde os colaboradores se sentem seguros para propor e implementar mudanças.

Assim, a gestão empreendedora e o intraempreendedorismo não devem ser vistos apenas como práticas isoladas, mas como componentes integrados de uma cultura organizacional voltada para o crescimento, a inovação e o engajamento de pessoas. Quando bem aplicadas, essas abordagens tornam-se

alicerces para a construção de organizações mais resilientes, inovadoras e competitivas.

3.2 INTRAEMPREENDEDORISMO COMO ESTRATÉGIA DE MOTIVAÇÃO.

A motivação é o combustível que impulsiona as pessoas a agirem em direção aos seus objetivos e aspirações. É o fator que alimenta a persistência, a criatividade e a determinação em face dos desafios e obstáculos que inevitavelmente surgem ao longo do caminho. Em todos os aspectos da vida, desde as metas pessoais até as realizações profissionais, a motivação desempenha um papel crucial. A motivação organizacional é um dos pilares para alcançar alto desempenho e engajamento dos colaboradores. De acordo com Deci e Ryan (2017), a motivação intrínseca, baseada em autonomia, competência e vínculo, gera maior comprometimento e bem-estar no ambiente de trabalho. A gestão empreendedora, ao fomentar o intraempreendedorismo, favorece diretamente essa motivação.

Empresas que incentivam a autonomia e reconhecem iniciativas inovadoras criam um clima onde os colaboradores sentem-se mais valorizados e comprometidos. Amabile (1997) aponta que ambientes que favorecem a criatividade e oferecem suporte às ideias dos funcionários aumentam a motivação intrínseca. Além disso, ações como programas de reconhecimento, treinamentos, e a valorização de contribuições inovadoras são estratégias eficientes para fortalecer o intraempreendedorismo motivador (Hisrich; Kearney, 2012). A motivação não é estática e precisa ser constantemente alimentada. Pink (2011) destaca que o propósito, a maestria e a autonomia são os principais fatores que sustentam o engajamento duradouro. Ao alinhar esses fatores com uma cultura organizacional inovadora, as empresas aumentam significativamente a satisfação dos colaboradores e o desempenho organizacional. Nesse contexto, a gestão empreendedora, através do estímulo ao intrae mpreendedorismo, pode contribuir para aumentar a motivação dos colaboradores ao proporcionar um ambiente de trabalho mais dinâmico e estimulante (Kuratko et al., 2005).

Para além de sua função mobilizadora, a motivação também influencia diretamente o comportamento inovador dos colaboradores. Segundo Dyer,

Gregersen e Christensen (2009), pessoas motivadas são mais propensas a propor soluções originais e a desafiar o status quo. Esse tipo de comportamento é fundamental para o intraempreendedorismo, pois amplia a capacidade da organização de responder a mudanças de forma criativa e estratégica. Amabile et al. (1996) reforçam que a percepção de liberdade e suporte no ambiente de trabalho é essencial para a manutenção da motivação criativa. Dessa forma, cabe à liderança empreendedora criar estruturas que reduzam o controle excessivo e promovam um espaço psicológico seguro para experimentações. Tais ações favorecem não apenas a geração de ideias, mas também o compromisso dos colaboradores em implementá-las. De acordo com Drucker (1999), as organizações precisam evoluir de uma cultura de comando e controle para uma cultura baseada em confiança e empoderamento. Quando os colaboradores se sentem confiantes e têm autonomia para tomar decisões, há uma tendência de aumento da motivação e do senso de pertencimento. Essa mudança de paradigma favorece o desenvolvimento do intraempreendedorismo como prática cotidiana. Hisrich e Kearney (2012) destacam que a motivação no ambiente intraempreendedor não é apenas uma consequência de boas práticas, mas também um fator que retroalimenta o próprio sistema de inovação. Quando os colaboradores percebem que suas contribuições são relevantes e impactam os resultados, eles tendem a se engajar com mais afinco nos objetivos da organização.

Covin e Slevin (1991) complementam essa visão ao sugerirem que organizações com perfil empreendedor apresentam sistemas de recompensas alinhados ao desempenho inovador. Isso inclui tanto incentivos materiais quanto simbólicos, como reconhecimento público e oportunidades de desenvolvimento. Tais mecanismos ampliam o alcance da motivação extrínseca e fortalecem a cultura empreendedora interna. Pink (2011) também argumenta que a motivação sustentável decorre do alinhamento entre os valores individuais e os objetivos organizacionais. Nesse sentido, o intraempreendedorismo possibilita que os colaboradores expressem seus talentos e paixões no ambiente profissional, promovendo realização pessoal e engajamento duradouro. Kuratko et al. (2005) enfatizam que líderes devem ser agentes facilitadores do intraempreendedorismo, promovendo feedback contínuo, desburocratizando processos e dando visibilidade às conquistas inovadoras. Ao fazer isso, criam-se ciclos de reforço

positivo que aumentam o comprometimento dos colaboradores e incentivam a busca constante por melhorias.

Dyer, Gregersen e Christensen (2009) ainda observam que a diversidade de experiências, quando canalizada de forma estruturada, contribui para um ambiente mais propício à inovação e à motivação. Líderes que incentivam a escuta ativa e a colaboração entre áreas promovem uma cultura organizacional mais rica e inovadora. Portanto, o intraempreendedorismo, ao ser estimulado por práticas consistentes, transforma-se em um poderoso instrumento de motivação organizacional.

3.3 AÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS NA ORGANIZAÇÃO

As ações intraempreendedoras representam iniciativas práticas implementadas dentro das organizações com o objetivo de estimular a inovação, o protagonismo dos colaboradores e a renovação constante dos processos, produtos e serviços. Essas ações são fundamentais para a criação de um ambiente dinâmico e propício à competitividade organizacional. Segundo Pinchot (1985), o intraempreendedor é aquele que, mesmo inserido em uma estrutura corporativa tradicional, busca transformar a realidade por meio de ideias inovadoras, assumindo riscos e gerando valor para a organização. No entanto, para que esse comportamento floresça, é essencial que existam estratégias e ações concretas que permitam sua manifestação cotidiana.

As ações intraempreendedoras podem se manifestar em diferentes dimensões: desde a liberdade para propor melhorias em processos internos até a condução de projetos de inovação radical. Amabile et al. (1996) destacam que a inovação não é resultado exclusivo de talentos individuais, mas da interação entre pessoas motivadas, ambiente favorável e recursos adequados. Assim, ações como programas de sugestões, hackathons internos, comitês de inovação e espaços dedicados ao desenvolvimento de ideias são exemplos de práticas que podem potencializar o comportamento intraempreendedor.

Entre as práticas mais efetivas está a criação de estruturas formais voltadas à inovação interna. Dyer, Gregersen e Christensen (2009) sugerem que ambientes que facilitam o intercâmbio de conhecimento e promovem redes colaborativas internas tendem a gerar mais resultados inovadores. Nesse sentido, as empresas

devem investir em iniciativas que conectem colaboradores de diferentes áreas, promovendo a diversidade de perspectivas e a geração de ideias disruptivas. Além disso, o incentivo à experimentação é um dos pilares das ações intraempreendedoras. Kuratko et al. (2005) argumentam que a cultura organizacional deve permitir testes, prototipagens e interações como parte do processo de desenvolvimento de soluções. Para tanto, é necessário que a liderança atue de forma estratégica, não apenas permitindo, mas encorajando que seus liderados explorem novas abordagens para problemas existentes.

Outra ação fundamental é a institucionalização de mecanismos de reconhecimento e recompensa para atitudes empreendedoras. Covin e Slevin (1991) afirmam que as organizações orientadas para o empreendedorismo tendem a apresentar sistemas de avaliação e incentivo que valorizam comportamentos inovadores, não apenas resultados financeiros. Ao reconhecer ideias mesmo que não tenham sido implementadas com sucesso, a empresa sinaliza aos colaboradores que o esforço criativo é legítimo e valorizado, o que fortalece o ciclo de inovação.

A implementação de treinamentos e capacitações voltadas à criatividade e resolução de problemas também é uma ação essencial. Segundo Dornelas (2008), o intraempreendedorismo pode ser desenvolvido com o estímulo correto, e a formação contínua dos colaboradores contribui para o aprimoramento de habilidades como análise crítica, pensamento estratégico e tomada de decisão. Esses programas devem ir além do conteúdo técnico, incluindo também competências comportamentais como empatia, adaptabilidade e comunicação colaborativa.

Drucker (1999) reforça que a inovação deve ser tratada como um esforço disciplinado e sistemático. Assim, ações intraempreendedoras bem-sucedidas são aquelas sustentadas por processos claros, com etapas definidas para coleta de ideias, análise de viabilidade, prototipagem, implementação e avaliação. Essa sistematização não engessa a criatividade, mas a canaliza para resultados efetivos, alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Outro tipo de ação que vem ganhando destaque é a alocação de tempo exclusivo para atividades inovadoras. Práticas como o “tempo livre criativo”, em que os colaboradores dedicam uma parte da sua jornada para explorar novas ideias, têm se mostrado eficazes em empresas de vanguarda. Hisrich e Kearney (2012) defendem que reservar tempo para inovação demonstra comprometimento institucional com o intraempreendedorismo e

oferece espaço para a construção de projetos com maior profundidade.

A descentralização da tomada de decisões também aparece como uma ação estratégica relevante. Amabile (1997) observa que colaboradores que se sentem autorizados a agir têm maior predisposição para se engajar em projetos criativos. Nesse contexto, delegar autonomia operacional, mesmo em pequenas decisões do dia a dia, contribui para criar um ambiente mais fértil à inovação e ao desenvolvimento de soluções locais que refletem melhor a realidade operacional de cada setor. Comitês de inovação multidisciplinares são outra iniciativa prática que reflete ações intraempreendedoras bem estruturadas. Eles permitem que ideias oriundas de diferentes áreas e níveis hierárquicos sejam discutidas de forma colaborativa, o que promove um senso de pertencimento coletivo e aumenta as chances de implementação bem-sucedida. Para Kuratko et al. (2005), essa abordagem fortalece a cultura empreendedora ao tornar a inovação uma responsabilidade compartilhada entre os membros da organização.

Ainda, Dyer, Gregersen e Christensen (2009) apontam que a exposição dos colaboradores a estímulos externos, como benchmarking, participação em eventos e contato com clientes, também impulsiona o intraempreendedorismo. Essas ações ampliam a visão sistêmica e despertam novas ideias a partir da observação de práticas e necessidades reais, conectando o conhecimento interno com as oportunidades do mercado. O uso de tecnologias para promover a inovação interna é outro fator relevante. Plataformas digitais para envio de ideias, votações e comentários tornam o processo mais democrático e transparente. Antoncic e Hisrich (2003) destacam que a comunicação eficiente e o compartilhamento de conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento do comportamento intraempreendedor, o que pode ser intensificado por meio de ferramentas tecnológicas adequadas.

Para que todas essas ações sejam eficazes, é imprescindível que a alta liderança atue como exemplo de comportamento inovador. Pink (2011) argumenta que a coerência entre discurso e prática é essencial para manter a motivação e a credibilidade institucional. Líderes que participam ativamente dos programas de inovação, reconhecem publicamente os avanços e oferecem suporte prático, às iniciativas demonstram que o intraempreendedorismo é, de fato, uma prioridade estratégica da organização.

Também é importante destacar que as ações intraempreendedoras devem ser

integradas à cultura organizacional e não tratadas como projetos isolados. Drucker (1999) enfatiza que a inovação deve estar no centro da estratégia empresarial. Portanto, essas ações devem ser planejadas com objetivos claros, indicadores de desempenho e integração com os demais processos da organização, como avaliação de desempenho, metas coletivas e gestão de talentos. Por fim, vale ressaltar que as ações intraempreendedoras são altamente contextuais. Cada organização deve adaptar suas práticas à sua realidade, considerando sua estrutura, cultura, maturidade em inovação e perfil de seus colaboradores. Hisrich e Kearney (2012) sugerem que o mapeamento das necessidades e das barreiras internas é um passo essencial para a definição de ações eficazes e sustentáveis.

Dessa forma, pode-se concluir que as ações intraempreendedoras são instrumentos poderosos de transformação organizacional. Quando bem estruturadas, elas ampliam o potencial de inovação, fortalecem a motivação dos colaboradores e contribuem para a construção de uma cultura baseada em protagonismo e melhoria contínua. Ao investir nesse conjunto de iniciativas, as organizações se tornam mais ágeis, adaptáveis e preparadas para enfrentar os desafios de um ambiente competitivo e em constante mudança.

3.4 BARREIRAS AO INTRAEMPREENDEDORISMO

Apesar das inúmeras vantagens atribuídas ao intraempreendedorismo, sua implementação nas organizações ainda enfrenta diversas barreiras que limitam ou até inibem seu pleno desenvolvimento. Muitas dessas dificuldades estão relacionadas à estrutura organizacional, ao estilo de liderança, à cultura predominante e aos sistemas de controle interno. Segundo Antoncic e Hisrich (2003), as práticas intraempreendedoras exigem condições específicas para florescer, o que implica remover obstáculos que vão desde a resistência à mudança até a ausência de incentivos adequados.

Uma das barreiras mais frequentes está relacionada à rigidez da hierarquia tradicional. Estruturas organizacionais excessivamente centralizadas dificultam a autonomia dos colaboradores, limitando sua capacidade de tomar decisões e agir proativamente. Drucker (1999) afirma que empresas que mantêm um modelo verticalizado e autoritário tendem a sufocar a criatividade interna, uma vez que os fluxos decisórios lentos impedem respostas rápidas e iniciativas independentes.

Esse ambiente inibe o comportamento intraempreendedor ao restringir a liberdade de ação dos indivíduos.

Além da hierarquia rígida, outro fator que atua como entrave é o excesso de burocracia. Conforme destacado por Kuratko et al. (2005), a formalização excessiva de processos, normas e autorizações pode criar um ambiente de lentidão operacional e desmotivação. Colaboradores que enfrentam obstáculos administrativos para implementar ideias tendem a se retrair e abandonar projetos inovadores. Nesse sentido, a burocracia funciona como um filtro que enfraquece o fluxo de ideias e compromete a agilidade necessária para a inovação interna.

A cultura organizacional também desempenha um papel crítico. Em empresas onde predomina uma cultura conservadora, baseada na aversão ao risco e na valorização de práticas tradicionais, as iniciativas intraempreendedoras são vistas com desconfiança. Pinchot (1985) ressalta que o medo de errar é um dos principais inimigos do empreendedorismo interno. Quando os colaboradores não se sentem seguros para experimentar ou expressar ideias divergentes, o potencial de inovação da organização é severamente comprometido.

Nesse contexto, o julgamento precoce das ideias é outro obstáculo relevante. Amabile (1997) argumenta que a motivação criativa está fortemente associada ao acolhimento das ideias em seus estágios iniciais. Entretanto, ambientes corporativos críticos e inflexíveis tendem a descartar sugestões sem considerar seu amadurecimento. Isso gera um ciclo negativo, no qual os colaboradores evitam propor inovações por medo de serem desvalorizados ou expostos ao ridículo.

Outro aspecto limitante está na ausência de incentivos específicos voltados para práticas intraempreendedoras. Conforme Covin e Slevin (1991), muitas organizações mantêm sistemas de recompensa que favorecem apenas o desempenho operacional e os resultados financeiros imediatos. Isso desestimula a iniciativa inovadora, que muitas vezes não apresenta retorno no curto prazo. Sem políticas de valorização explícitas para atitudes empreendedoras, os colaboradores perdem a motivação para investir tempo e energia em algo que pode não ser reconhecido.

A falta de recursos também se configura como uma barreira crítica. Sem disponibilidade de tempo, orçamento e apoio técnico, mesmo as melhores ideias podem fracassar antes de serem testadas. Dyer, Gregersen e Christensen (2009) destacam que ambientes com escassez de recursos tendem a desencorajar os

colaboradores a inovarem, pois sabem que suas iniciativas dificilmente sairão do papel. A ausência de infraestrutura para experimentação, testes e desenvolvimento de projetos reduz significativamente o alcance do intraempreendedorismo.

Outro entrave recorrente é o déficit de apoio da liderança direta. Pink (2011) defende que a motivação no trabalho está intimamente relacionada ao suporte que os gestores oferecem às iniciativas dos seus subordinados. Se os líderes imediatos não acreditam na proposta intraempreendedora ou não a promovem ativamente, dificilmente os colaboradores terão coragem de avançar com suas ideias. A liderança omissa ou indiferente age como um bloqueio psicológico, inibindo comportamentos proativos e criativos.

A comunicação deficiente é mais um fator que pode comprometer o ambiente intraempreendedor. Kuratko et al. (2005) enfatizam que a falta de canais adequados para compartilhar ideias e dar visibilidade às contribuições limita o engajamento. Em muitas empresas, os processos de comunicação são unidirecionais, e não há um sistema que estimule o diálogo entre áreas, nem mesmo entre líderes e liderados. Esse cenário gera isolamento e invisibilidade para as iniciativas, enfraquecendo o engajamento dos colaboradores. Ainda, a falta de clareza sobre os objetivos e a estratégia organizacional prejudica a atuação intraempreendedora. Conforme Drucker (1999), é essencial que os colaboradores compreendam como suas ações se conectam com os resultados esperados pela organização. Quando essa conexão não é evidente, as pessoas tendem a priorizar tarefas rotineiras e seguras, em vez de investir em soluções inovadoras. A ausência de alinhamento estratégico reduz a percepção de propósito e limita a atuação autônoma.

Além disso, a rotatividade excessiva ou instabilidade interna também são barreiras relevantes. Hisrich e Kearney (2012) alertam que ambientes instáveis geram insegurança e desconcentram os profissionais, impedindo que se envolvam em projetos de médio e longo prazo. Em contextos marcados por mudanças constantes na liderança ou reestruturações frequentes, os colaboradores tendem a adotar uma postura reativa, focada na sobrevivência e na manutenção do status quo.

Fatores emocionais e psicológicos também influenciam. A falta de autoconfiança, o medo da exposição e a percepção de baixa valorização por parte da empresa impactam diretamente o desejo de empreender internamente. Amabile (1997) afirma que o ambiente emocional tem papel determinante na criatividade e no

envolvimento dos indivíduos. Sem um clima de respeito e apoio mútuo, é improvável que os colaboradores se sintam encorajados a propor mudanças.

O tempo é outra barreira subestimada, mas extremamente relevante. A sobrecarga de atividades operacionais impede que os colaboradores tenham espaço mental para pensar estrategicamente ou refletir sobre melhorias. Dyer, Gregersen e Christensen (2009) apontam que a inovação exige disponibilidade para observar, questionar e experimentar, atividades que são inviabilizadas quando a rotina está tomada por urgências e metas de curto prazo.

Por fim, a ausência de feedback estruturado sobre as ideias apresentadas também limita a continuidade das ações intraempreendedoras. Pink (2011) argumenta que o feedback é um dos elementos mais eficazes para manter a motivação e orientar o desenvolvimento. Quando os colaboradores compartilham ideias e não recebem retorno, seja ele positivo ou negativo, ocorre um enfraquecimento do vínculo com o processo e uma tendência ao desengajamento.

Dessa forma, percebe-se que as barreiras ao intraempreendedorismo são multifatoriais e exigem uma abordagem sistêmica por parte da gestão. Superá-las requer mais do que boa vontade: é necessário um compromisso estratégico com a cultura de inovação, acompanhado de ações consistentes que removam os entraves estruturais, culturais e emocionais que limitam o protagonismo dos colaboradores.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta etapa da pesquisa, detalha-se a metodologia adotada para alcançar os objetivos propostos. O estudo, de natureza aplicada, visa destacar a importância do intraempreendedorismo para a motivação dos colaboradores de uma organização, enfatizando seu papel fundamental no sucesso dos empreendimentos. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, exigindo uma revisão abrangente da literatura científica que explora a definição e a relevância da gestão empreendedora e do intraempreendedorismo e motivação para as organizações. Segundo Severino (2007, p. 122), a pesquisa bibliográfica é um processo sistemático essencial para consolidar o conhecimento científico, envolvendo a revisão e análise de materiais já publicados, como livros, artigos e outras fontes acadêmicas. Para o levantamento bibliográfico, foram utilizadas as bases de dados Google Acadêmico, ScienceDirect, JSTOR, Periódicos CAPES e Scopus. As referências consultadas abrangem publicações entre os anos de 1943 e 2020, contemplando artigos científicos, livros e periódicos relevantes para o tema do intraempreendedorismo e motivação organizacional. Esta etapa é crucial para o pesquisador compreender o estado atual do conhecimento sobre o tema, identificando lacunas e oportunidades para novas contribuições.

Além disso, a pesquisa é também uma pesquisa de campo, conforme descrito por Gil (2008, p. 67). A pesquisa de campo envolve a coleta de dados diretamente de participantes ou situações observadas em seus contextos naturais, permitindo ao pesquisador capturar informações detalhadas e precisas sobre um problema ou fenômeno específico. Esse tipo de pesquisa possibilita uma compreensão mais profunda das complexidades envolvidas nos fenômenos estudados. No que diz respeito à abordagem metodológica, o estudo adota uma perspectiva quantitativa, conforme descrito por Creswell (2014, p. 155). A pesquisa quantitativa envolve a coleta e análise de dados numéricos, utilizando técnicas estatísticas para descrever e interpretar os resultados. Essa abordagem é particularmente útil para testar hipóteses e identificar padrões de comportamento em grandes populações.

O método indutivo foi selecionado para guiar esta investigação. Lakatos e

Marconi (2003, p. 86) definem o método indutivo como aquele que, a partir de observações específicas, permite a formulação de generalizações mais amplas. Este método é fundamental na construção do conhecimento científico, especialmente em estudos exploratórios ou na confirmação de tendências emergentes.

4.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Sobre o universo da pesquisa, Sampieri, Collado e Lucio (2013) explicam que o universo abrange o conjunto total de elementos que compartilham características específicas e são o foco do estudo. No presente estudo, o universo é composto por 26 colaboradores da empresa em estudo que atuam nas cidades de João Pessoa. A amostra selecionada incluiu 20 colaboradores que responderam a pesquisa. Conforme Gil (2008), uma amostra é uma representação do universo, selecionada de forma a refletir as características da população estudada. Optou-se por uma amostragem não probabilística intencional, que, segundo Lakatos e Marconi (2003), envolve a seleção deliberada de indivíduos considerados representativos da população-alvo com base em informações disponíveis. Dessa forma, a amostra foi composta por colaboradores de diferentes setores da empresa.

4.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de questionários distribuídos via Google Forms, contendo perguntas fechadas (objetivas), elaboradas com base em estudos anteriores. Os questionários foram enviados por meio do whatsapp para facilitar o acesso aos participantes.

4.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram analisados utilizando técnicas de estatística descritiva. De acordo com Creswell (2014), essa abordagem permite a sumarização e interpretação dos dados, identificando padrões e tendências. Os

gráficos, tabelas e quadros foram criados com o auxílio do software Excel para facilitar a compreensão dos resultados.

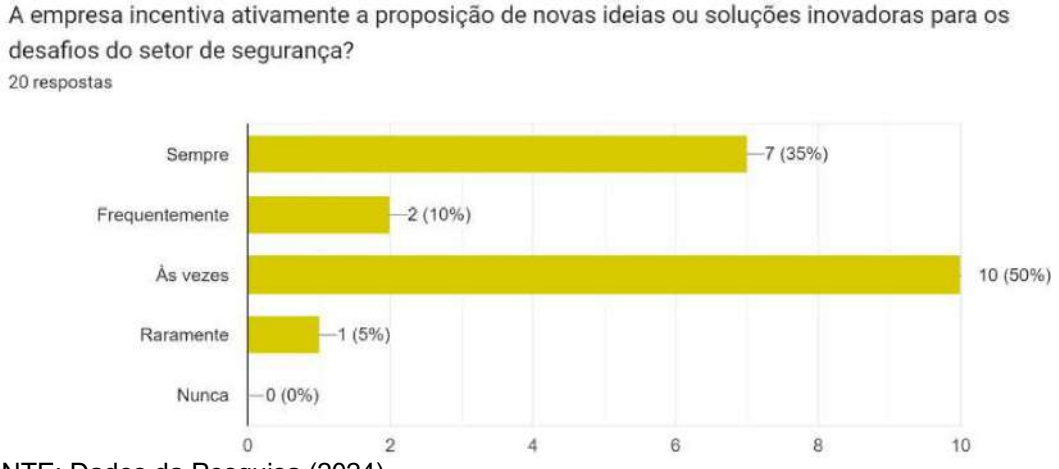
5 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo expõe os resultados da pesquisa com base nos dados coletados por meio dos questionários aplicados virtualmente. São abordados o perfil comportamental, características de intraempreendedorismo e motivação e como estão interligadas e os dados foram fornecidos pelos respondentes. O questionário foi respondido por 20 indivíduos que fazem parte do quadro de colaboradores da empresa, com o objetivo de avaliar o intraempreendedorismo dentro da empresa e a motivação.

5.1 VERIFICAÇÃO DA PRESENÇA DE AÇÕES INTRAEMPREENDEDORAS E DA GESTÃO EMPREENDEDORA DENTRO DA EMPRESA

Nesta seção, serão apresentados e analisados os dados coletados que correspondem ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que consiste em verificar a presença de ações intraempreendedoras e da gestão empreendedora dentro da empresa. As informações obtidas por meio do questionário aplicado aos colaboradores foram organizadas em gráficos,que correspondem aos números 1 a 10, a fim de proporcionar uma visualização clara e objetiva das percepções quanto à prática do intraempreendedorismo no ambiente organizacional. A análise desses dados será realizada a seguir, com base na interpretação das representações gráficas das respostas.

Gráfico 1: Ações Intraempreendedoras Presentes na Organização: incentivo a ideias ou soluções inovadoras



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A empresa demonstra um compromisso significativo em incentivar a proposição de novas ideias e soluções inovadoras, especialmente em um setor tão crítico como o de segurança. No entanto, há uma variação considerável na percepção dos colaboradores sobre o quanto esse incentivo é efetivo.

Cerca de 50% dos colaboradores sentem que a empresa apenas às vezes promove ativamente a inovação. Isso pode indicar que, embora existam esforços e iniciativas para encorajar novas ideias, esses esforços não são consistentes ou visíveis o suficiente para a maioria. Pode haver momentos em que as demandas operacionais ou as prioridades imediatas ofusquem a importância da inovação, fazendo com que os colaboradores sintam que o incentivo é intermitente.

Por outro lado, 35% dos colaboradores percebem que a empresa sempre promove a inovação. Esses números sugerem que, para uma parcela significativa da força de trabalho, há uma cultura sólida de inovação, com oportunidades regulares para sugerir melhorias ou novas soluções. Esses colaboradores provavelmente têm maior acesso ou participação em iniciativas que priorizam a inovação, como grupos de trabalho criativos, sessões de brainstorming ou programas de recompensas para ideias inovadoras.

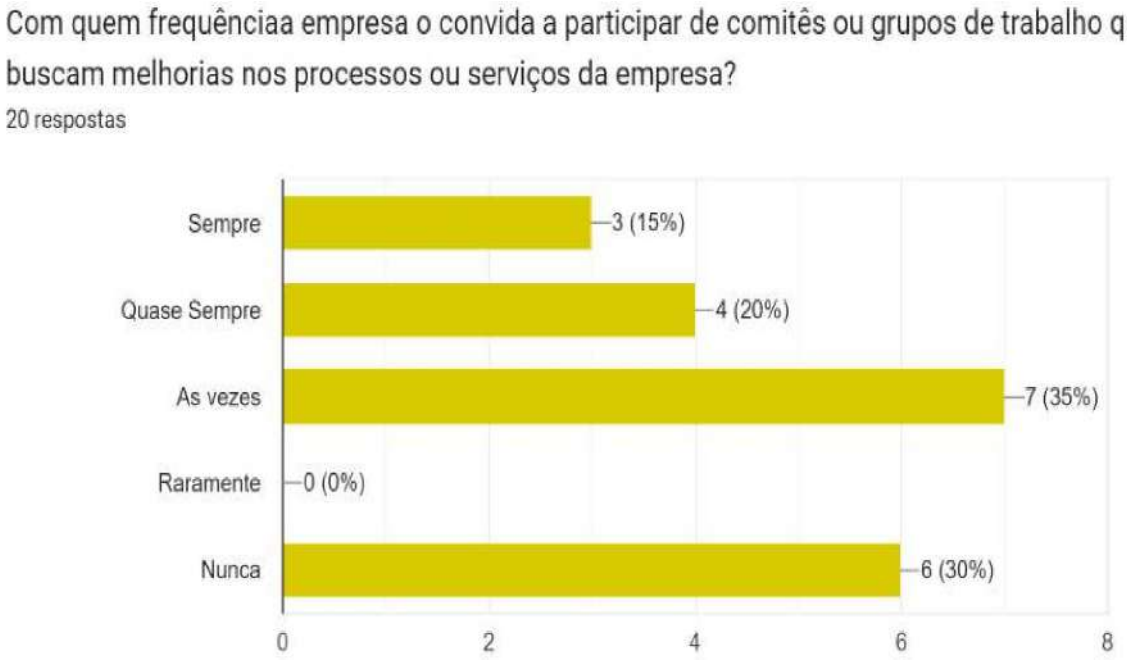
A diferença entre essas percepções pode apontar para uma necessidade de maior uniformidade na comunicação e aplicação das políticas de inovação. A inconsistência percebida pelos colaboradores pode estar ligada à falta de motivação intrínseca em alguns momentos.

Amabile (1997) argumenta que a criatividade é fortemente influenciada pela motivação intrínseca, ou seja, o desejo de realizar atividades que sejam interessantes e desafiadoras por si mesmas. Se a empresa está sobrecarregada por demandas operacionais, é possível que a motivação intrínseca seja negligenciada, o que diminui o incentivo à inovação. Para melhorar, a organização poderia focar em práticas consistentes que mantenham os colaboradores motivados por meio de desafios criativos, tornando os processos de inovação mais visíveis e acessíveis. A empresa poderia considerar reforçar seus esforços para garantir que todos os colaboradores, independentemente de sua posição ou departamento, tenham as mesmas oportunidades e motivação para contribuir com novas ideias.

Peter Drucker (1985) e Kuratko et al. (2014) enfatizam a importância de uma comunicação eficaz para promover a inovação dentro das empresas. A diferença na percepção entre os colaboradores pode ser uma indicação de que a comunicação sobre as iniciativas de inovação não está sendo disseminada de forma uniforme. Reforçar os canais de comunicação interna e garantir que todos os departamentos e níveis da organização estejam cientes das oportunidades de inovação pode ajudar a resolver essa desconexão.

Implementar um sistema de feedback e reconhecimento também pode aumentar o engajamento dos funcionários nas iniciativas inovadoras mais eficaz, alinhando a percepção da maioria dos colaboradores àquela dos 35% que já enxergam a empresa como um ambiente sempre propício à inovação.

Gráfico 2: Ações Intraempreendedoras Presentes na Organização: Participação de colaboradores em melhorias de processos.



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A participação dos colaboradores em comitês ou grupos de trabalho focados na melhoria de processos e serviços da empresa é uma prática fundamental para promover a inovação e o desenvolvimento contínuo. Contudo, a percepção dos colaboradores sobre a frequência com que são convidados a participar dessas iniciativas apresenta uma variação considerável, o que revela desafios na inclusão e engajamento de toda a equipe.

Cerca de 35% dos colaboradores informaram que são convidados sempre ou quase sempre para participar desses comitês ou grupos, o que representa um total relevante. No entanto, um número semelhante relata ser convidado apenas ocasionalmente, o que sugere que, embora existam oportunidades para contribuir, elas podem não ser frequentes ou acessíveis a todos. A intermitência desses convites pode criar uma sensação de exclusão ou subaproveitamento do potencial dos colaboradores, que poderiam agregar valor com suas ideias e perspectivas.

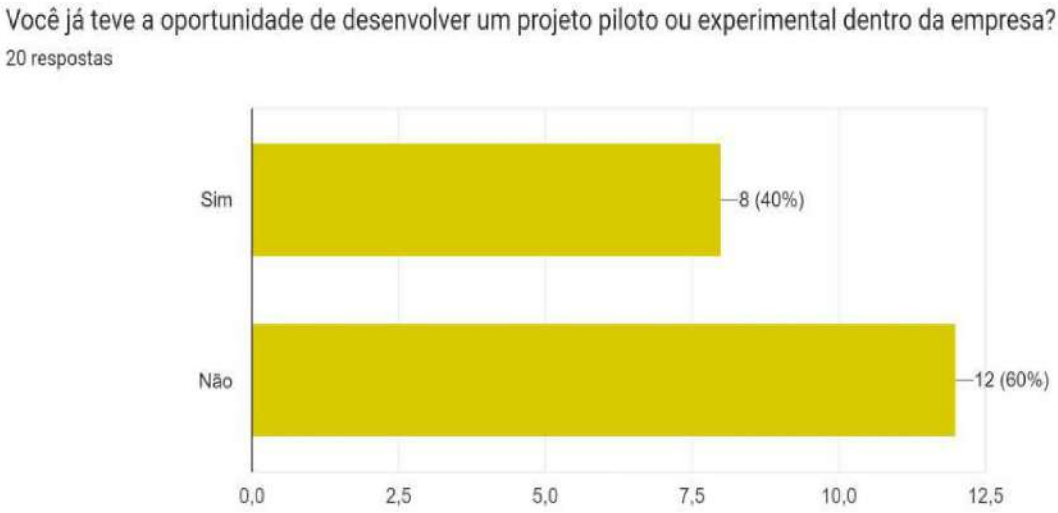
Adicionalmente, 30% dos colaboradores afirmam que nunca são convidados a participar desses grupos de trabalho. Esse dado é preocupante, pois indica que uma parcela significativa da força de trabalho se sente completamente alijada do processo de melhoria contínua da empresa. A ausência de convites pode refletir uma falta de comunicação ou de estratégias para envolver todos os níveis da organização, o que pode impactar negativamente a moral e o sentimento de pertencimento dos colaboradores. A participação em comitês e grupos de melhoria pode ser vista como uma forma de **intrapreneurship** (Pinchot, 1985), onde os colaboradores são incentivados a agir como empreendedores dentro da organização. Quando um número significativo de colaboradores (30%) não tem acesso a essas oportunidades, a empresa perde a chance de desenvolver e aplicar a inovação interna. Antoncic & Hisrich (2003) reforçam que um ambiente de intrapreneurship estimula a inovação e o crescimento organizacional, mas isso só é possível com a inclusão de uma ampla gama de funcionários. Zahra e Covin (1995) acrescentam que um alto nível de participação em atividades de inovação aumenta o desempenho organizacional. Se apenas um pequeno grupo está sempre envolvido, a empresa pode estar perdendo oportunidades de otimização e desenvolvimento estratégico.

Por outro lado, somente 15% dos colaboradores indicaram no formulário que são sempre convidados a participar desses grupos ou comitês. Embora esse número seja relativamente pequeno, ele demonstra que existe um núcleo dentro da empresa que está consistentemente envolvido nos processos de melhoria. No entanto, essa disparidade sugere que a empresa pode estar limitando a participação a um grupo seleto, o que pode reduzir a diversidade de ideias e inovações possíveis.

Para melhorar esse cenário, a empresa deveria buscar ampliar e

democratizar o acesso a essas oportunidades de participação, garantindo que mais colaboradores possam contribuir regularmente com suas sugestões e conhecimentos. Uma estratégia poderia ser a criação de ciclos regulares de convites, onde diferentes departamentos ou equipes tenham a chance de participar em momentos distintos, promovendo uma cultura mais inclusiva e colaborativa. Além disso, aumentar a transparência nos critérios de seleção para esses grupos e comitês poderia ajudar a reduzir a percepção de exclusão e fomentar um ambiente mais engajado e participativo.

Gráfico 3: Ações Intraempreendedoras Presentes na Organização: Desenvolvimento de projetos novos



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A oportunidade de desenvolver projetos piloto ou experimentais é crucial para fomentar a inovação e permitir que os colaboradores testem novas ideias em um ambiente controlado. No entanto, a avaliação das percepções dos colaboradores em relação a essas oportunidades revela que a empresa ainda tem espaço para melhorar na promoção desse tipo de iniciativa.

Apenas 40% dos colaboradores indicam que já tiveram a oportunidade de desenvolver um projeto piloto ou experimental dentro da empresa. Esse dado demonstra que, embora haja um grupo considerável que teve acesso a essas oportunidades, a maioria dos colaboradores, representada pelos 60% que nunca tiveram essa chance, não teve a mesma experiência. Isso sugere que o acesso ao desenvolvimento de projetos inovadores pode estar restrito a determinadas áreas, funções ou níveis hierárquicos, limitando o potencial de inovação e

aprendizado coletivo da organização.

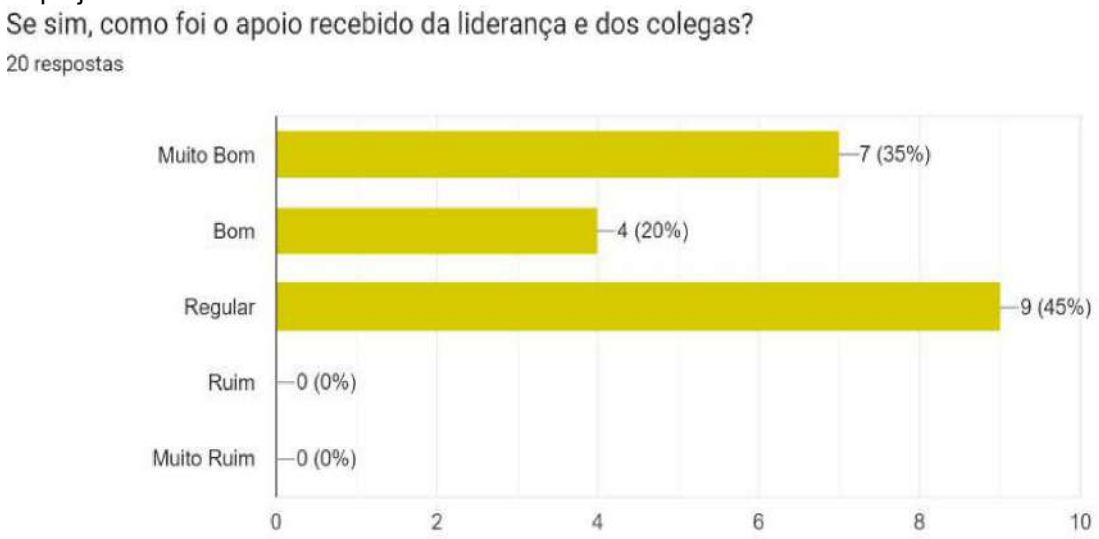
A Teoria da Motivação e Empreendedorismo de Shane et al. (2003) sugere que a falta de oportunidades para experimentar e desenvolver ideias pode criar um ambiente de desmotivação e apatia entre os colaboradores, reduzindo sua disposição para o comportamento empreendedor. Além disso, segundo Bello et al. (2020), a motivação dos colaboradores está intimamente ligada ao reconhecimento de suas ideias e capacidades, o que corrobora a necessidade de ampliar essas oportunidades de desenvolvimento e valorização dentro da empresa.Além disso, segundo Bello et al. (2020), a motivação dos colaboradores está intimamente ligada ao reconhecimento de suas ideias e capacidades, o que corrobora a necessidade de ampliar essas oportunidades de desenvolvimento e valorização dentro da empresa.

A ausência de oportunidades para a maioria dos colaboradores pode gerar frustração e uma sensação de que suas ideias e talentos não são plenamente valorizados. Além disso, a falta de incentivo para que mais pessoas experimentem e testem novas soluções pode resultar em uma cultura organizacional menos dinâmica e menos adaptável às mudanças e desafios do mercado.

Por outro lado, o fato de que 40% dos colaboradores já participaram de projetos piloto indica que a empresa tem uma base de inovação que pode ser expandida. Esses colaboradores que já tiveram essa experiência provavelmente adquiriram habilidades valiosas e podem atuar como agentes de mudança dentro da organização.

Para melhorar esse cenário, a empresa deveria considerar a criação de programas mais amplos e inclusivos para o desenvolvimento de projetos piloto, garantindo que todos os colaboradores, independentemente de seu nível ou função, tenham a oportunidade de participar. Isso poderia incluir a promoção de hackathons internos, a criação de um espaço dedicado à experimentação ou a implementação de um processo formal onde qualquer colaborador possa propor e liderar um projeto piloto. Ampliar essas oportunidades não apenas aumentaria o engajamento e a satisfação dos colaboradores, mas também poderia gerar um fluxo constante de inovações e melhorias para a empresa.

Gráfico 4: Ações Intraempreendedoras Presentes na Organização: Apoio no desenvolvimento de novos projetos



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

O apoio da liderança e dos colegas é um fator decisivo para o sucesso de projetos piloto ou experimentais dentro de uma empresa. A avaliação da percepção dos colaboradores que já participaram de tais iniciativas revela uma visão predominantemente positiva, mas com áreas claras para melhorias.

A liderança tem um papel crucial em garantir que os colaboradores sintam que suas ideias são valorizadas e que têm o respaldo necessário para levar essas ideias adiante. Kuratko et al. (Kuratko, Hornsby & Covin, 2014) sugerem que líderes que promovem ativamente o intrapreneurship criam um ciclo positivo de inovação. A crítica de que o apoio foi inconsistente revela uma oportunidade para a empresa melhorar a interação entre líderes e colaboradores, formalizando processos que garantam suporte adequado a todos.

Cerca de 45% dos colaboradores que desenvolveram projetos piloto classificam o apoio recebido como regular. Essa avaliação sugere que, embora tenham contado com algum nível de suporte, este não foi suficiente ou não atendeu plenamente às suas expectativas. O apoio regular pode significar que os recursos, orientações e encorajamentos disponibilizados não foram consistentes, deixando os colaboradores por vezes sem a ajuda necessária para superar desafios ou explorar plenamente suas ideias. Essa situação pode desmotivar a continuidade de esforços inovadores, especialmente quando o apoio é crucial para validar e implementar novas soluções.

Por outro lado, 35% dos colaboradores relataram que o apoio recebido foi muito bom, enquanto outros 20% avaliaram esse apoio como bom. Esses

números somados indicam que 55% dos participantes percebem o suporte da liderança e dos colegas de maneira positiva. Isso reflete que, em muitos casos, houve um comprometimento significativo em oferecer suporte, contribuindo para o sucesso dos projetos. Esse grupo provavelmente teve acesso a recursos adequados, feedback construtivo e um ambiente colaborativo, que facilitou tanto a experimentação quanto a implementação de suas ideias.

A diferença entre essas duas percepções aponta para uma inconsistência no nível de apoio oferecido dentro da empresa. Para maximizar o potencial dos projetos piloto, a empresa deveria trabalhar para garantir que todos os colaboradores recebam um nível elevado e uniforme de apoio, independentemente do projeto ou da equipe envolvida. Isso poderia incluir a formalização de processos de mentoria, a criação de recursos dedicados para iniciativas experimentais e o incentivo ao trabalho colaborativo entre diferentes departamentos.

Melhorar o suporte oferecido pode não apenas aumentar as chances de sucesso dos projetos piloto, mas também fomentar uma cultura de inovação mais robusta e inclusiva. Quando os colaboradores sentem que têm o respaldo necessário da liderança e de seus colegas, eles ficam mais motivados e confiantes para propor e desenvolver novas ideias, o que pode resultar em benefícios significativos para a empresa como um todo.

Gráfico 5: Ações Intraempreendedoras Presentes na Organização: Recursos disponibilizados para ideias inovadoras

FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

Os recursos oferecidos pela empresa para a implementação de ideias inovadoras são essenciais para transformar conceitos em realidade, promovendo o avanço contínuo e a competitividade da organização. No entanto, a avaliação dos colaboradores revela uma percepção mista sobre a disponibilidade e a adequação desses recursos.

Cerca de 40% dos colaboradores relatam que a empresa oferece treinamentos específicos como principal recurso para a implementação de ideias inovadoras. Isso indica que há um esforço por parte da empresa em capacitar seus colaboradores, fornecendo-lhes as habilidades e o conhecimento necessário para desenvolver e implementar inovações. Esses treinamentos podem abranger uma variedade de áreas, como técnicas de brainstorming, gestão de projetos, uso de novas tecnologias e metodologias ágeis, proporcionando uma base sólida para que as ideias possam ser executadas com eficácia. No entanto, o fato de que esse recurso é citado por menos da metade dos colaboradores sugere que ele pode não estar amplamente disponível ou acessível a todos os níveis da organização. A crítica sobre a necessidade de diversificação dos recursos disponíveis para inovação é apoiada por Antoncic e Hisrich (2003), que argumentam que o intraempreendedorismo requer não apenas treinamentos, mas também outros tipos de suporte, como financiamento e mentorias. Empresas inovadoras frequentemente oferecem ambientes ricos em oportunidades para experimentação e erros controlados, o que pode ser facilitado por recursos como laboratórios de inovação e incubadoras. Ao diversificar os recursos oferecidos, as empresas podem aumentar o engajamento e a participação dos funcionários no processo de inovação, como sugere Cardon et al. (2009) ao descreverem a paixão empreendedora como um fator crítico para a inovação e o crescimento empresarial.

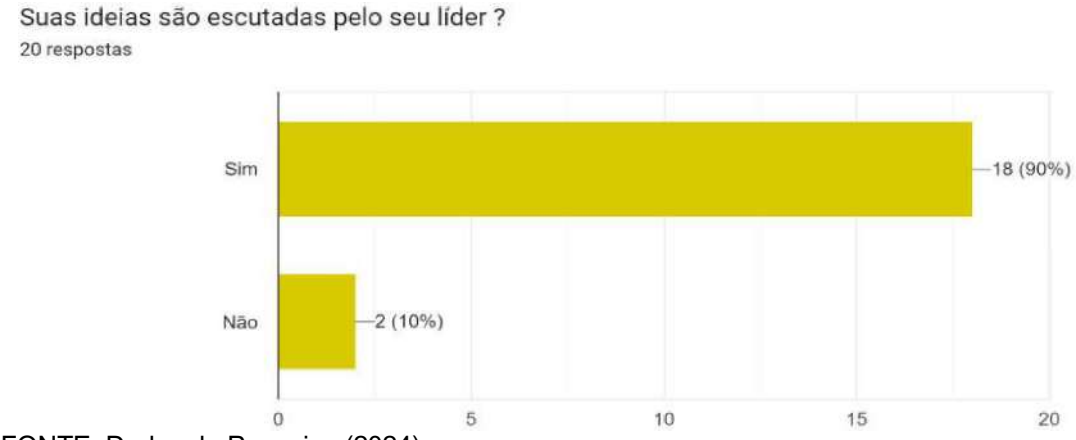
Por outro lado, 35% dos colaboradores afirmam que a empresa não disponibiliza nenhum recurso específico para a implementação de ideias inovadoras. Esse dado é preocupante, pois indica que uma parcela significativa da força de trabalho sente que não tem o apoio necessário para transformar suas ideias em realidade. A ausência de recursos pode resultar em ideias promissoras sendo deixadas de lado ou em uma falta de motivação para propor inovações, uma vez que os colaboradores podem sentir que não têm as ferramentas ou o suporte para avançar com suas iniciativas. A ausência de recursos relatada por

35% dos colaboradores pode refletir uma falha em criar uma cultura organizacional de inovação. Segundo Bakker e Demerouti (2007), o modelo de demandas e recursos do trabalho mostra que, para aumentar o bem-estar dos funcionários e melhorar o desempenho, as empresas precisam fornecer tanto recursos motivacionais quanto reduzir as demandas excessivas. Se uma parcela significativa dos colaboradores sente que não há recursos adequados, isso pode resultar em desmotivação e na inibição de novas ideias. Esse dado também está alinhado com a teoria da motivação de Deci e Ryan (2017), que destaca a importância de autonomia e suporte organizacional para a motivação intrínseca e a inovação.

A discrepância entre essas percepções sugere que a empresa precisa adotar uma abordagem mais abrangente e inclusiva na disponibilização de recursos para a inovação. Além de treinamentos específicos, a empresa poderia considerar a introdução de outros tipos de suporte, como financiamento para projetos piloto, acesso a mentoria, ferramentas tecnológicas avançadas, e espaços dedicados à inovação, como laboratórios de ideias ou incubadoras internas.

Ao diversificar e ampliar os recursos disponíveis, a empresa pode não apenas aumentar o engajamento dos colaboradores, mas também estimular um fluxo constante de inovações que podem trazer benefícios significativos para a organização. Assegurar que todos os colaboradores tenham acesso a esses recursos é crucial para construir uma cultura organizacional onde a inovação seja não apenas incentivada, mas também viabilizada de forma eficaz.

Gráfico 6: Ações Intraempreendedoras Presentes na Organização: Ideias escutadas pela liderança



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A escuta ativa por parte da liderança é fundamental para fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e inovador, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir com novas ideias. A avaliação sobre a receptividade dos líderes às sugestões dos colaboradores apresenta um panorama amplamente positivo.

Um expressivo 90% dos colaboradores afirmam que suas ideias são escutadas por seus líderes. Esse dado indica que a grande maioria dos colaboradores se sente ouvida e acredita que suas opiniões e propostas são consideradas pela liderança. Esse nível de receptividade é crucial para criar um ambiente de confiança e respeito, onde os colaboradores se sentem encorajados a compartilhar suas ideias sem medo de serem ignorados ou desencorajados. Quando os líderes demonstram abertura e disposição para escutar, eles não apenas fortalecem a relação com suas equipes, mas também promovem a inovação e o crescimento organizacional.

Como afirmam (Bos-Nehles et al., 2017) A criação de uma cultura organizacional baseada em escuta ativa contribui para o comportamento inovador dos colaboradores. Estudos indicam que a gestão de recursos humanos, quando alinhada com práticas de escuta ativa e feedback, pode reforçar o comportamento inovador. Para os 10% de colaboradores que relatam não serem escutados, é possível que a ausência de práticas formais de comunicação esteja inibindo sua participação em processos inovadores.

No entanto, 10% dos colaboradores relatam que suas ideias não são escutadas por seus líderes. Embora essa porcentagem seja pequena, ela ainda aponta para uma área de preocupação que não deve ser negligenciada. Esses colaboradores podem sentir que suas contribuições são subestimadas ou desvalorizadas, o que pode levar à desmotivação e à redução do engajamento. A falta de escuta pode também criar uma barreira para a inovação, pois ideias potencialmente valiosas podem nunca ser exploradas ou implementadas. Segundo (Bello et al., 2020), a falta de escuta pode afetar negativamente o desempenho dos colaboradores, conforme sugerido por estudos que ligam motivação e desempenho. O reconhecimento e o apoio da liderança são essenciais para promover a autoeficácia e o engajamento, o que, por sua vez,

impacta diretamente os resultados da empresa.

Para abordar essa questão, a empresa deveria considerar a implementação de práticas mais estruturadas de comunicação e feedback, garantindo que todos os líderes adotem uma postura consistente de escuta ativa. Treinamentos em habilidades de comunicação, reuniões regulares de brainstorming e a criação de canais formais para a submissão de ideias são algumas das iniciativas que podem ajudar a garantir que todos os colaboradores sintam que suas vozes são ouvidas.

Fortalecer ainda mais a cultura de escuta ativa não só beneficia os colaboradores, fazendo-os sentir-se mais integrados e respeitados, mas também enriquece a empresa como um todo, ao assegurar que um amplo leque de ideias e soluções seja considerado e aproveitado.

Gráfico 7: Ações Intraempreendedoras Presentes na Organização: Feedback sobre o desempenho e ideias

FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

O feedback é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional e para o aprimoramento de ideias dentro de uma organização. Ele oferece uma oportunidade para os colaboradores compreenderem seus pontos fortes, identificar áreas de melhoria e alinhar suas contribuições com os objetivos da empresa. No entanto, a avaliação das percepções dos colaboradores revela uma insatisfação significativa com o processo de feedback atualmente implementado.

Um total de 45% dos colaboradores afirmam que existe um processo de

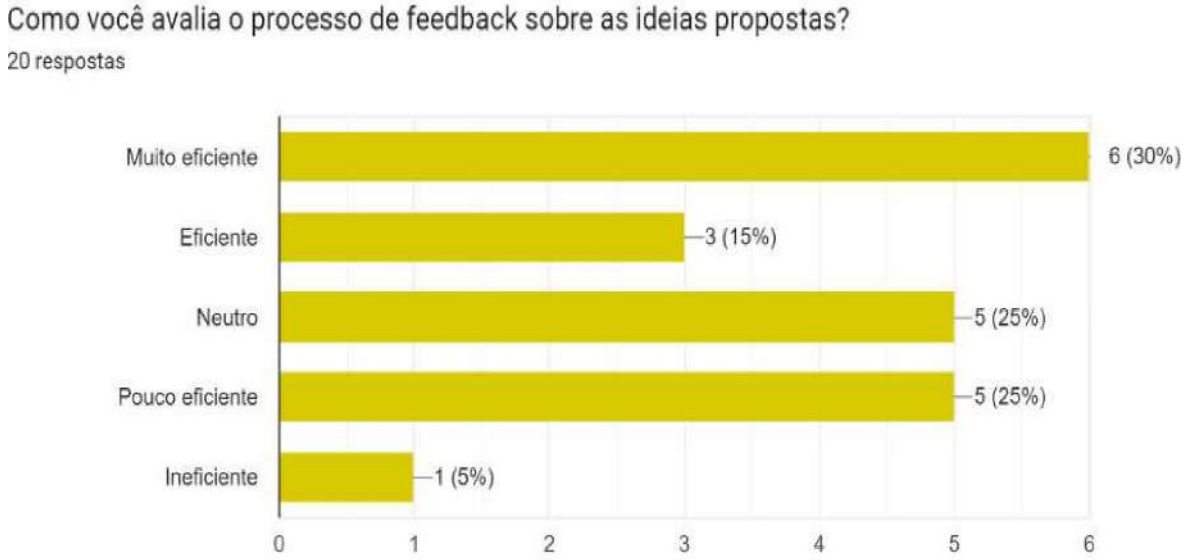
feedback estruturado sobre seu desempenho ou suas ideias. Para esses colaboradores, o feedback regular proporciona uma compreensão clara de como estão progredindo em suas funções e como suas ideias são recebidas e valorizadas. Esse processo provavelmente ajuda a manter a motivação e a direcionar os esforços de forma eficaz, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador.

Por outro lado, 55% dos colaboradores relatam que não recebem feedback sobre seu desempenho ou suas ideias. Esse dado é alarmante, pois indica que mais da metade dos colaboradores estão sem uma orientação clara sobre como podem melhorar ou contribuir de forma mais eficaz. O modelo de demandas e recursos de trabalho de Bakker e Demerouti (2007) sugere que o feedback é um recurso essencial que pode reduzir o estresse, aumentar o engajamento e melhorar o desempenho. A falta de feedback, conforme relatado por 55% dos colaboradores, pode estar criando um ambiente onde o estresse e a incerteza sobre o desempenho contribuem para a desmotivação e redução da produtividade. Um sistema estruturado de feedback pode funcionar como um "recurso" fundamental para reverter essa situação. A falta de feedback pode levar à frustração, desmotivação e a uma desconexão com os objetivos da empresa. Quando os colaboradores não recebem informações sobre seu desempenho, eles podem se sentir desvalorizados ou incertos sobre o impacto de suas contribuições, o que pode afetar negativamente tanto a moral quanto a produtividade.

Para melhorar essa situação, a empresa deveria considerar a implementação de um processo de feedback mais robusto e consistente. Isso poderia incluir revisões regulares de desempenho, reuniões individuais de feedback, e um sistema para fornecer retorno específico sobre as ideias apresentadas pelos colaboradores. É importante que esse processo seja transparente, objetivo e orientado para o desenvolvimento, garantindo que todos os colaboradores tenham a oportunidade de crescer e se aperfeiçoar em suas funções. A pesquisa de Bos-Nehles et al. (2017) aponta que práticas de gestão de recursos humanos, como um feedback contínuo, estão diretamente associadas ao comportamento inovador dos colaboradores. Uma cultura de feedback consistente, que seja parte do cotidiano da empresa, incentivaria a comunicação aberta e a colaboração, melhorando o desempenho individual e coletivo.

Além disso, a empresa poderia promover uma cultura de feedback contínuo, onde líderes e colegas se sintam encorajados a oferecer e receber feedback de maneira construtiva e frequente. Essa abordagem não apenas melhoraria o desempenho individual e coletivo, mas também reforçaria um ambiente de trabalho onde a comunicação aberta e o aprendizado contínuo são valorizados e incentivados.

Gráfico 8: Ações Intraempreendedoras Presentes na Organização: Avaliação do feedback recebido sobre ideias propostas



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

O processo de feedback sobre as ideias propostas é vital para o avanço da inovação e para o aprimoramento contínuo dentro da empresa. Ele fornece aos colaboradores insights valiosos sobre como suas sugestões são recebidas e orientações para melhorias futuras. No entanto, a avaliação dos colaboradores sobre a eficiência desse processo revela uma variedade de experiências e percepções, apontando tanto aspectos positivos quanto áreas que necessitam de atenção.

Cerca de 30% dos colaboradores consideram o processo de feedback sobre as ideias como muito eficiente. Para esse grupo, o feedback recebido é claro, útil e impactante, permitindo que suas ideias sejam refinadas e, em muitos casos, implementadas com sucesso. Teresa Amabile (1997) afirma que a motivação intrínseca desempenha um papel importante na criatividade dentro das organizações. Para os 30% que consideram o feedback muito eficiente, isso pode

refletir uma cultura organizacional que valoriza e promove a criatividade. Esse grupo sente que seu trabalho é reconhecido e tem impacto, o que estimula mais inovação e engajamento. Essa eficiência no retorno das ideias propostas reflete um ambiente de trabalho onde a comunicação é valorizada e as contribuições dos colaboradores são levadas a sério, incentivando a inovação contínua e o engajamento.

Por outro lado, 25% dos colaboradores avaliam o processo como neutro. Esses colaboradores podem sentir que, embora recebam algum tipo de feedback, ele não é suficientemente detalhado ou direcionado para provocar mudanças significativas. O feedback neutro pode ser percebido como genérico ou pouco inspirador, deixando os colaboradores sem clareza sobre como proceder ou como melhorar suas ideias. Esse tipo de feedback pode levar a uma sensação de estagnação, onde as propostas não evoluem de maneira satisfatória.

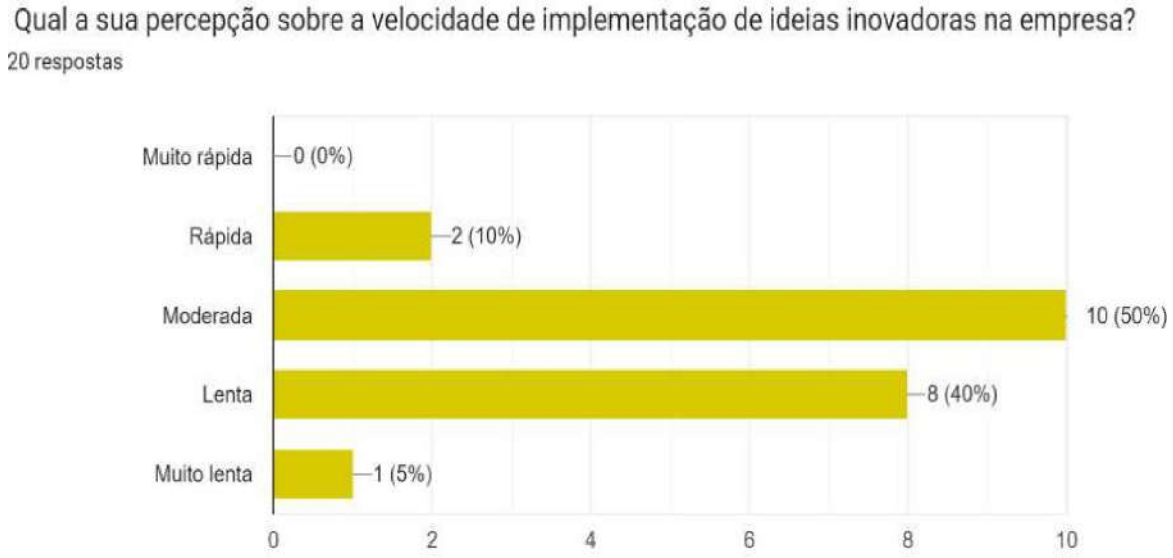
Além disso, outros 25% dos colaboradores classificam o processo como pouco eficiente. Esses colaboradores enfrentam uma situação mais preocupante, onde o feedback recebido é inadequado, insuficiente ou até inexistente. A falta de um retorno significativo pode resultar em desmotivação e frustração, desincentivando a proposição de novas ideias e limitando o potencial inovador da empresa. Quando o feedback é percebido como deficiente, os colaboradores podem sentir que suas contribuições não são valorizadas, o que pode afetar negativamente a moral e o engajamento.

Para melhorar essa situação, a empresa deveria considerar a adoção de práticas de feedback mais estruturadas e eficazes. Isso poderia incluir a padronização dos critérios de avaliação das ideias, a formação de líderes em técnicas de feedback construtivo e a criação de canais de comunicação claros para acompanhar o progresso das propostas. Como Kuratko, Hornsby e Covin (2014) sugerem que a implementação de práticas estruturadas e consistentes dentro da organização pode aumentar o desempenho no ambiente intrapreendedor. A sugestão de adotar práticas mais eficazes de feedback e criar canais de comunicação claros alinha-se com a necessidade de uma cultura organizacional que fomente a inovação através da capacitação de líderes e clareza no acompanhamento das propostas. Isso promoveria maior participação e inovação entre os colaboradores. Garantir que todos os colaboradores recebam feedback detalhado e orientador pode não apenas aumentar a qualidade e a

viabilidade das ideias, mas também promover uma cultura de inovação e valorização dentro da organização.

Ao fortalecer o processo de feedback, a empresa estará capacitando seus colaboradores a contribuir de forma mais significativa e confiante, o que, em última análise, resultará em um ambiente de trabalho mais dinâmico e inovador.

Gráfico 9: Ações Intraempreendedoras Presentes na Organização: Avaliação sobre a velocidade de implementação das ideias



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A velocidade com que as ideias inovadoras são implementadas é um indicador crucial da agilidade e competitividade de uma empresa. A capacidade de transformar rapidamente boas ideias em ações concretas permite que a organização se adapte às mudanças do mercado e se mantenha à frente da concorrência. No entanto, a avaliação dos colaboradores sobre esse aspecto revela que a empresa enfrenta desafios significativos nesse processo. A autonomia é essencial para aumentar o engajamento e a inovação, conforme aponta Deci e Ryan (2017) na teoria da autodeterminação. Promover maior liberdade para as equipes ao longo dos processos de inovação pode reduzir a lentidão, pois menos aprovações e níveis hierárquicos serão necessários para avançar com ideias. Essa autonomia também pode melhorar a motivação e o engajamento dos colaboradores, que se sentirão mais valorizados em suas contribuições.

Cerca de 50% dos colaboradores descrevem a velocidade de implementação das ideias inovadoras como moderada. Isso indica que, em

muitos casos, as ideias levam tempo para serem aprovadas e postas em prática, mas que, eventualmente, elas chegam a ser implementadas. A moderação nesse ritmo pode ser reflexo de processos internos que, embora funcionem, não estão otimizados para uma execução rápida. A burocracia ou a falta de recursos dedicados podem contribuir para essa percepção. Embora não seja totalmente negativo, esse ritmo moderado pode limitar o potencial da empresa de capturar rapidamente oportunidades de mercado e de responder às demandas emergentes.

Bakker e Demerouti (2007) discutem no modelo de demandas e recursos do trabalho que o equilíbrio entre os recursos fornecidos e as demandas do ambiente de trabalho impacta diretamente o desempenho e a inovação. A percepção de lentidão entre os colaboradores pode ser resultado de uma falta de recursos dedicados, o que limita a capacidade de execução de ideias. Reforçar o suporte financeiro e técnico dedicado aos projetos inovadores ajudaria a acelerar o processo.

Por outro lado, 40% dos colaboradores percebem a implementação das ideias como lenta. Essa percepção é mais preocupante, pois sugere que, para uma parcela significativa da equipe, o processo de transformar ideias em realidade enfrenta obstáculos significativos, como demora na tomada de decisões, resistência a mudanças ou falta de priorização das inovações. Uma velocidade lenta pode desmotivar os colaboradores, que podem sentir que suas propostas ficam "paradas" por tempo indeterminado, sem um caminho claro para a execução. Além disso, a lentidão na implementação pode fazer com que a empresa perca oportunidades valiosas, tornando-a menos competitiva em um ambiente de negócios que exige cada vez mais agilidade.

Para melhorar essa situação, a empresa deveria revisar e otimizar seus processos de inovação, buscando formas de acelerar a implementação de ideias promissoras. Isso poderia incluir a simplificação dos processos de aprovação, a delegação de maior autonomia para as equipes e a alocação de recursos específicos para testar e executar novas ideias rapidamente. Além disso, criar uma cultura de inovação ágil, onde a experimentação é incentivada e falhas rápidas são vistas como oportunidades de aprendizado, poderia ajudar a acelerar o ritmo de implementação.

Ao aumentar a velocidade com que as ideias inovadoras são

implementadas, a empresa não apenas se tornará mais responsiva e adaptável, mas também fortalecerá o engajamento dos colaboradores, que se sentirão mais motivados a contribuir com novas propostas, sabendo que suas ideias têm uma chance real de serem rapidamente postas em prática.

Gráfico 10: Ações Intraempreendedoras Presentes na Organização: Iniciativas intraempreendedoras e impacto no desenvolvimento na empresa

FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

As iniciativas intraempreendedoras, que envolvem a promoção e o apoio a projetos e ideias inovadoras dentro da própria empresa, são amplamente reconhecidas por seu potencial para impulsionar o desenvolvimento profissional dos colaboradores. A avaliação das percepções sobre esse impacto revela um consenso predominante sobre os benefícios dessas iniciativas.

A impressionante maioria de 95% dos colaboradores acredita que as iniciativas intraempreendedoras têm um impacto positivo no seu desenvolvimento profissional dentro da empresa. Esse dado reflete uma percepção muito favorável, indicando que a grande maioria dos colaboradores reconhece que participar de projetos intraempreendedores contribui significativamente para seu crescimento e aprimoramento de habilidades. As iniciativas intraempreendedoras oferecem oportunidades para adquirir novas competências, expandir a rede de contatos profissionais, e demonstrar habilidades de liderança e inovação. Além disso,

essas experiências podem proporcionar uma visão mais ampla do negócio, permitindo que os colaboradores se envolvam em diferentes aspectos da empresa e assumam responsabilidades mais desafiadoras.

Para esses colaboradores, o envolvimento em projetos internos inovadores pode não apenas enriquecer seu currículo, mas também aumentar sua visibilidade e valor dentro da empresa, potencializando suas chances de avanço na carreira. Além disso, essas iniciativas podem servir como um impulso para a motivação e a satisfação no trabalho, ao permitir que os colaboradores vejam o impacto direto de suas contribuições e se sintam mais integrados aos objetivos da organização.

Para os 5% dos colaboradores que não percebem valor nas iniciativas intraempreendedoras, pode haver uma desconexão entre essas iniciativas e os objetivos de carreira individual. Segundo Drucker (1985), para o intraempreendedorismo ser eficaz, é preciso que haja alinhamento com as expectativas dos colaboradores e que os projetos sejam significativos para eles, o que requer uma compreensão profunda das aspirações de cada um e uma oferta de oportunidades adequadas para que todos possam participar. Para esses indivíduos, pode haver uma percepção de que tais iniciativas não estão alinhadas com suas metas de carreira ou não oferecem oportunidades de aprendizado significativas. Essa visão pode ser resultado de uma falta de integração efetiva dessas iniciativas com os objetivos profissionais pessoais ou de uma percepção de que o reconhecimento e as recompensas associadas são insuficientes. Antoncic e Hisrich (2003) também reforçam que o intraempreendedorismo deve ser cuidadosamente estruturado para atender tanto às necessidades dos colaboradores quanto aos objetivos organizacionais. Iniciativas mal alinhadas ou sem visibilidade de resultados podem levar à desmotivação e frustração, especialmente quando o reconhecimento é percebido como insuficiente.

Para maximizar o impacto positivo das iniciativas intraempreendedoras, a empresa deveria assegurar que essas oportunidades estejam claramente alinhadas com o desenvolvimento profissional dos colaboradores e que haja um sistema de feedback e reconhecimento eficaz. A criação de programas de mentoring, a definição de metas claras e a promoção de uma cultura de valorização e recompensas podem ajudar a aumentar o engajamento e o benefício percebido dessas iniciativas. Além disso, garantir que todos os colaboradores tenham acesso equitativo a essas oportunidades pode ajudar a

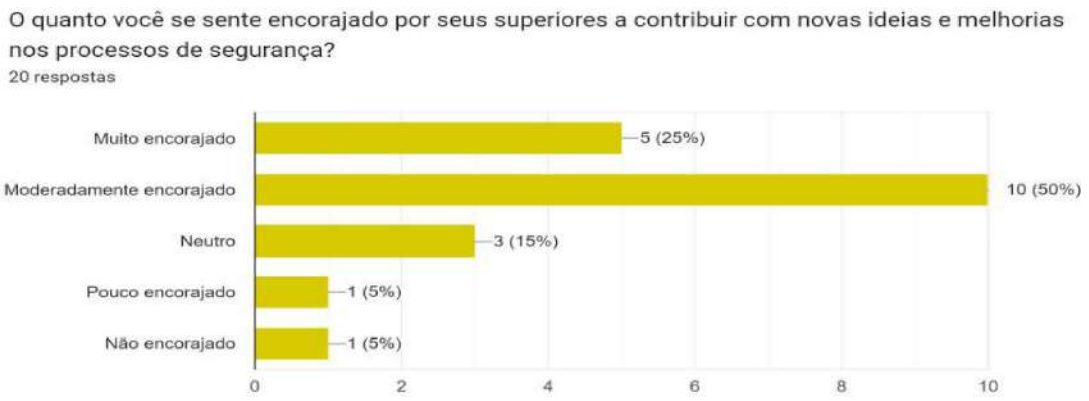
mitigar a percepção de que as iniciativas intraempreendedoras não são benéficas para todos.

Ao fortalecer e expandir as iniciativas intraempreendedoras, a empresa não apenas promoverá o desenvolvimento individual dos colaboradores, mas também contribuirá para um ambiente mais inovador e dinâmico, onde todos se sentem incentivados a contribuir e crescer. Implementar um sistema de reconhecimento sólido e promover uma cultura de valorização, como sugerido por Bos-Nehles, Renkema e Janssen (2017), podem fortalecer o engajamento dos colaboradores em iniciativas intraempreendedoras.

5.2. DADOS SOBRE SE AS MOTIVAÇÕES DOS COLABORADORES SÃO AFETADAS PELAS POSSÍVEIS AÇÕES DA GESTÃO INTRAEMPREENDEDORA DA EMPRESA

Nesta seção, serão apresentados e analisados os dados coletados que correspondem ao segundo objetivo específico da pesquisa, que consiste em verificar a motivação e o Intraempreendedorismo: Encorajamento para sugestão de novas ideias. As informações obtidas por meio do questionário aplicado aos colaboradores foram organizadas em gráficos,que correspondem aos números 11 a 17, a fim de proporcionar uma visualização clara e objetiva das percepções quanto à prática do intraempreendedorismo no ambiente organizacional. A análise desses dados será realizada a seguir, com base na interpretação das representações gráficas das respostas.

Gráfico 11: Motivação e Intraempreendedorismo: Encorajamento para sugestão de novas ideias



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

O encorajamento dos superiores para que os colaboradores contribuam com novas ideias e melhorias é fundamental para criar uma cultura de inovação e aprimoramento contínuo dentro da empresa. A avaliação das percepções dos colaboradores sobre o nível de incentivo que recebem para propor melhorias nos processos de segurança revela um panorama misto, refletindo tanto aspectos positivos quanto áreas para aprimoramento.

Cerca de 50% dos colaboradores se sentem moderadamente encorajados por seus superiores a contribuir com novas ideias e melhorias nos processos de segurança. Esse dado sugere que, embora haja algum nível de apoio e estímulo, ele pode não ser suficiente para motivar plenamente todos os colaboradores. O encorajamento moderado pode indicar que os superiores estão parcialmente comprometidos em promover a inovação, mas que há espaço para intensificar o suporte e criar um ambiente mais propício para a expressão e implementação de novas ideias. Isso pode incluir mais oportunidades para compartilhar ideias, feedback mais construtivo ou a criação de uma cultura mais visível de valorização das contribuições dos colaboradores. Bateman (2019) sugere que o feedback constante e construtivo contribui para o desenvolvimento da confiança dos colaboradores e os motiva a colaborar mais ativamente.

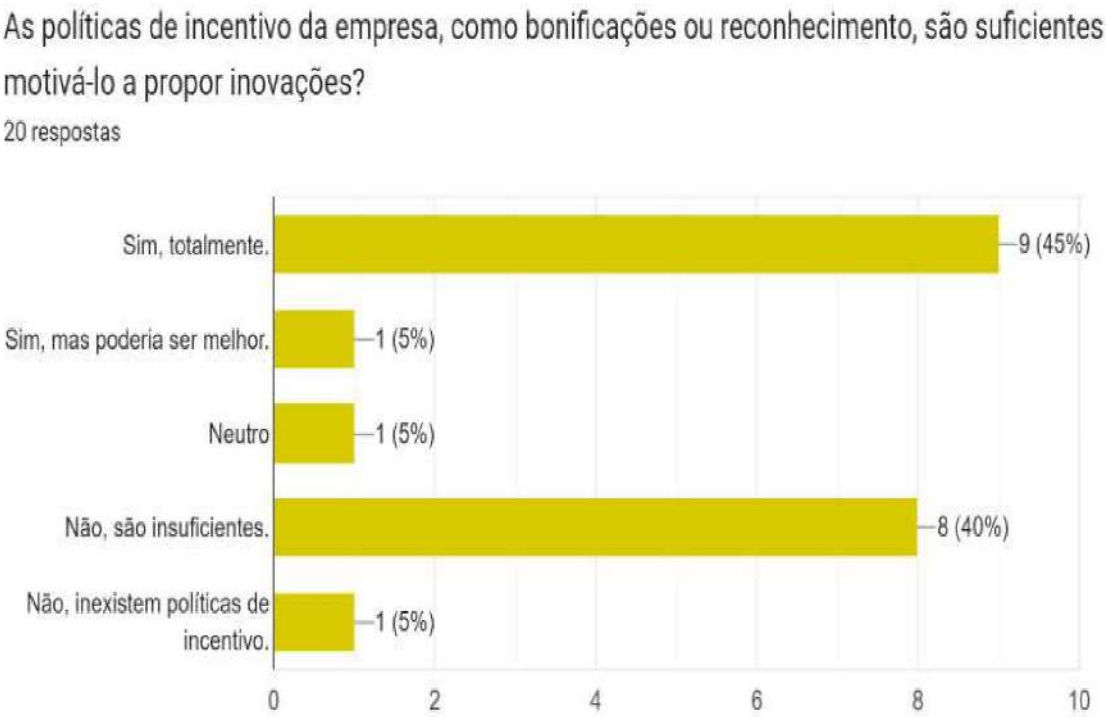
Além disso, 25% dos colaboradores se sentem encorajados. Para esses colaboradores, o suporte e a motivação recebidos são suficientemente fortes para promover uma participação ativa na proposição de melhorias. Esse nível de encorajamento é um sinal positivo de que alguns líderes estão fazendo um esforço considerável para cultivar um ambiente onde a inovação é incentivada e as ideias dos colaboradores são bem recebidas e consideradas.

No entanto, 15% dos colaboradores se sentem neutros em relação ao encorajamento recebido. Esses colaboradores podem perceber que o apoio dos superiores é insuficiente ou inconsistente, o que pode resultar em uma falta de motivação para se envolver ativamente na proposição de novas ideias. A percepção de neutralidade pode refletir uma falta de clareza sobre como suas contribuições são valorizadas ou a ausência de um ambiente estimulante para a inovação.

Para melhorar essa situação, a empresa deve considerar a implementação de estratégias mais eficazes para encorajar a contribuição de ideias e melhorias. Isso pode incluir a promoção de programas formais de sugestões, a

realização de workshops e sessões de brainstorming, e o reconhecimento e recompensa de contribuições inovadoras. Além disso, criar uma comunicação mais aberta e acessível entre colaboradores e superiores pode ajudar a reforçar a importância das ideias e melhorias propostas, garantindo que todos se sintam motivados e apoiados. Ao intensificar o encorajamento para a inovação e garantir que todos os colaboradores se sintam valorizados e apoiados, a empresa poderá criar um ambiente mais dinâmico e receptivo, onde as contribuições para a melhoria dos processos de segurança são incentivadas e efetivamente integradas ao desenvolvimento contínuo da organização. Hisrich e Kearney (2005) apontam que o reconhecimento e as recompensas por contribuições inovadoras são fundamentais para o desenvolvimento de uma cultura corporativa que valoriza a criatividade e o espírito empreendedor. A implementação de sistemas de reconhecimento como proposto no texto pode não apenas incentivar, mas solidificar uma cultura de inovação ao reforçar o valor das contribuições dos colaboradores.

Gráfico 12: Motivação e Intraempreendedorismo: Políticas para motivação a inovação



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

As políticas de incentivo, como bonificações e reconhecimento, desempenham um papel crucial em motivar os colaboradores a propor e

implementar inovações. Esses incentivos ajudam a criar um ambiente onde as ideias são valorizadas e os colaboradores se sentem recompensados por suas contribuições. A avaliação das percepções dos colaboradores sobre a suficiência dessas políticas revela um panorama de satisfação mista, com áreas tanto de reconhecimento quanto de necessidade de aprimoramento.

Greenhaus e Powell (2006) destacam que um ambiente de trabalho enriquecido e com flexibilidade proporciona aos colaboradores um senso de bem-estar que se transfere para uma motivação maior em criar e inovar. Para os colaboradores que não consideram os incentivos atuais suficientes, melhorar as políticas de incentivo com benefícios como horários flexíveis, projetos desafiadores e maior autonomia pode ser mais eficaz para promover a inovação.

Cerca de 45% dos colaboradores consideram que as políticas de incentivo da empresa, como bonificações e reconhecimento, são totalmente suficientes para motivá-los a propor inovações. Para esses colaboradores, os incentivos oferecidos são adequados e efetivos, criando um ambiente em que se sentem valorizados e estimulados a contribuir com novas ideias. Esses colaboradores percebem que as políticas atuais não apenas recompensam suas inovações, mas também reforçam o compromisso da empresa com a inovação e a melhoria contínua. A presença de um sistema robusto de incentivos pode ajudar a manter a motivação alta e a fomentar uma cultura de criatividade e iniciativa.

No entanto, 40% dos colaboradores acreditam que as políticas de incentivo são insuficientes para motivá-los a propor inovações. Esse dado é significativo e sugere que, para uma parcela considerável da equipe, os incentivos atuais não são suficientes para estimular a proposição de novas ideias ou para recompensar adequadamente as contribuições inovadoras. A insuficiência dos incentivos pode levar à desmotivação, com os colaboradores sentindo que seus esforços não são devidamente reconhecidos ou recompensados. Isso pode resultar em uma menor disposição para se envolver em atividades inovadoras e uma percepção negativa sobre o valor de suas ideias para a empresa.

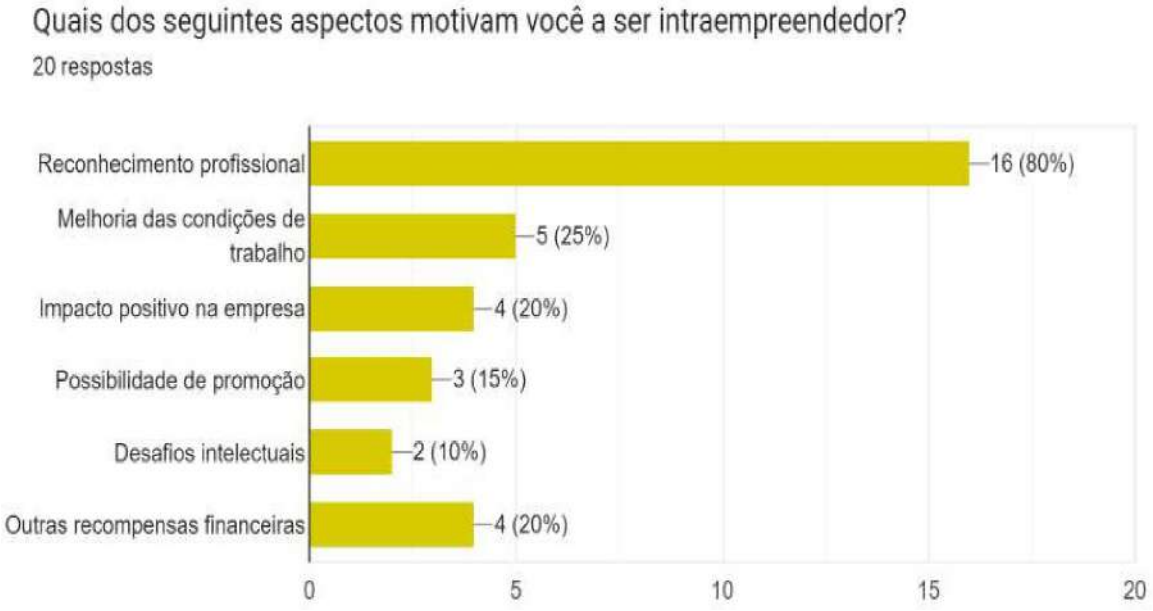
Para melhorar essa situação, a empresa deveria revisar e potencialmente aprimorar suas políticas de incentivo. Isso pode incluir a introdução de novas formas de recompensa, como bônus financeiros mais substanciais, oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento público ou prêmios específicos para inovações bem-sucedidas. Além disso, garantir que o

processo de reconhecimento seja transparente e acessível a todos os colaboradores pode aumentar a eficácia das políticas de incentivo.

Para Bakker e Demerouti (2007), a comunicação clara sobre as expectativas de recompensa e feedback contínuo são elementos fundamentais no modelo de recursos e demandas de trabalho. As políticas de incentivo podem ser aprimoradas com a introdução de canais de feedback, possibilitando que os colaboradores expressem suas expectativas e necessidades, o que torna o sistema de incentivos mais alinhado com o contexto e as expectativas.

Ao fortalecer e diversificar suas políticas de incentivo, a empresa pode não apenas aumentar a motivação para a proposição de inovações, mas também reforçar um ambiente de trabalho mais engajado e criativo, onde todos os colaboradores se sentem valorizados e incentivados a contribuir com suas melhores ideias.

Gráfico 13: Motivação e Intraempreendedorismo: Motivação para ser intramepreendedor



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

O intraempreendedorismo é impulsionado por diversos fatores que influenciam a disposição dos colaboradores para propor e implementar novas ideias dentro da empresa. A avaliação das motivações dos colaboradores para se engajar em iniciativas intraempreendedoras revela dois aspectos predominantes que desempenham papéis significativos na motivação. Bello et al. (2020) destacam que a motivação dos colaboradores afeta diretamente sua performance

e sua propensão a adotar uma postura empreendedora. Melhorar as condições de trabalho gera satisfação e pode, inclusive, prevenir o desgaste, criando um ambiente onde o reconhecimento é uma consequência do engajamento contínuo e do desempenho elevado dos colaboradores.

A maior parte dos colaboradores, com 80%, é motivada pelo reconhecimento profissional. Esse dado reflete que o reconhecimento das contribuições e inovações dos colaboradores é um fator crucial para incentivar o intraempreendedorismo. Conforme Herzberg (1959) descreve em sua teoria de motivação, segundo Herzberg, o reconhecimento impacta diretamente o nível de comprometimento dos profissionais, incentivando-os a investir mais em iniciativas intraempreendedoras e a buscar constantemente melhorias no ambiente de trabalho. Esse reconhecimento, ao ser aplicado de forma estratégica, pode reduzir a rotatividade de talentos, promovendo um ambiente onde o colaborador se sente valorizado e incentivado a crescer, favorecendo a continuidade dos projetos inovadores e o desenvolvimento da organização. O reconhecimento pode assumir várias formas, incluindo elogios, recompensas, oportunidades de crescimento ou visibilidade dentro da organização. Quando os colaboradores sentem que suas ideias e esforços são apreciados e valorizados, eles são mais propensos a se engajar ativamente em iniciativas inovadoras. O reconhecimento não apenas reforça o comportamento desejado, mas também aumenta a satisfação e o comprometimento dos colaboradores com seus projetos e a empresa como um todo.

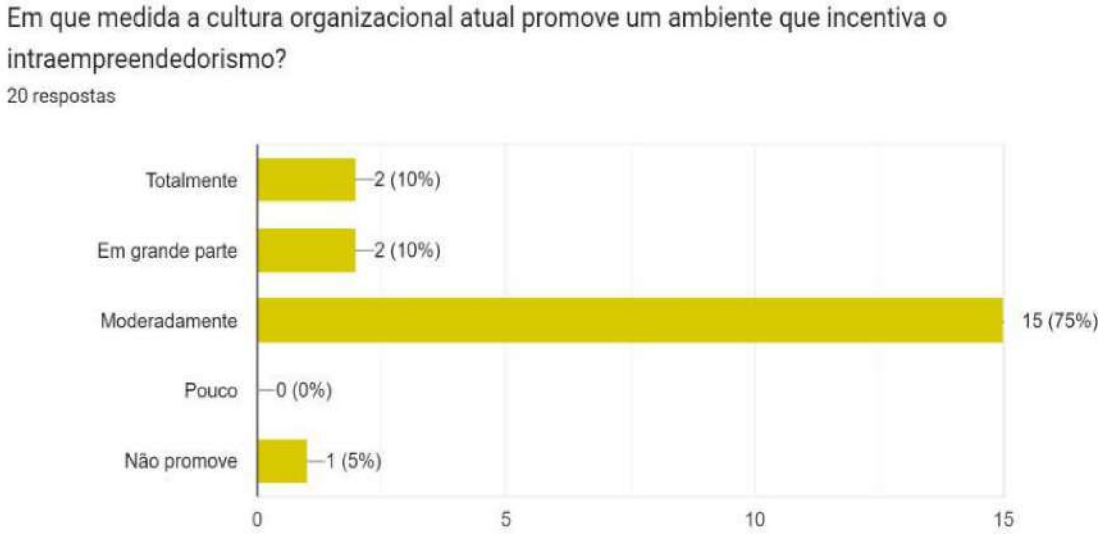
Um menor percentual, 25%, menciona as melhorias das condições de trabalho como uma motivação para o intraempreendedorismo. Embora este fator seja relevante, ele não é tão predominante quanto o reconhecimento profissional. Melhorias nas condições de trabalho podem incluir aspectos como um ambiente de trabalho mais confortável, acesso a melhores ferramentas e recursos, ou uma maior flexibilidade no horário de trabalho. Embora essas melhorias possam contribuir para a satisfação geral e, consequentemente, para a motivação para se envolver em iniciativas inovadoras, elas não são percebidas como a principal força motivadora para a maioria dos colaboradores.

Para maximizar o impacto positivo sobre o intraempreendedorismo, a empresa deveria concentrar seus esforços em fortalecer o reconhecimento das contribuições dos colaboradores. Isso pode incluir a implementação de sistemas

formais de reconhecimento, como programas de prêmio, feedback regular e oportunidades para os colaboradores apresentarem suas ideias e inovações a líderes e colegas. Além disso, a promoção de uma cultura de celebração de sucessos e a valorização pública das conquistas individuais e de equipe podem reforçar a motivação e o engajamento.

Embora o reconhecimento seja o principal motivador, a empresa não deve negligenciar a importância das condições de trabalho. Melhorar essas condições pode ainda ter um efeito positivo na motivação e na produtividade geral dos colaboradores. A combinação de um ambiente de trabalho com um sistema robusto de reconhecimento pode criar um ambiente altamente estimulante e inovador, onde os colaboradores se sentem incentivados a contribuir com suas melhores ideias e a se engajar plenamente no processo de intraempreendedorismo.

Gráfico 14: Motivação e Intraempreendedorismo: Incentivo ao intraempreendedorismo



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A cultura organizacional desempenha um papel crucial em fomentar um ambiente que incentiva o intraempreendedorismo, criando as condições necessárias para que os colaboradores se sintam motivados a propor e implementar novas ideias. A avaliação da percepção dos colaboradores sobre a promoção de um ambiente que estimula o intraempreendedorismo revela um panorama predominantemente moderado. Cardon et al. (2009) apontam que a paixão pelo trabalho é um forte impulsionador do comportamento inovador. Se a organização oferece reconhecimento apenas moderado, é provável que os

colaboradores não se sintam tão engajados para propor inovações. A empresa poderia adotar práticas de reconhecimento mais consistentes e visíveis, incentivando os colaboradores a se dedicarem com mais entusiasmo e aumentando a cultura intraempreendedora.

A maioria dos colaboradores, com 75%, considera que a cultura organizacional atual promove um ambiente que incentiva o intraempreendedorismo de maneira moderada. Esse nível de avaliação sugere que, embora existam aspectos positivos na cultura da empresa que favorecem a inovação e a criatividade, ainda há espaço significativo para melhorias. Segundo Bateman (2019), o desalinhamento entre as políticas de incentivo e a realidade prática pode minar a confiança dos colaboradores. A percepção de incentivo moderado pode indicar que as políticas de intraempreendedorismo da empresa existem apenas formalmente, sem serem efetivamente aplicadas. Esse desalinhamento entre política e prática pode ser resolvido com ações concretas que demonstrem o compromisso real da empresa com a inovação, incentivando todos a participarem.

A percepção de que a cultura é apenas moderadamente favorável ao intraempreendedorismo indica que alguns desses aspectos podem estar presentes, mas não são plenamente desenvolvidos ou aplicados. Por exemplo, a empresa pode ter iniciativas de reconhecimento e algum suporte para inovação, mas pode carecer de uma estrutura mais robusta e consistente para encorajar todos os colaboradores a participar ativamente.

Gráfico 15: Motivação e Intraempreendedorismo: Liberdade para experimentação e falhas em novas ideias

FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A percepção de liberdade para experimentar e falhar ao propor novas ideias é crucial para criar um ambiente inovador e incentivar o intraempreendedorismo. A forma como os colaboradores veem essa liberdade pode impactar significativamente sua disposição para propor e desenvolver novas ideias. A avaliação das percepções dos colaboradores revela um panorama misto, com variações na sensação de liberdade para experimentar. A pesquisa de Bello, Abdulazeez e Mahmood (2020) sugere que a percepção de autonomia e autoeficácia fortalece o desempenho inovador. Quando a liberdade para experimentar não é plena, a autoeficácia dos colaboradores é impactada, reduzindo a disposição para assumir riscos. Assim, aumentar a percepção de suporte e autonomia pode impulsionar a confiança e engajamento dos colaboradores nas iniciativas de inovação.

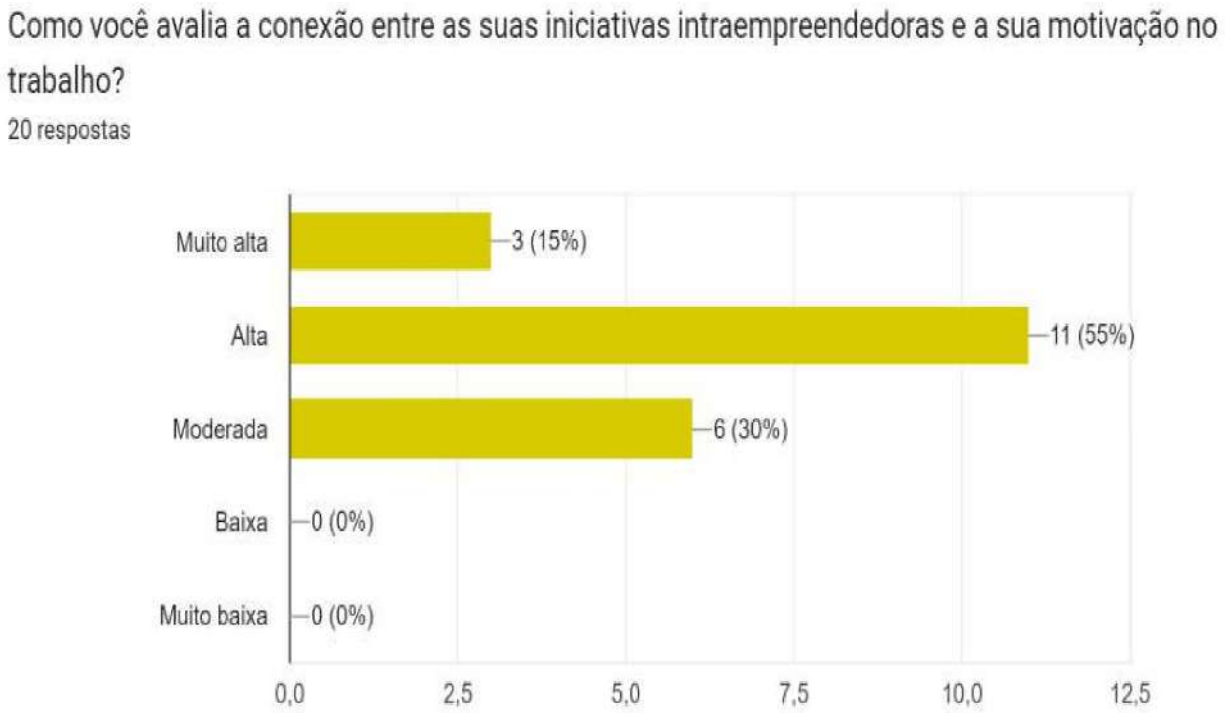
Quase metade dos colaboradores, 45%, se sente neutra quanto à liberdade para experimentar e falhar ao propor novas ideias. Esse nível de neutralidade indica que esses colaboradores podem não ter uma visão clara sobre o suporte da empresa para a experimentação. Pode haver incertezas sobre como os erros são tratados ou sobre a real capacidade de explorar novas ideias sem consequências negativas. Essa falta de clareza pode levar à hesitação em propor inovações e a um engajamento limitado em projetos criativos.

30% dos colaboradores sentem que têm liberdade completa para experimentar e falhar ao propor novas ideias. Para esses colaboradores, a empresa proporciona um ambiente onde a experimentação é amplamente encorajada e onde os erros são vistos como oportunidades de aprendizado. Essa percepção positiva sugere que, para uma parte significativa da equipe, a cultura organizacional apoia efetivamente a inovação e a criatividade, permitindo que eles explorem novas ideias sem medo de repercussões negativas.

Um quarto dos colaboradores, 25%, sente que tem liberdade para experimentar e falhar, mas com algumas restrições. Isso indica que, embora exista algum grau de apoio para a inovação, há limites ou condições que precisam ser observados. Essas restrições podem incluir exigências adicionais para garantir que os experimentos estejam alinhados com os objetivos da empresa, limites de orçamento, ou a necessidade de aprovações específicas. Embora esses colaboradores reconheçam a liberdade para experimentar, eles

também percebem barreiras que podem restringir a amplitude ou a natureza das suas iniciativas. Bakker e Demerouti (2007) propõem o modelo de demandas e recursos, no qual o suporte organizacional adequado é fundamental para que os colaboradores se sintam capacitados a propor ideias. A neutralidade quanto à liberdade para experimentar pode refletir uma falta de recursos ou clareza sobre o suporte disponível. A ausência de suporte percebido pode fazer com que os colaboradores hesitem em contribuir com iniciativas criativas, o que afeta a inovação organizacional.

Gráfico 16: Motivação e Intraempreendedorismo: Iniciativas intraempreendedoras e motivação no trabalho



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A conexão entre as iniciativas intraempreendedoras e a motivação no trabalho é um fator chave para criar um ambiente de trabalho produtivo e inovador. Quando os colaboradores percebem que suas iniciativas têm um impacto significativo em sua motivação, isso pode levar a um maior engajamento e satisfação no trabalho. A avaliação das percepções dos colaboradores sobre essa conexão revela um quadro positivo, com variações que indicam níveis diferentes de impacto.

A maioria dos colaboradores, com 55%, avalia a conexão entre suas iniciativas intraempreendedoras e sua motivação no trabalho como alta. Esse

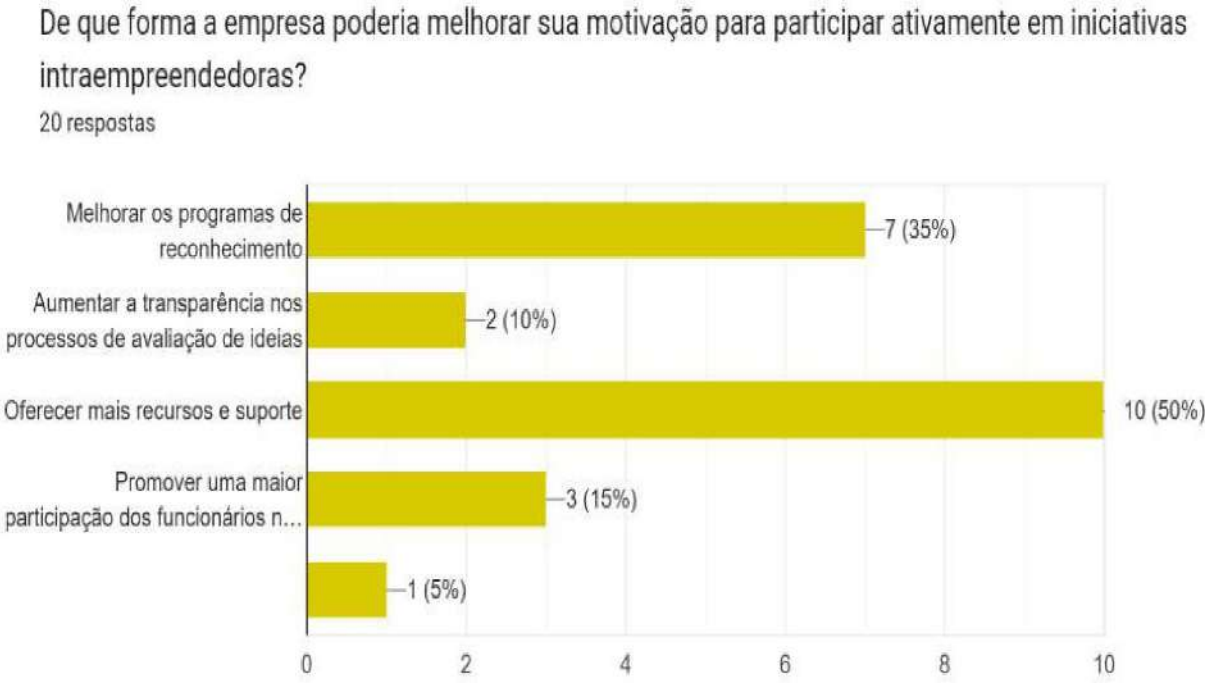
dado sugere que para uma parte significativa da equipe, envolver-se em iniciativas inovadoras e contribuir com novas ideias tem um impacto considerável na sua motivação. Eles percebem que a oportunidade de participar ativamente de projetos e de ver suas ideias sendo implementadas aumenta sua satisfação e comprometimento com o trabalho. Esse nível de conexão indica que a empresa está conseguindo alinhar as oportunidades de intraempreendedorismo com a motivação dos colaboradores, criando um ambiente onde a inovação é um motor para o engajamento. 30% dos colaboradores sentem uma conexão moderada entre suas iniciativas intraempreendedoras e sua motivação no trabalho. Para esses colaboradores, o envolvimento em projetos inovadores contribui para sua motivação, mas o impacto pode não ser tão profundo ou consistente quanto o observado na maioria. Isso pode sugerir que, embora as iniciativas intraempreendedoras ofereçam algum nível de engajamento e satisfação, outros fatores também influenciam a motivação no trabalho. A empresa pode precisar explorar maneiras de intensificar essa conexão para garantir que todos os colaboradores possam experimentar um impacto mais significativo e positivo em sua motivação. Bos-Nehles et al. (2017) indicam que a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial na promoção do comportamento inovador. Políticas que não englobam treinamentos, suporte contínuo e desenvolvimento pessoal falham em criar um ambiente propício à inovação.

15% dos colaboradores avaliam a conexão entre suas iniciativas intraempreendedoras e sua motivação no trabalho como muito alta. Para esses colaboradores, as oportunidades de inovar e contribuir com novas ideias têm um impacto extremamente positivo em sua motivação e satisfação no trabalho. Eles podem ver suas iniciativas como fundamentais para sua experiência profissional e para seu envolvimento na empresa. Esse grupo é altamente motivado por suas contribuições e pelo reconhecimento de suas inovações, refletindo um alto grau de alinhamento entre seus esforços e suas aspirações profissionais.

Bakker e Demerouti (2007) mostram que o equilíbrio entre demandas de trabalho e recursos é fundamental. Políticas que aumentam a carga de trabalho sem oferecer suporte adicional sobrecarregam os funcionários e inibem comportamentos inovadores. Ao intensificar a conexão entre as iniciativas intraempreendedoras e a motivação no trabalho, a empresa pode criar um ambiente mais engajante e inspirador, onde os colaboradores se sentem

profundamente conectados e motivados a contribuir com suas melhores ideias.

Gráfico 17: Motivação e Intraempreendedorismo: Melhoria da motivação para participação em iniciativas intraempreendedoras.



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

Para aumentar a motivação dos colaboradores a participarem ativamente em iniciativas intraempreendedoras, a empresa deve abordar aspectos chave que influenciam a disposição para se engajar em projetos inovadores. As duas principais formas identificadas para melhorar a motivação são oferecer mais recursos e suporte e melhorar os programas de reconhecimento.

A metade dos colaboradores considera que fornecer mais recursos e suporte é a principal forma de melhorar a motivação para participar de iniciativas intraempreendedoras. Isso inclui garantir que os colaboradores tenham acesso a ferramentas adequadas, treinamento especializado e tempo suficiente para desenvolver e testar suas ideias. Recursos adicionais podem envolver investimentos em tecnologia, orçamento para projetos inovadores e acesso a expertise externa, se necessário. O suporte também pode incluir orientação de mentores ou especialistas, além de um ambiente de trabalho que fomente a experimentação e a inovação.

Um significativo 35% dos colaboradores acreditam que a melhoria dos programas de reconhecimento pode aumentar a motivação para participar ativamente de iniciativas intraempreendedoras. Segundo Gupta, MacMillan e

Surie (2004), a liderança empreendedora é crucial para fomentar um ambiente inovador. Se a empresa não tiver líderes que incentivem a criatividade e a autonomia, mesmo com recursos e programas de reconhecimento, os colaboradores podem não se sentir motivados a participar de iniciativas intraempreendedoras. A liderança deve ser um catalisador para a inovação, promovendo uma visão clara e inspiradora. Reconhecer e recompensar as contribuições e inovações é essencial para reforçar a importância das iniciativas dos colaboradores e motivá-los a continuar se engajando. Programas de reconhecimento eficazes não apenas valorizam os esforços individuais e coletivos, mas também incentivam a cultura de inovação. A pesquisa de Hisrich e Kearney (2009) enfatiza que a cultura organizacional deve ser propensa ao empreendedorismo para que as iniciativas intraempreendedoras prosperem. Se a empresa não cultivar uma cultura que valorize a inovação e a experimentação, os colaboradores podem se sentir desencorajados a se envolver em projetos inovadores, independentemente dos recursos disponíveis.

Ao focar em fornecer mais recursos e suporte e em aprimorar os programas de reconhecimento, a empresa pode aumentar significativamente a motivação dos colaboradores para participar ativamente em iniciativas intraempreendedoras, promovendo um ambiente de trabalho mais inovador e engajado.

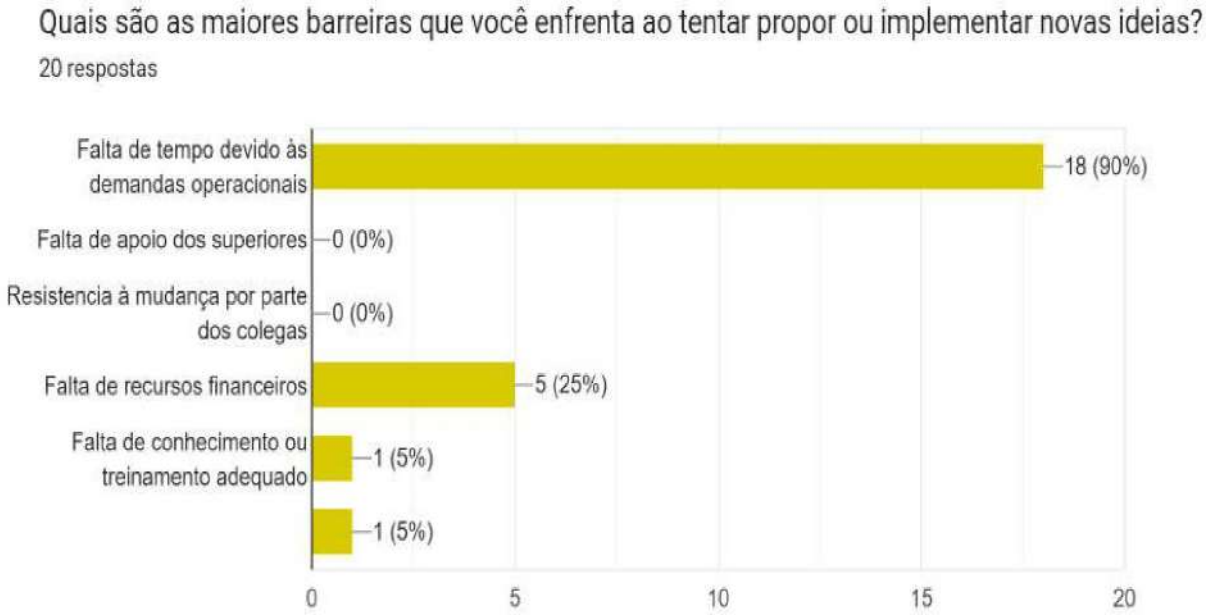
5.3 AS PRINCIPAIS BARREIRAS À IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA INTRAEMPREENDEDORA NA EMPRESA

Nesta seção, serão apresentados e analisados os dados coletad que correspondem ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que consiste em verificar as principais barreiras à implementação da cultura intraempreendedora na empresa. As informações obtidas por meio do questionário aplicado aos colaboradores foram organizadas em gráficos,que correspondem aos números 18 a 24, a fim de proporcionar uma visualização clara e objetiva das percepções quanto à prática do intraempreendedorismo no ambiente organizacional.

A análise desses dados será realizada a seguir, com base na interpretação

das representações gráficas das respostas.

Gráfico 18: Barreiras à Cultura Intraempreendedora



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

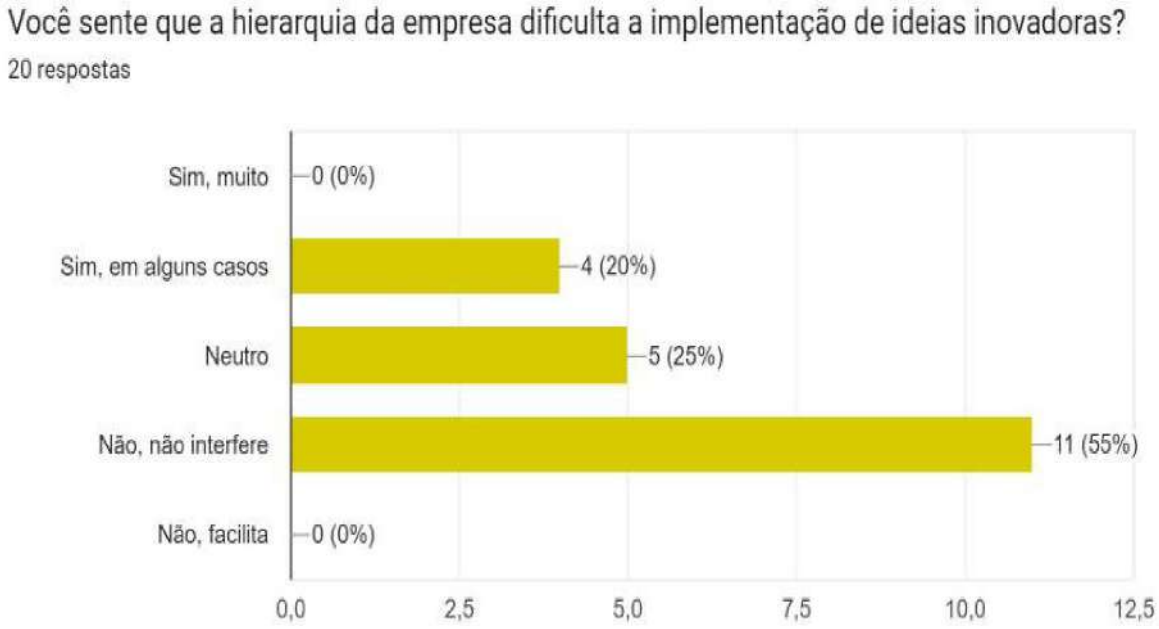
A capacidade de propor e implementar novas ideias dentro de uma empresa pode ser severamente impactada por barreiras que limitam a inovação e a criatividade dos colaboradores. Identificar e entender essas barreiras é crucial para desenvolver estratégias eficazes que possam apoiar melhor os esforços de inovação. A avaliação das principais barreiras enfrentadas pelos colaboradores revela dois desafios predominantes: falta de tempo devido às demandas operacionais e falta de recursos financeiros. A escassez de recursos financeiros é uma barreira que limita a implementação de novas ideias que requerem investimento. Como apontado por Hisrich e Kearney (2012), a falta de suporte financeiro pode sufocar o espírito empreendedor dentro das organizações. Sem a alocação adequada de recursos, mesmo as ideias mais inovadoras não conseguem sair do papel, o que é uma preocupação amplamente discutida na literatura sobre inovação corporativa (Zahra et al., 2005).

A barreira mais significativa, mencionada por 90% dos colaboradores, é a falta de tempo devido às demandas operacionais. Isso sugere que a carga de trabalho diária e as responsabilidades operacionais estão consumindo a maior parte do tempo dos colaboradores, deixando pouco espaço para se dedicar a atividades inovadoras. A pesquisa sobre coragem empreendedora, como discutido por Antoncic e Hisrich (2003), destaca a importância de criar um

ambiente de trabalho que fomente a iniciativa e reduza as barreiras operacionais. Implementar políticas que garantam tempo e recursos adequados pode, portanto, ser uma abordagem estratégica eficaz para aumentar a capacidade inovadora da organização. Essa pressão pode resultar em uma limitação na capacidade de explorar e desenvolver novas ideias, já que a prioridade tende a ser a manutenção das operações existentes.

Além da falta de tempo, 25% dos colaboradores identificam a falta de recursos financeiros como uma barreira significativa. A limitação de orçamento pode restringir a capacidade de implementar novas ideias, especialmente aquelas que requerem investimentos em tecnologia, pesquisa ou desenvolvimento. Sem recursos adequados, as ideias inovadoras podem não sair do papel ou ser implementadas de forma limitada.

Gráfico 19: Barreiras à Cultura Intraempreendedora: Hierarquia



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A estrutura hierárquica de uma empresa pode ter um impacto significativo na capacidade de implementar ideias inovadoras. A forma como a hierarquia é organizada e gerida pode facilitar ou dificultar o fluxo de novas ideias e a execução de projetos inovadores. A avaliação da percepção dos colaboradores sobre a influência da hierarquia na implementação de ideias inovadoras revela um panorama majoritariamente positivo, com alguns indicativos de neutralidade.

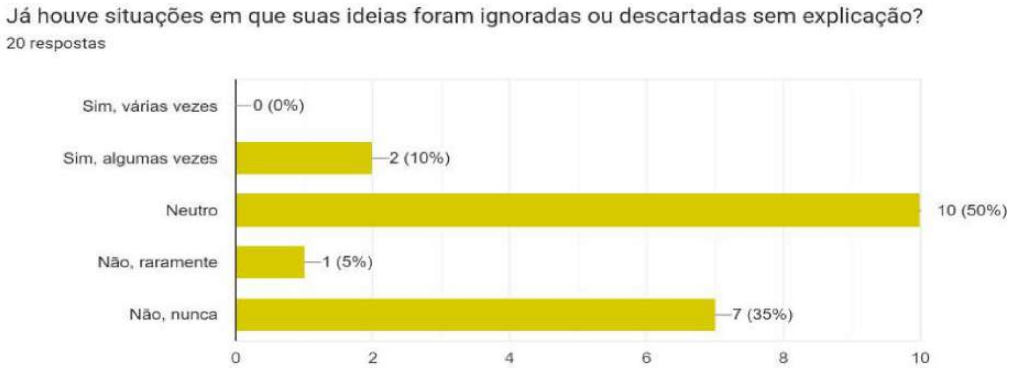
Kuratko, Hornsby e Covin (2014) discutem a importância de diagnosticar o ambiente interno de uma empresa para promover o intraempreendedorismo.

Políticas que não realizam análises detalhadas do ambiente organizacional antes de implementar incentivos correm o risco de não serem eficazes, pois podem ignorar fatores limitantes que impedem a inovação.

Mais da metade dos colaboradores, com 55%, acredita que a hierarquia da empresa não interfere na implementação de ideias inovadoras. Essa percepção positiva sugere que, para a maioria dos colaboradores, a estrutura hierárquica não representa uma barreira significativa para a inovação. Isso pode indicar que a empresa tem um sistema de gestão que permite que ideias novas sejam bem recebidas e implementadas, independentemente do nível hierárquico. A ausência de interferência da hierarquia pode ser um sinal de que a empresa promove uma cultura de inovação onde a comunicação e o fluxo de ideias são incentivados e facilitados. Noe (2010) enfatiza a importância de programas de treinamento e desenvolvimento para capacitar os funcionários. Políticas que apenas incentivam resultados sem investir em treinamentos e no aprimoramento de habilidades específicas tendem a não alcançar resultados de inovação sustentáveis.

25% dos colaboradores têm uma visão neutra sobre a influência da hierarquia na implementação de ideias inovadoras. Isso indica que, para uma parte significativa da equipe, a hierarquia pode não ter um impacto claro ou visível na implementação de novas ideias. Essa neutralidade pode resultar da falta de uma percepção forte sobre como a estrutura hierárquica afeta o processo de inovação, ou pode refletir uma ambiguidade na forma como as ideias são geridas e aprovadas dentro da organização Apenas 20% apontou que existe interferência em alguns casos.

Gráfico 20:: Barreiras à Cultura Intraempreendedora: Ignorar ou descartar ideias



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A forma como uma empresa lida com as ideias propostas pelos colaboradores pode ter um impacto significativo na motivação e no engajamento com o processo de inovação. A percepção de como as ideias são tratadas pode influenciar a disposição dos colaboradores para continuar contribuindo com novas ideias. A avaliação das respostas dos colaboradores sobre se suas ideias foram ignoradas ou descartadas sem explicação revela uma visão predominantemente positiva, com algumas áreas de preocupação.

Metade dos colaboradores, com 50%, se sente neutra quanto ao tratamento de suas ideias, o que sugere que podem não ter uma opinião clara ou forte sobre se suas ideias foram ou não devidamente consideradas. Essa neutralidade pode indicar que a comunicação sobre o status das ideias não é suficientemente transparente ou que os colaboradores não receberam feedback claro sobre suas propostas, outra possibilidade é que os colaboradores não estejam comunicando suas ideias à liderança da empresa. A falta de uma percepção positiva ou negativa forte pode refletir uma necessidade de maior clareza e transparência no processo de avaliação das ideias.

35% dos colaboradores relataram que suas ideias nunca foram ignoradas ou descartadas sem explicação. Para esses colaboradores, a empresa parece ter um processo de gestão de ideias que garante que todas as propostas sejam devidamente consideradas e discutidas. Essa percepção positiva sugere que, para uma parte significativa da equipe, existe um sistema eficaz de avaliação e feedback que apoia a inovação e o engajamento dos colaboradores.

Apenas 10% dos colaboradores relataram que suas ideias foram ignoradas ou descartadas sem explicação. Esse número relativamente baixo indica que, para a maioria, as situações de desconsideração sem feedback são raras. No entanto, mesmo uma pequena proporção de casos pode ter um impacto negativo na motivação e no engajamento dos colaboradores. É importante que a empresa se empenhe em reduzir ao máximo esses casos e a garantir que todos os colaboradores recebam feedback construtivo sobre suas propostas.

Gráfico 21: Barreiras à Cultura Intraempreendedora: Comunicação interna e compartilhamento de ideias

FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A comunicação interna desempenha um papel crucial no compartilhamento e na promoção de ideias inovadoras dentro de uma empresa. A forma como as ideias são comunicadas e disseminadas pode influenciar significativamente a capacidade da empresa de fomentar uma cultura de inovação e engajamento. A avaliação das percepções dos colaboradores sobre a eficácia da comunicação interna em relação ao compartilhamento de ideias inovadoras revela um cenário de oportunidades para melhorias.

De acordo com **Severino (2007)**, a comunicação clara de resultados é uma parte essencial de qualquer processo de avaliação. Na ótica da gestão de ideias, isso implica que os processos devem ser documentados e divulgados de forma que todos os colaboradores compreendam como suas sugestões foram tratadas.

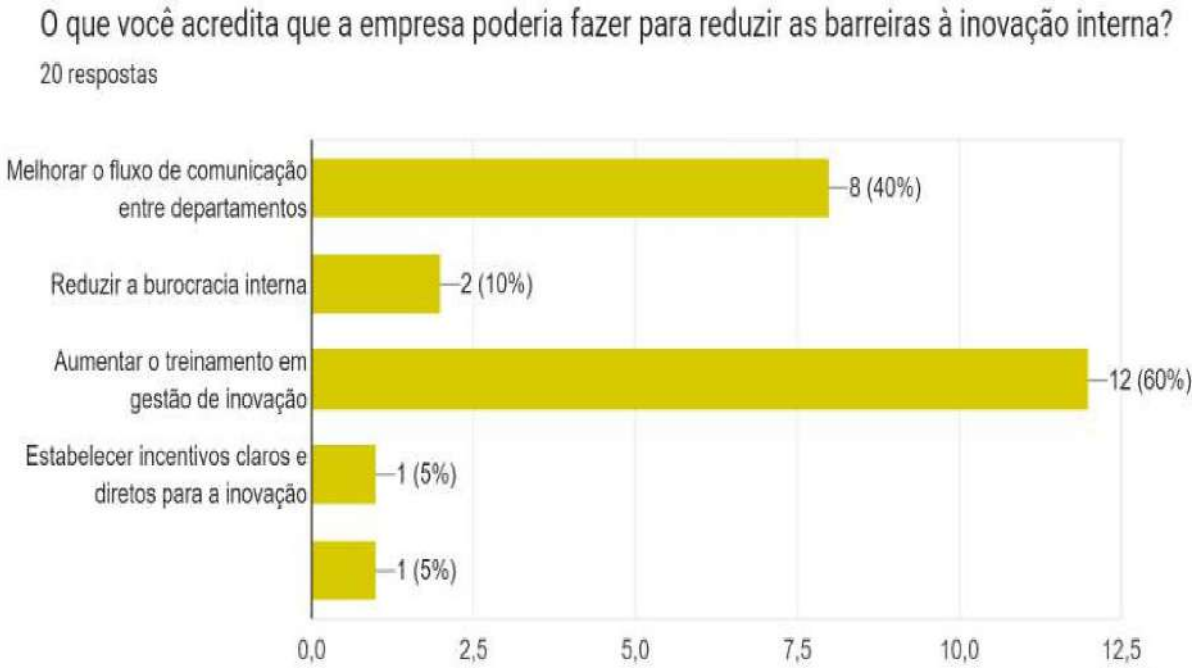
Quase metade dos colaboradores, com 45%, avalia a comunicação interna sobre ideias inovadoras como pouco eficazes. Isso sugere que há uma percepção generalizada de que o processo de comunicação não atende adequadamente às necessidades dos colaboradores para compartilhar e promover suas ideias. Os colaboradores podem sentir que as informações sobre oportunidades de inovação, processos de submissão e feedback são inadequadas ou pouco claras, o que pode desencorajar a participação e limitar a eficácia das iniciativas inovadoras.

Greenhaus e Powell (2006) sugerem que ambientes que favorecem o enriquecimento entre trabalho e outras atividades promovem um maior engajamento.

A transparência e feedback no tratamento de ideias criam um ciclo positivo onde os colaboradores se sentem valorizados, potencializando a colaboração e a inovação.

Por outro lado, 10% dos colaboradores consideram a comunicação interna muito eficaz no compartilhamento de ideias inovadoras, enquanto 25% a avaliam como eficaz. Somados, esses números totalizam 35%, o que reflete uma percepção positiva significativa. Para esses colaboradores, os canais e processos de comunicação aparentam funcionar bem, permitindo que as ideias sejam compartilhadas e discutidas de forma produtiva. Essa avaliação sugere que existe um sistema em funcionamento que facilita a comunicação e promove a participação, ajudando a manter o engajamento e o interesse dos colaboradores em contribuir com novas ideias.

Gráfico 22: Barreiras à Cultura Intraempreendedora: Redução de barreiras a inovação



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

Reduzir as barreiras à inovação interna é essencial para criar um ambiente que estimule a criatividade e a participação ativa dos colaboradores. As sugestões dos colaboradores sobre como superar essas barreiras revelam duas abordagens principais: melhorar a comunicação entre departamentos e

oferecer mais treinamento em gestão e inovação. Analisando essas sugestões, podemos identificar estratégias-chave para fortalecer a capacidade da empresa de implementar e promover a inovação

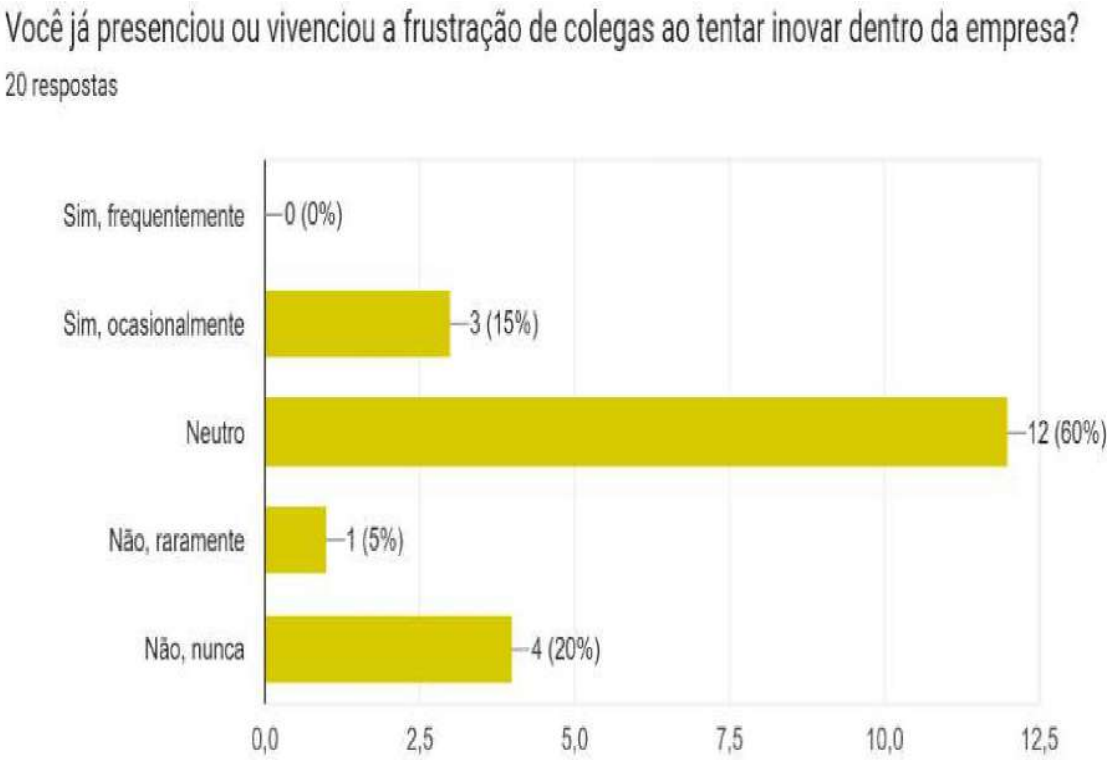
Bryman e Bell (2015) indicam que as empresas devem estabelecer **sistemas de feedback contínuo** em seus programas de treinamento e comunicação. O feedback entre departamentos e dos próprios colaboradores pode ajudar a identificar lacunas nos processos de inovação, fornecendo informações valiosas sobre as áreas que precisam de mais atenção ou ajustes. A simples implementação de treinamento e melhoria da comunicação não é suficiente se os colaboradores não tiverem uma maneira eficaz de fornecer feedback sobre essas iniciativas.

Para 40% dos colaboradores, melhorar a comunicação entre departamentos é visto como uma medida importante para reduzir barreiras à inovação. A comunicação eficaz entre diferentes áreas da empresa pode facilitar o compartilhamento de ideias, a colaboração e a integração de diferentes perspectivas. Quando os departamentos trabalham em silos, a inovação pode ser prejudicada pela falta de troca de informações e pela ausência de uma visão unificada.

A maior parte dos colaboradores, com 60%, acredita que oferecer mais treinamento em gestão e inovação é fundamental para reduzir barreiras à inovação. O treinamento pode proporcionar aos colaboradores as habilidades e o conhecimento necessários para gerenciar projetos inovadores de forma eficaz, superar obstáculos e implementar novas ideias com sucesso. **Shane e Locke (2003)** argumentam que a motivação dos colaboradores desempenha um papel crucial no processo de inovação. A motivação intrínseca – o desejo de inovar por um senso de realização pessoal e desafio – é frequentemente mais eficaz do que recompensas extrínsecas. Isso sugere que, ao melhorar a comunicação e oferecer treinamento, as empresas também devem focar em criar um ambiente onde os colaboradores sintam que sua contribuição para a inovação é valorizada de maneira intrínseca. Sem essa motivação interna, iniciativas externas, como treiname

A formação contínua em gestão e inovação pode também ajudar a criar uma cultura mais forte de inovação, equipando os colaboradores com ferramentas e estratégias para enfrentar desafios.

Gráfico 23: Barreiras à Cultura Intraempreendedora: Vivencia a frustração a tentativas de inovação



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

A frustração dos colaboradores ao tentar inovar pode ser um sinal de que existem obstáculos significativos no ambiente de trabalho que dificultam a implementação de novas ideias. A avaliação das experiências dos colaboradores em relação à frustração ao tentar inovar revela uma percepção majoritariamente neutra, com uma pequena proporção relatando frustração ocasional. Compreender essas percepções é crucial para identificar e abordar as questões que podem estar impedindo a inovação eficaz. A neutralidade da maioria dos colaboradores pode ser um reflexo de uma comunicação inadequada sobre as expectativas e obstáculos relacionados à inovação dentro da empresa,tal resultado pode, ainda, refletir a ausência de experiências anteriores em que os colaboradores tenham presenciado seus colegas contribuindo com ideias ou sugestões para a organização. Guth et al. (2005) sugerem que uma falta de clareza nas políticas ou estratégias de inovação pode resultar em uma percepção mista dos colaboradores sobre os desafios e dificuldades. Isso pode levar a uma visão neutra, onde os colaboradores não sentem que a inovação é incentivada ou que os obstáculos são claros.

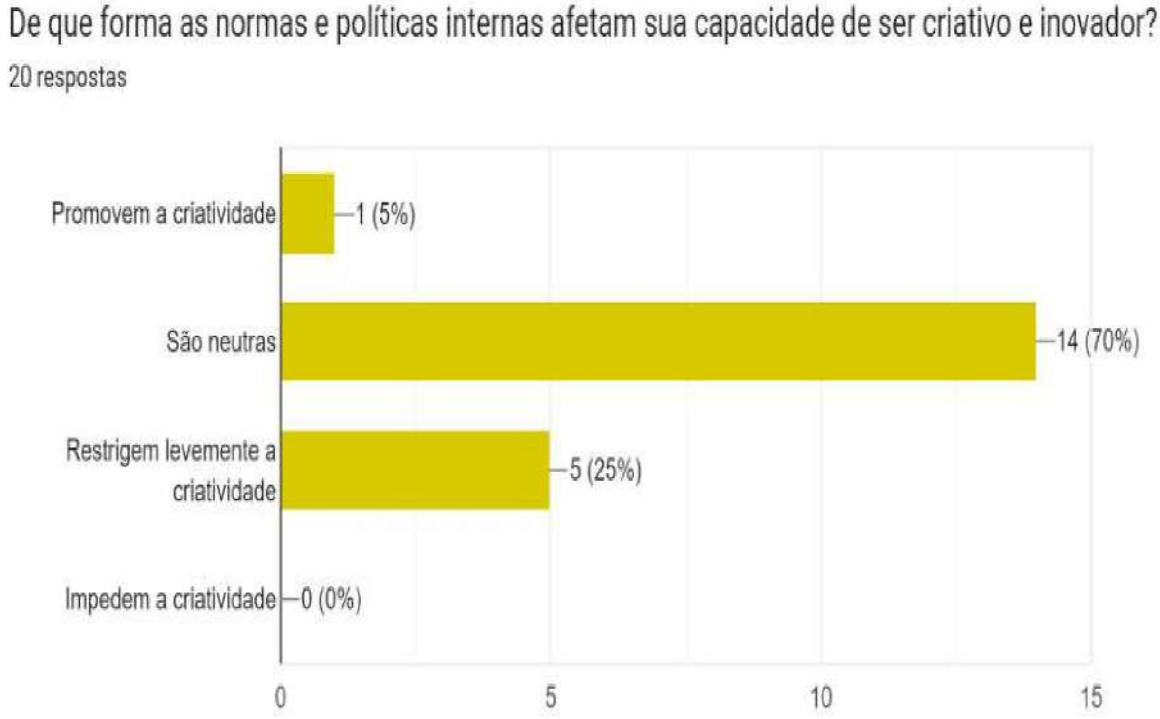
A maioria dos colaboradores, com 60%, tem uma visão neutra sobre a

frustração ao tentar inovar. Isso indica que, para essa parte significativa da equipe, a frustração não é uma experiência predominante ou não é claramente perceptível. A neutralidade pode refletir uma falta de clareza sobre como as dificuldades na inovação estão sendo enfrentadas ou pode sugerir que as experiências de frustração são variadas e não são amplamente compartilhadas.

15% dos colaboradores relataram que vivenciaram ou presenciaram frustração ocasional ao tentar inovar. Embora essa proporção seja relativamente pequena, ela indica que há momentos em que as tentativas de inovação não são bem-sucedidas ou são acompanhadas de desafios significativos. A colaboração é um fator essencial para a inovação bem-sucedida. Quando a equipe não tem o apoio necessário para trabalhar de forma colaborativa, a frustração pode surgir.

Bos-Nehles et al. (2017) argumentam que o trabalho em equipe e a gestão de recursos humanos desempenham um papel crucial no comportamento inovador. Se os colaboradores não têm a chance de interagir com colegas de diferentes áreas ou não têm suporte das equipes de apoio, suas ideias podem ser interrompidas ou mal implementadas, resultando em frustração e desengajamento, o que pode impactar negativamente a disposição dos colaboradores para continuar contribuindo com novas ideias.

Gráfico 24: Barreiras à Cultura Intraempreendedora: Normas e políticas



FONTE: Dados da Pesquisa (2024)

As normas e políticas internas de uma empresa desempenham um papel importante na definição do ambiente de trabalho e na forma como os colaboradores abordam a criatividade e a inovação. Compreender como essas diretrizes influenciam a capacidade dos colaboradores de serem criativos e inovadores é essencial para identificar áreas que podem necessitar de ajustes para fomentar um ambiente mais inovador. A avaliação das respostas dos colaboradores revela um panorama onde a maioria considera o impacto das normas e políticas como neutro, enquanto uma proporção menor sente que essas regras restringem levemente a criatividade.

Para 70% dos colaboradores, as normas e políticas internas têm um impacto neutro na capacidade de ser criativo e inovador. Isso sugere que, para a maioria, as diretrizes existentes não são vistas como um fator que afeta significativamente a criatividade, seja de forma positiva ou negativa. Essa percepção neutra pode indicar que as políticas são suficientemente flexíveis para permitir alguma margem de manobra para inovação, ou que a influência das normas sobre a criatividade não é um tema amplamente discutido ou identificado pelos colaboradores.

25% dos colaboradores sentem que as normas e políticas internas restringem levemente sua capacidade de ser criativo e inovador. O modelo de *demanda-recursos* proposto por Bakker e Demerouti (2007) sugere que a inovação depende de um equilíbrio adequado entre demandas do trabalho e recursos disponíveis para os colaboradores. Se as políticas internas da empresa aumentam a carga de trabalho ou impõem restrições à flexibilidade, isso pode gerar estresse, reduzir a energia criativa e afetar a disposição dos colaboradores para inovar. Além disso, Bakker e Demerouti (2017) destacam que práticas de recursos humanos mal alinhadas com as necessidades de inovação podem criar um ambiente de trabalho desmotivador. A percepção de que as normas internas restringem levemente a criatividade pode ser um reflexo de um desequilíbrio entre demandas e recursos. Para essa parcela, as diretrizes estabelecidas podem criar barreiras que dificultam a experimentação e a implementação de novas ideias. Embora essas restrições sejam percebidas como leves, elas ainda podem ter um impacto significativo sobre a disposição dos colaboradores em se engajar em atividades inovadoras

Esse cenário de percepções predominantemente neutras e de restrições leves aponta para a necessidade de a organização refletir sobre como suas práticas e normas internas podem ser repensadas para fortalecer a cultura de inovação. Ainda que a frustração e as barreiras não se apresentem como um problema massivo, os indícios de insatisfação e a ausência de clareza já são suficientes para impactar o engajamento dos colaboradores no médio e longo prazo. Dessa forma, compreender essas nuances permite que a empresa antecipe possíveis pontos de desgaste e estabeleça medidas preventivas que favoreçam um ambiente mais propício ao intraempreendedorismo.

Ao conectar essas análises à etapa seguinte, fica evidente que a consolidação de uma cultura intraempreendedora depende não apenas de recursos tangíveis, mas principalmente da capacidade de alinhar expectativas, normas e práticas organizacionais às demandas criativas dos colaboradores. A conclusão do trabalho buscará integrar essas percepções levantadas com reflexões mais amplas sobre como as organizações podem superar as barreiras identificadas e, ao mesmo tempo, potencializar os fatores facilitadores da inovação, fechando o ciclo analítico iniciado nesta seção.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, investigamos a presença de ações intraempreendedoras e práticas de gestão empreendedora na empresa, buscando compreender como estas iniciativas impactam a motivação dos colaboradores. Além disso, analisamos as principais barreiras enfrentadas na implementação de uma cultura intraempreendedora e apresentamos sugestões para superá-las. Com base nessa análise, o estudo oferece uma visão abrangente sobre os desafios e oportunidades relacionados ao intraempreendedorismo, alinhando-se aos objetivos de verificar as ações existentes, avaliar a influência sobre a motivação dos colaboradores e propor melhorias estratégicas para fortalecer essa cultura organizacional no ambiente de trabalho dentro da empresa, com base em uma pesquisa detalhada realizada através de questionários. A análise dos dados revelou insights significativos como a presença de ações intraempreendedoras e de gestão empreendedora na empresa, ainda que com espaço para maior abrangência e impacto. Foi identificado que essas ações têm influência significativa na motivação dos colaboradores, especialmente quando há suporte da liderança, sistemas estruturados de feedback e um ambiente que valorize a colaboração. Além disso, emergiram barreiras claras à implementação de uma cultura intraempreendedora, como falhas na comunicação interna e a falta de recursos e treinamentos consistentes. Com base nesses resultados, foram propostas recomendações que visam alinhar as políticas internas aos objetivos de fomentar o intraempreendedorismo, melhorar a comunicação organizacional, ampliar os recursos e oferecer capacitação para os colaboradores, promovendo um ambiente inovador e colaborativo que possibilite o desenvolvimento contínuo da empresa. A seguir, destacamos as principais conclusões e recomendações derivadas dos gráficos e das respostas obtidas.

A análise evidenciou a presença de diversas ações intraempreendedoras na empresa, como iniciativas de suporte da liderança e programas voltados ao reconhecimento das contribuições dos colaboradores. Essas práticas demonstram que há esforços para promover um ambiente empreendedor, com impacto positivo no desenvolvimento profissional e na participação ativa dos colaboradores. No entanto, foi identificado que essas ações podem ser ampliadas para alcançar resultados ainda mais expressivos.

Os resultados também indicaram que o intraempreendedorismo está diretamente relacionado à motivação dos colaboradores. As iniciativas de feedback, reconhecimento e bonificação foram apontadas como fatores que contribuem para o engajamento e a disposição de propor inovações. Esse suporte direcionado não apenas motiva os colaboradores, mas também facilita a implementação de novas ideias que podem trazer benefícios significativos para a empresa.

Apesar dos aspectos positivos, foram identificadas barreiras importantes para a disseminação da cultura intraempreendedora, como falhas na comunicação entre departamentos e a necessidade de mais treinamento em gestão e inovação. Além disso, os colaboradores relataram a ausência de um sistema robusto de feedback sobre as ideias propostas. Para superar essas barreiras, recomenda-se investir em programas de capacitação, melhorar os canais de comunicação interna e revisar as políticas internas para torná-las mais flexíveis e adaptativas. Essas ações podem ajudar a criar um ambiente mais colaborativo e inovador.

Com base nos insights coletados, o estudo conclui que as ações intraempreendedoras existentes têm impacto significativo na motivação dos colaboradores, mas há espaço para melhorias em áreas como comunicação, feedback e treinamento. As sugestões propostas estão alinhadas aos objetivos específicos da pesquisa, que incluem verificar as ações existentes, avaliar sua influência sobre a motivação e identificar barreiras para sugerir melhorias. Dessa forma, a pesquisa responde à questão-problema ao oferecer estratégias claras para aprimorar as práticas de intraempreendedorismo, fomentando um ambiente mais inovador e produtivo.

A análise revelou que, enquanto a maioria dos colaboradores considera o impacto das normas e políticas internas como neutro em relação à sua criatividade e inovação, uma parcela significativa sente que essas regras impõem algumas restrições. Esse resultado sugere que, embora as políticas existentes não sejam vistas como um grande impedimento para a inovação, há oportunidades para tornar as diretrizes mais flexíveis e adaptativas. Recomendamos que a empresa revise e ajuste suas normas para promover um ambiente mais favorável à experimentação e à implementação de novas ideias.

Observou-se que a maioria dos colaboradores possui uma percepção neutra sobre a frustração associada ao processo de inovação, com uma menor proporção relatando frustração ocasional. Este cenário destaca a necessidade de melhorar o

suporte e a orientação para os colaboradores envolvidos em iniciativas inovadoras. A empresa deve buscar identificar e eliminar os principais obstáculos que contribuem para a frustração, oferecendo recursos e suporte contínuos para facilitar o desenvolvimento e a implementação de novas ideias.

Os gráficos indicaram que a comunicação entre departamentos é vista como uma área que pode ser aprimorada para facilitar o compartilhamento de ideias. Além disso, a maioria dos colaboradores acredita que mais treinamento em gestão e inovação é crucial para reduzir barreiras à inovação interna. Portanto, a empresa deve investir em programas de capacitação e promover uma comunicação mais eficaz entre equipes, o que pode contribuir para um ambiente mais colaborativo e inovador.

A pesquisa revelou que as iniciativas intraempreendedoras têm um impacto positivo significativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores, e que a motivação para propor inovações é em parte influenciada pelos programas de reconhecimento e bonificações oferecidos. Entretanto, a comunicação sobre o feedback das ideias propostas ainda apresenta áreas de melhoria. Recomenda-se a implementação de um sistema de feedback mais eficiente e a revisão das políticas de reconhecimento para assegurar que todas as contribuições sejam adequadamente valorizadas.

Com base nas respostas analisadas, a empresa deve buscar ajustes estratégicos em suas políticas e normas, promovendo maior flexibilidade e criando um ambiente que encoraje a criatividade. É essencial fortalecer a comunicação interna, estabelecendo canais claros e acessíveis que favoreçam o compartilhamento de ideias inovadoras entre departamentos, envolvendo todos os colaboradores no processo. Adicionalmente, é importante investir em treinamento e capacitação em gestão de inovação, preparando os colaboradores para enfrentar desafios e implementar suas ideias com eficiência.

Outro aspecto fundamental é a criação de um sistema contínuo e estruturado de feedback. Esse sistema deve oferecer informações precisas e oportunas sobre as ideias propostas, além de reconhecer e valorizar as contribuições dos colaboradores de forma significativa. A implementação dessas medidas pode resultar em um ambiente mais favorável à inovação, ampliando a satisfação e o engajamento doscolaboradores e impulsionando a geração de soluções criativas e melhorias contínuas.

A pesquisa revelou que características de intraempreendedorismo, como o apoio da liderança, o reconhecimento das iniciativas, a oferta de recursos adequados e treinamentos, além de uma comunicação eficiente, desempenham um papel central na motivação dos colaboradores. Para fomentar essa cultura, o ambiente de trabalho deve ser projetado de modo a sustentar a inovação, proporcionando feedback construtivo e promovendo uma colaboração ativa entre equipes. As ações recomendadas incluem revisar políticas internas, melhorar os fluxos de comunicação, reforçar os processos de reconhecimento e feedback, e aumentar os investimentos em recursos e programas de desenvolvimento.

Com a adoção dessas estratégias, a organização não apenas cria condições para o fortalecimento da criatividade e inovação, mas também eleva os níveis de satisfação e engajamento dos colaboradores. Dessa forma, é possível estabelecer um ambiente mais produtivo e inovador, alinhado às metas de crescimento sustentável e evolução constante da empresa.

7 REFERÊNCIAS

AMABILE, T. M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work
environment for creativity. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 5, p. 1154–1184, 1996.

AMABILE, T. M. Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, v. 40, n. 1, p. 39–58, 1997.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 10, n. 1, p. 7–24, 2003.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, v. 16, n. 5, p. 495–527, 2001.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, v. 22, n. 3, p. 273–285, 2017.

BAKKER, Arnold. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.

BASS, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.

BASS, Bernard M. *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

BATEMAN, T.; SNELL, S. *Management: Leading & collaborating in competitive world*. 13. ed. [S.l.]: [s.n.], 2019.

BELLO, S. M.; ABDULAZEEZ, I.; MAHMOOD, R. Employee motivation and performance: The role of entrepreneurial orientation and self-efficacy. *Journal of Innovation & Knowledge*,
v. 5, n. 3, p. 204–213, 2020.

BOS-NEHLES, A.; RENKEMA, M.; JANSSEN, M. HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel Review*, 2017.

BRYMAN, A.; BELL, E. *Business research methods*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2015.

CARDON, M. S.; WINCENT, J.; SINGH, J.; DRNOVSEK, M. The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 3, p. 511–532, 2009.

CARDON, M. S. et al. The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 3, p. 511–532, 2009.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior.
Entrepreneurship Theory and Practice, v. 16, n. 1, p. 7–26, 1991.

CRESWELL, J. W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, v. 49, n. 1, p. 14–23, 2008.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, v. 49, n. 3, p. 182–185, 2008.

DECI, E. L.; OLAFSEN, A. H.; RYAN, R. M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 4, n. 1, p. 19–43, 2017.

DEGEN, R. J. *O empreendedor: empreender como opção de carreira*.
São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2009.

DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: HarperBusiness, 2007.

DRUCKER, P. F. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York: Harper & Row, 1985.

DRUCKER, P. F. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, v. 41, n. 2, p. 79–94, 1999.

DYER, J. H.; GREGERSEN, H. B.; CHRISTENSEN, C. M. The innovator's DNA. *Harvard*
Business Review, v. 87, n. 12, p. 60–67, 2009.

GEMEINHARDT, T.; KRAMER, A.; KRÄMER, U.; MARTIN, A. Intrapreneurship and company success among German engineers. *European Journal of International Management*,
v. 6, n. 5, p. 600–620, 2012.
GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. GIMENEZ, F. A.; FERREIRA, J.; RAMOS, S.; PEREIRA, M. *Gestão empreendedora: a*
importância da educação empreendedora como estratégia competitiva nas organizações. [S.l.]: [s.n.], 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *GEM 2018/2019 global report*. [S.l.], 2019.

GREENBERG, J. A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 9–22, 1987.

GREENHAUS, J. H.; POWELL, G. N. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, v. 31, n. 1, p. 72–92, 2006.

GUPTA, V.; MACMILLAN, I. C.; SURIE, G. Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, v. 19, n. 2, p. 241–260, 2004.

GUPTA, V. K.; HAN, S.; MORTAL, S. C.; SILVERI, S. D. Firm-specific human capital and CEO turnover: An empirical investigation. *Journal of Management Studies*, 2019.

GUTH, W. D.; TAGGAR, S.; KLEINER, B. H. Perception and motivation in the adoption of intrapreneurship long range planning strategies by U.S. hospitals. *Long Range Planning*, v. 38, n. 3, p. 197–212, 2005.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. *The motivation to work*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HISRICH, R. D.; KEARNEY, C. *Managing innovation and entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2005.

HISRICH, R. D.; KEARNEY, C. *Corporate entrepreneurship: How to create a thriving entrepreneurial spirit throughout your company*. [S.l.: s.n.], 2012.

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

JONES, P.; MILLER, C.; JONES, A.; PACKHAM, G.; PICKERNELL, D. Bringing ‘indigenous’ ownership back: What role for entrepreneurs? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2014.

JUDGE, T. A.; BONO, J. E. Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 1, p. 80–92, 2001.

KLUGER, A. N.; DENISI, A. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory.
Psychological Bulletin, v. 119, n. 2, p. 254–284, 1996.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; COVIN, J. G. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, v. 57, n. 4, p. 417–424, 2014.

KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; BISHOP, J. W. Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 1, p. 275–291, 2005.

LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, v. 13, n. 2, p. 329–346, 2003.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

NOE, R. A. *Employee training and development*. 5. ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2010.

PINCHOT III, G. *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1985.

PINK, D. H. *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books, 2011.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, v. 25, n. 1, p. 54–67, 2000.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. *Metodologia de pesquisa*. 5. ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2013.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007.

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

SHANE, S.; LOCKE, E. A.; COLLINS, C. J. Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, v. 13, n. 2, p. 257–279, 2003.

SHORE, L. M.; RANDEL, A. E.; CHUNG, B. G.; DEAN, M. A.; HOLCOMBE EHRHART, K.; SINGH, G. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1262–1289, 2011.

SHANE, S.; LOCKE, E. A. Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, v. 13, n. 2, p. 257–279, 2003.

The motivation to work. [S.l.]: John Wiley & Sons, [s.d.].

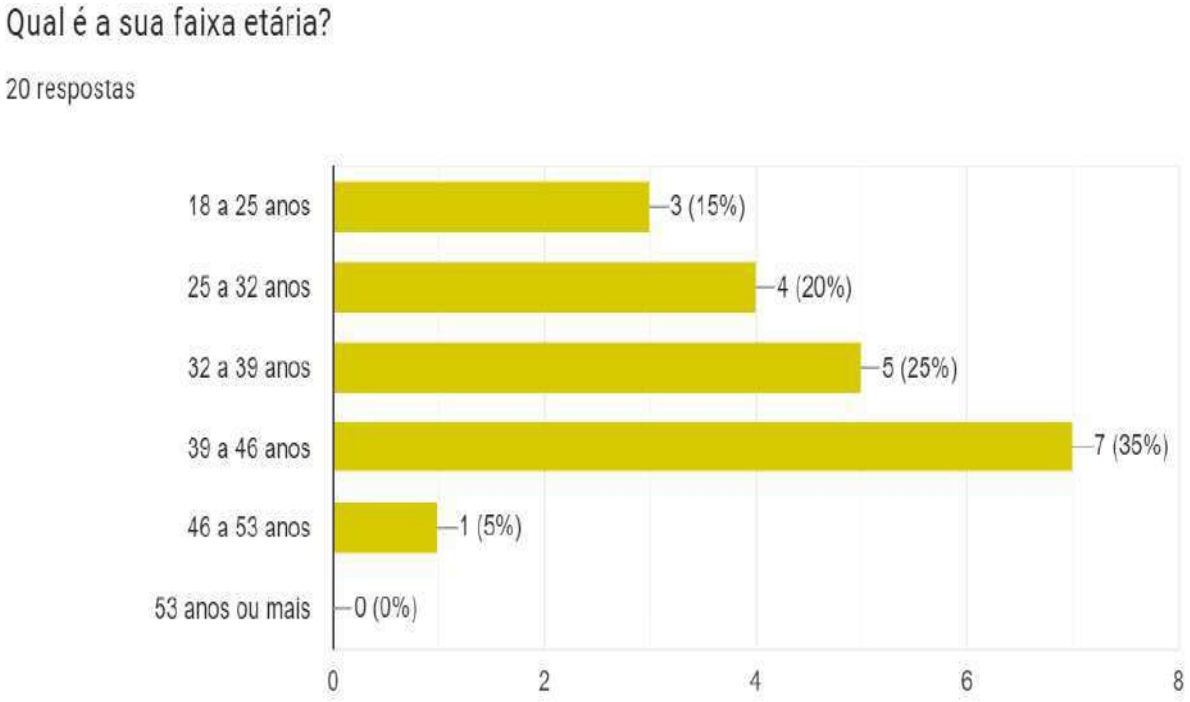
ULRICH, W. Operational research and critical systems thinking – an integrated perspective. *Journal of the Operational Research Society*, 2012.
VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.
WRZESNIEWSKI, A.; MCCAULEY, C. R.; ROZIN, P.; SCHWARTZ, B. Jobs,
careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, v. 31, n. 1, p. 21–33, 1997.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 10, n. 1, p. 43–58, 1995.

ZAHRA, S. A.; JENNINGS, D. F.; KURATKO, D. F. Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 169–182, 2005.

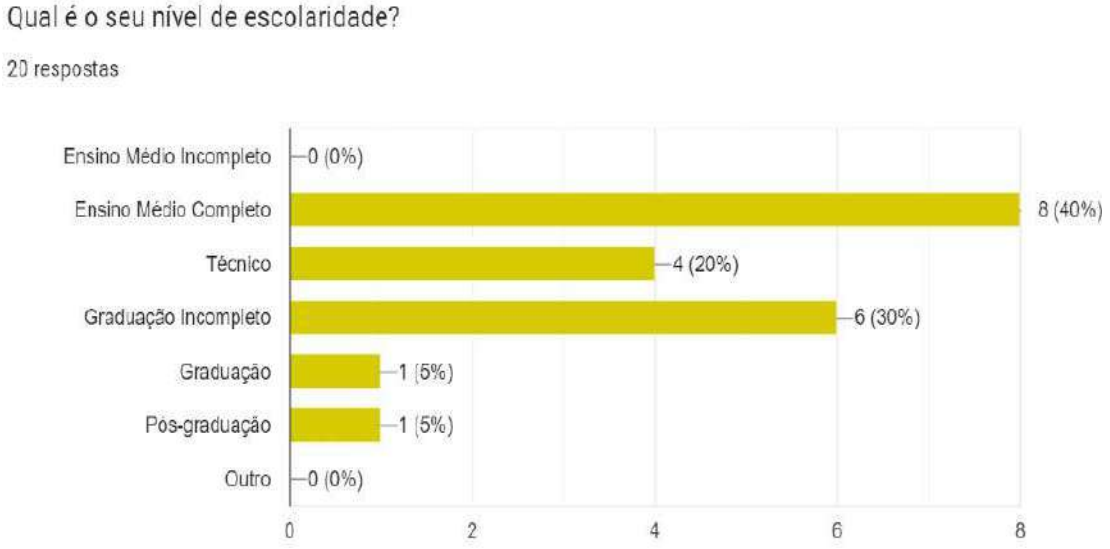
APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE PESQUISA

Figura 1 : Pesquisa aplicado via Google Forms. Gráfico de faixa etária



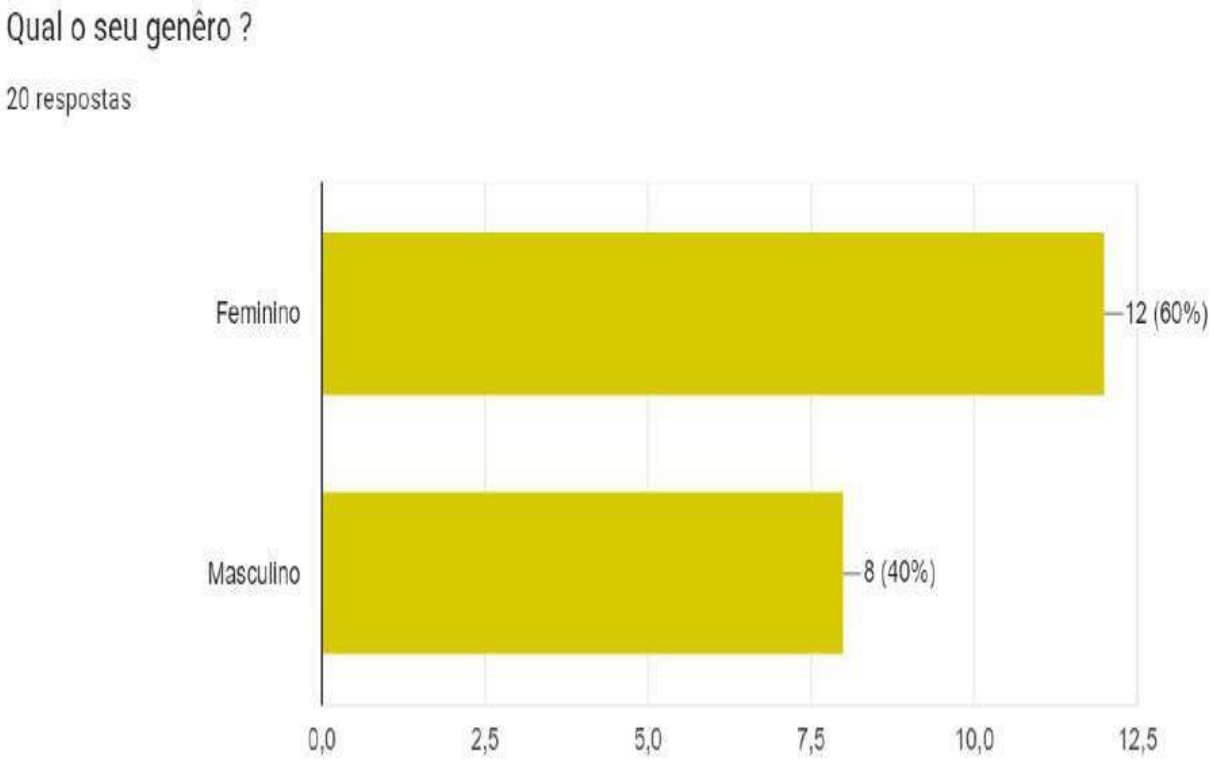
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 2 : Pesquisa aplicado via Google Forms. Gráfico de nível de escolaridade



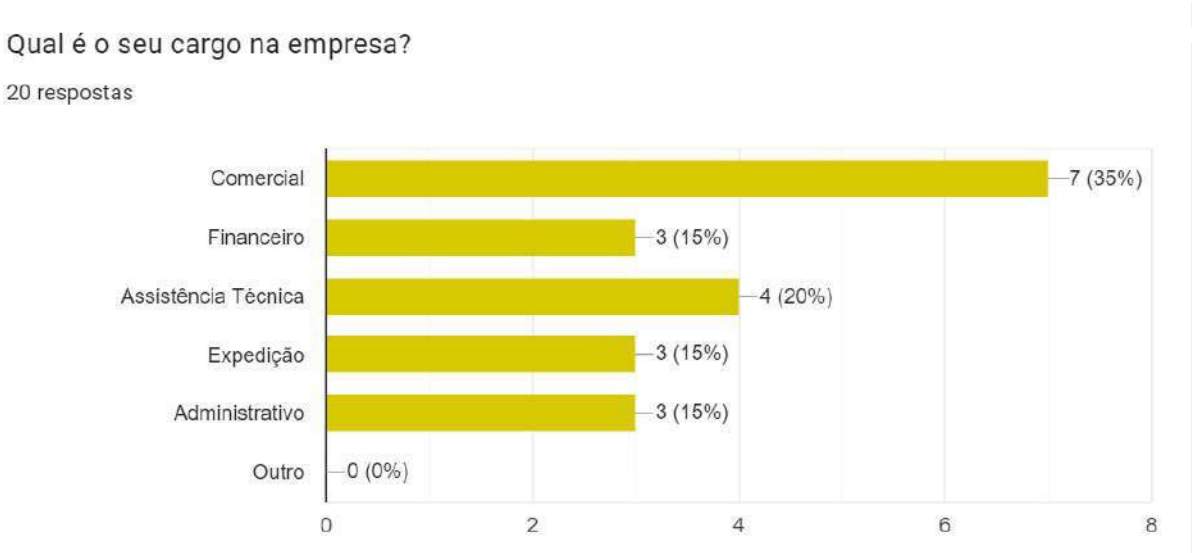
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 3 : Pesquisa aplicado via Google Forms. Gráfico de genêro



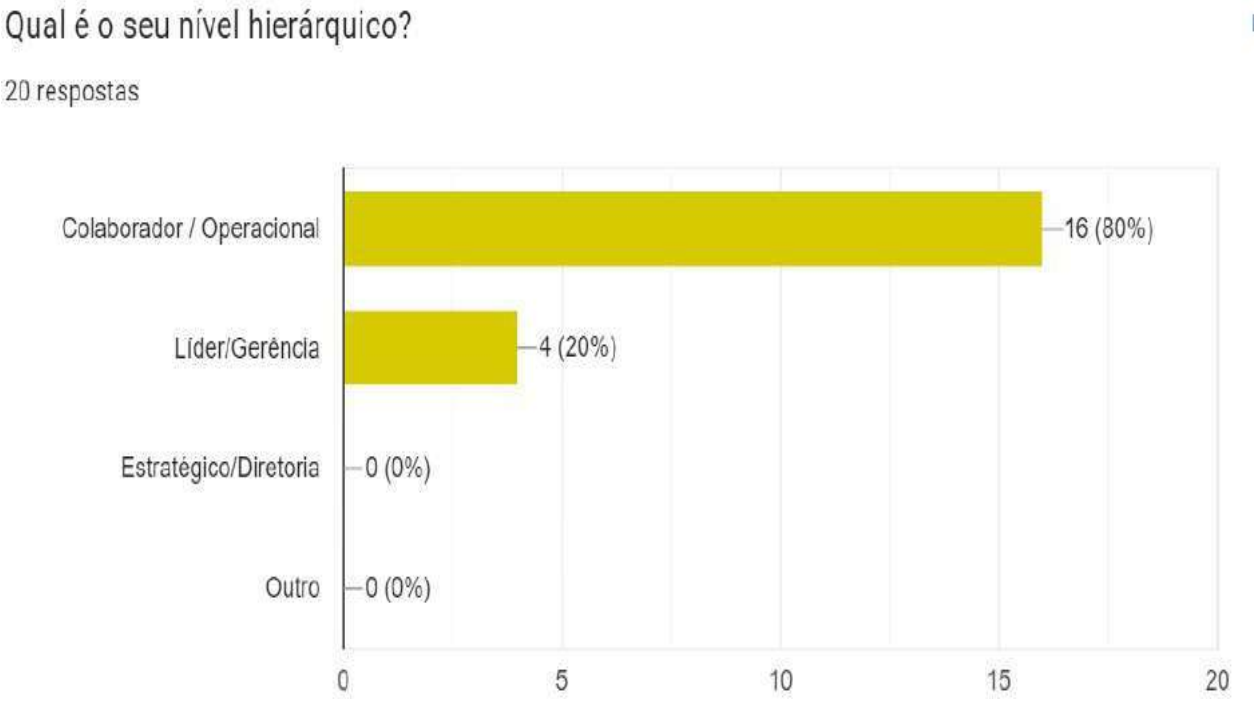
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 4 – Pesquisa aplicado via Google Forms. Gráfico de cargo n a empresa



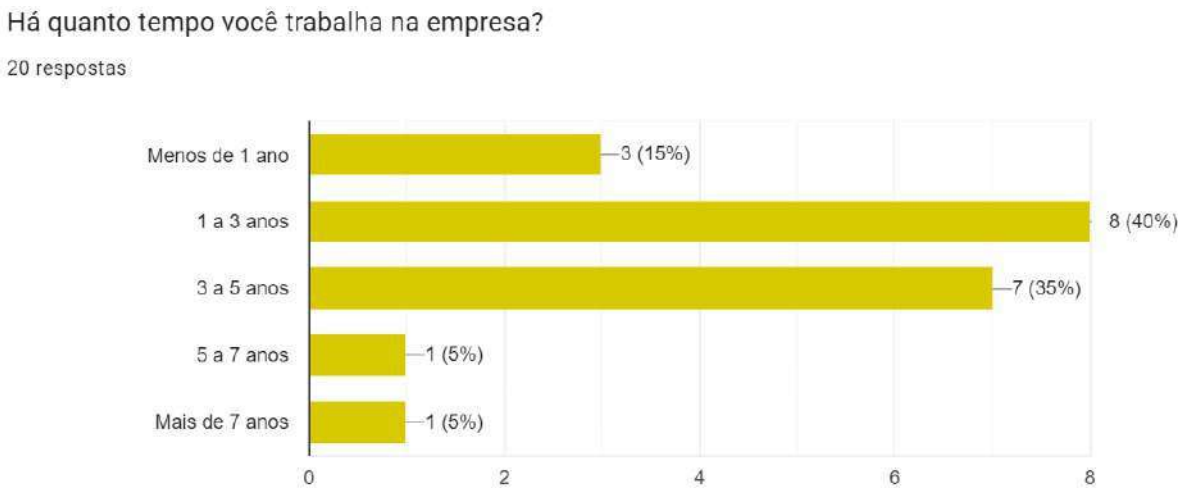
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 5 – Pesquisa aplicado via Google Forms. Gráfico de nível hierárquico



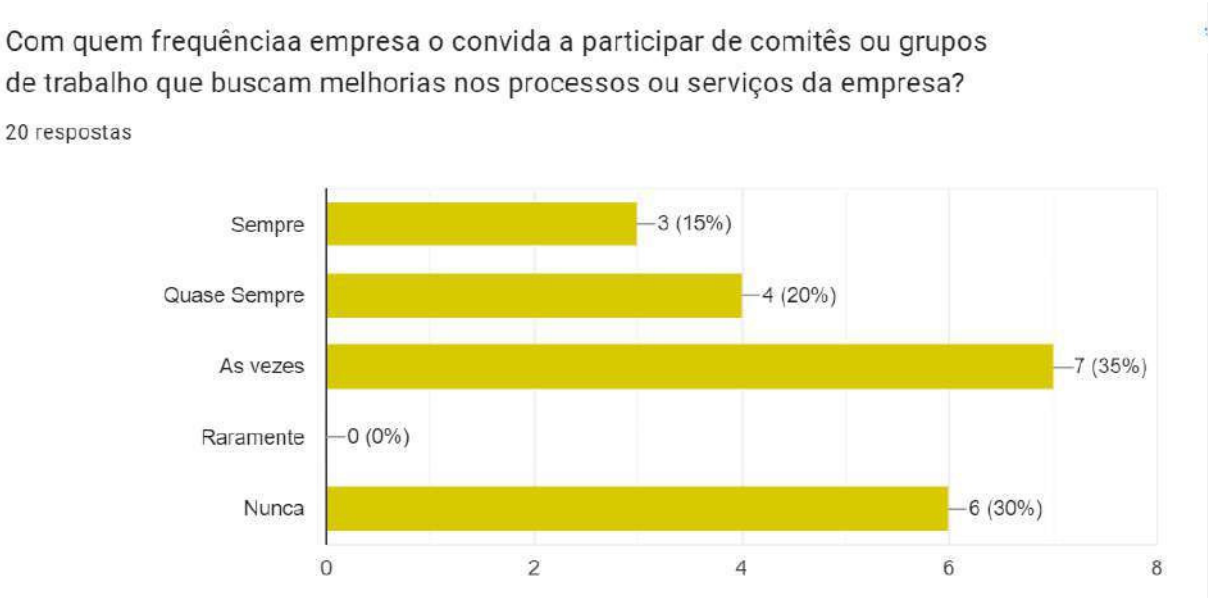
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 6 – Pesquisa aplicado via Google Forms. Gráfico de tempo de empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 7: Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Participação dos Colaboradores em Comitês e Grupos de Trabalho segundo a Frequência de Convite da Empresa

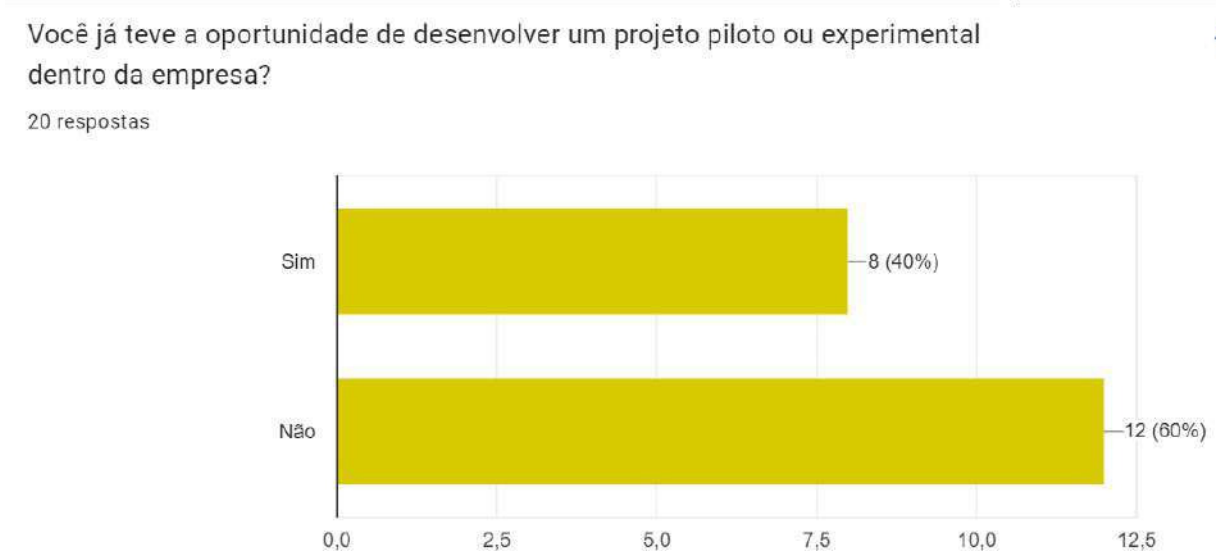


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 8 - Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Incentivo da Empresa à Proposição de Ideias e Soluções Inovadoras no Setor de Segurança

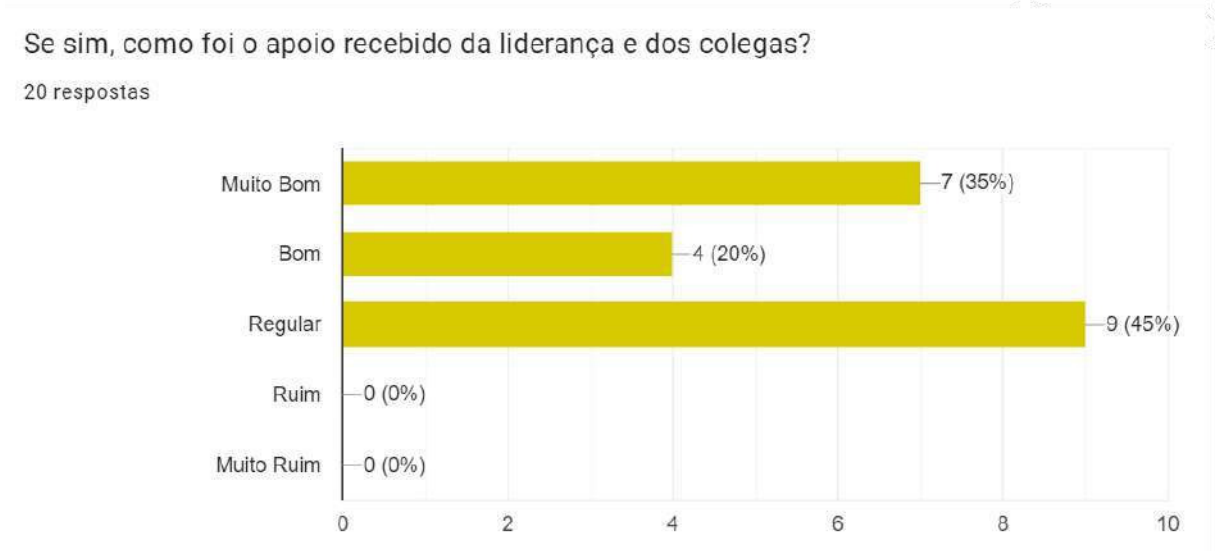
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 9 – Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Oportunidade dos Colaboradores em Desenvolver Projetos Pilotos ou Experimentais na Empresa



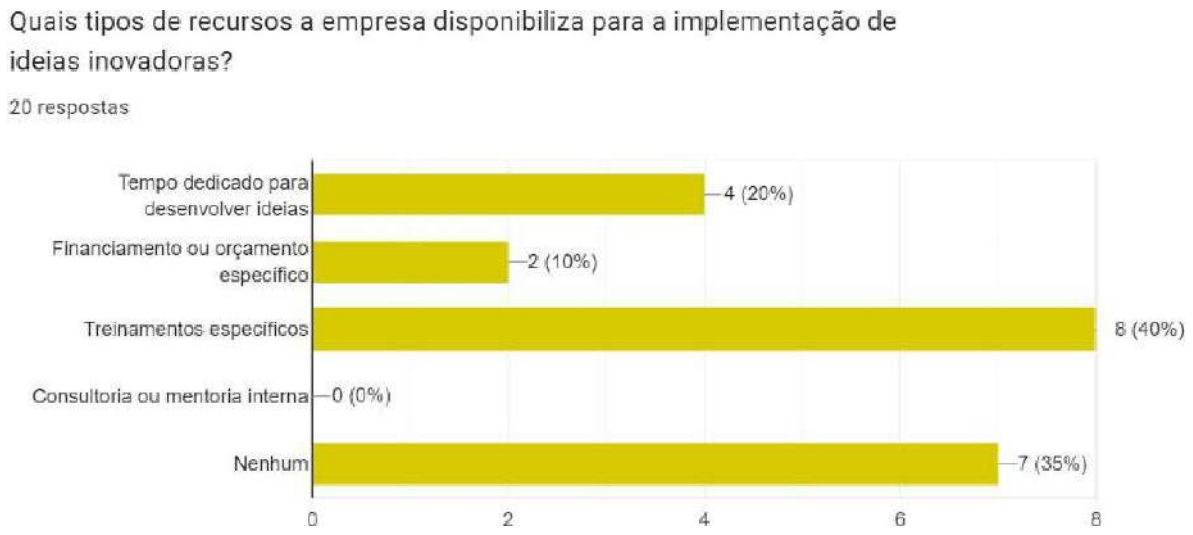
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 10 – Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Avaliação do Apoio Recebido da Liderança e dos Colegas em Projetos Desenvolvidos



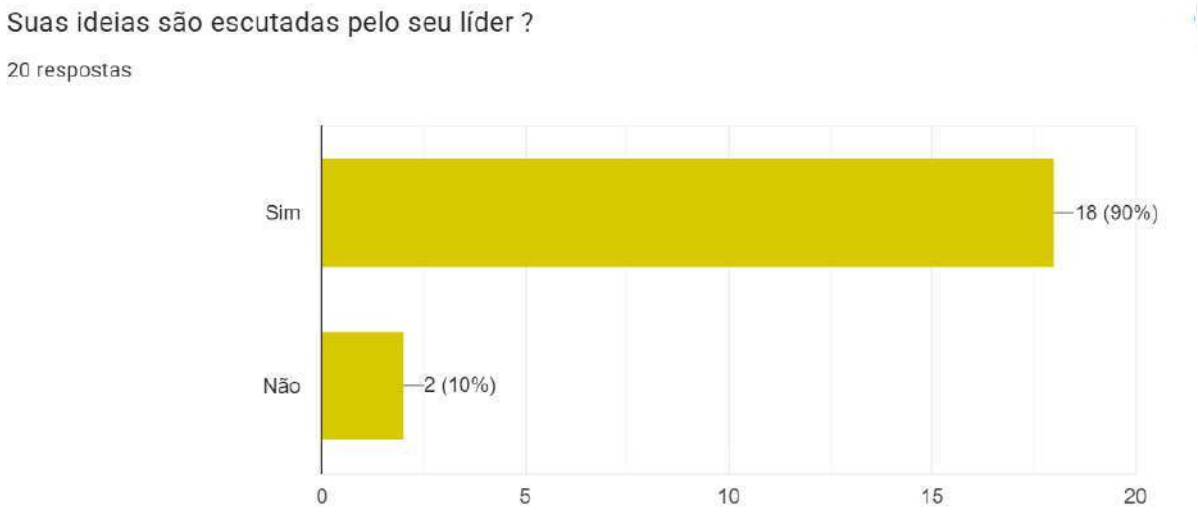
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 11 –Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Recursos Disponibilizados pela Empresa para a Implementação de Ideias Inovadoras



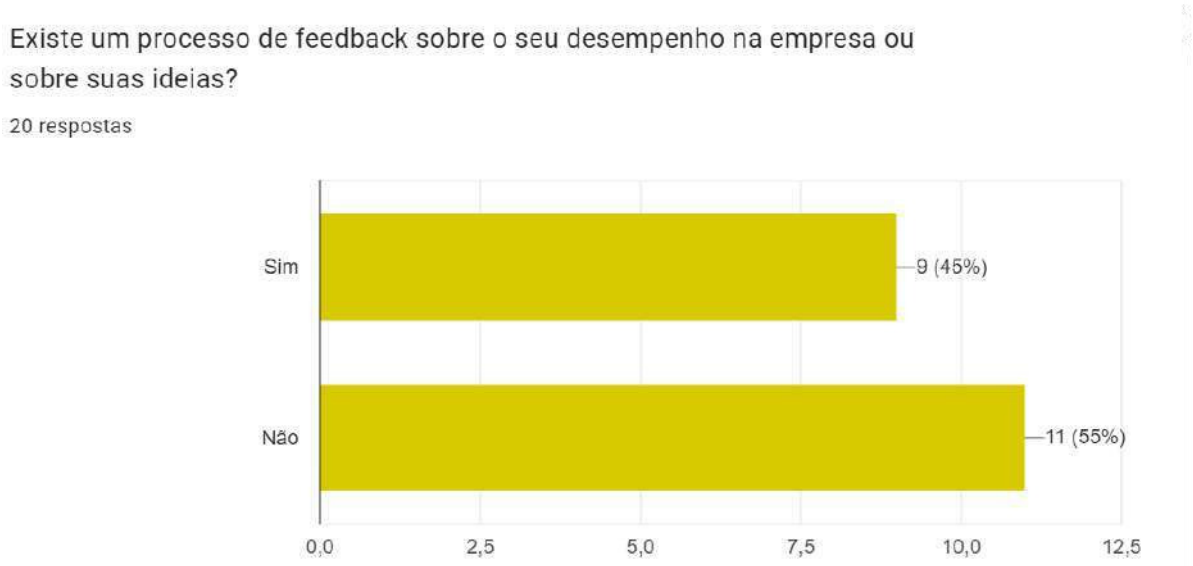
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 12 – Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Percepção dos Colaboradores quanto à Escuta de Suas Ideias pela Liderança



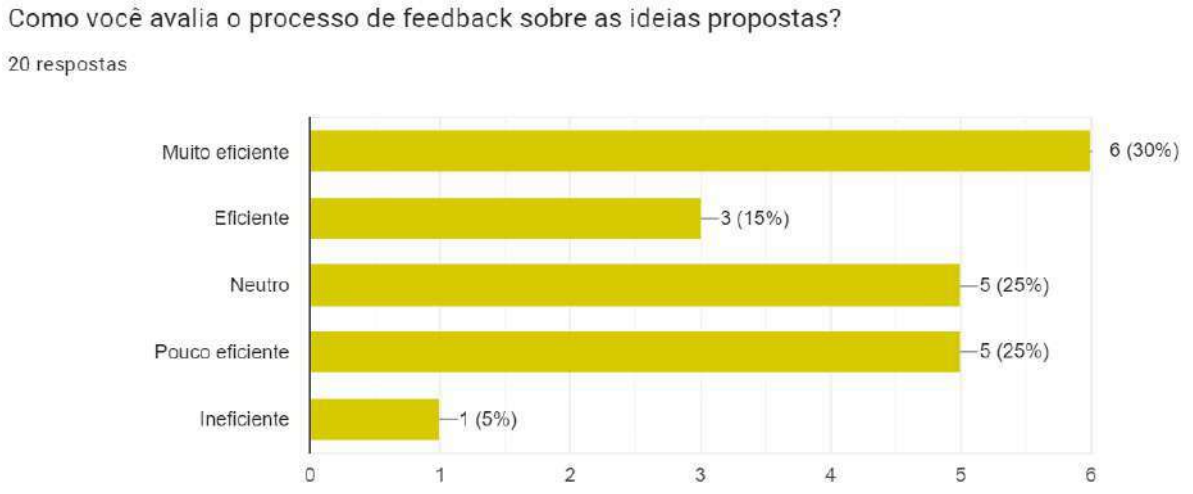
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 13– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Existência de Processo de Feedback sobre o Desempenho e as Ideias dos Colaboradores na Empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 14– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Avaliação dos Colaboradores quanto à Eficiência do Processo de Feedback sobre Ideias Propostas



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

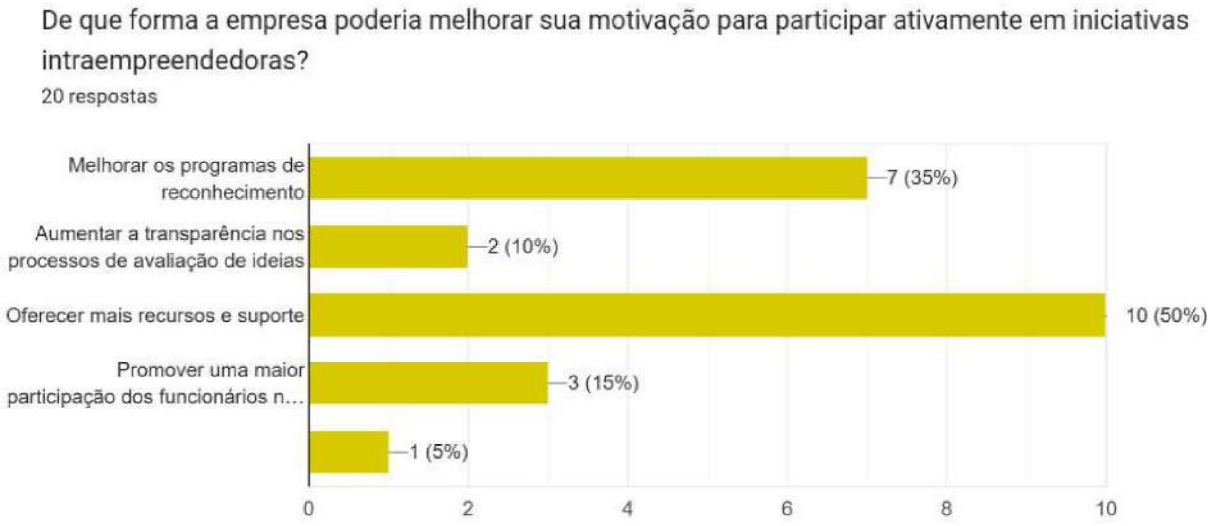
Figura 15– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Percepção dos Colaboradores sobre a Velocidade de Implementação de Ideias Inovadoras na Empresa

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 16– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Impacto das Iniciativas Intraempreendedoras no Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores

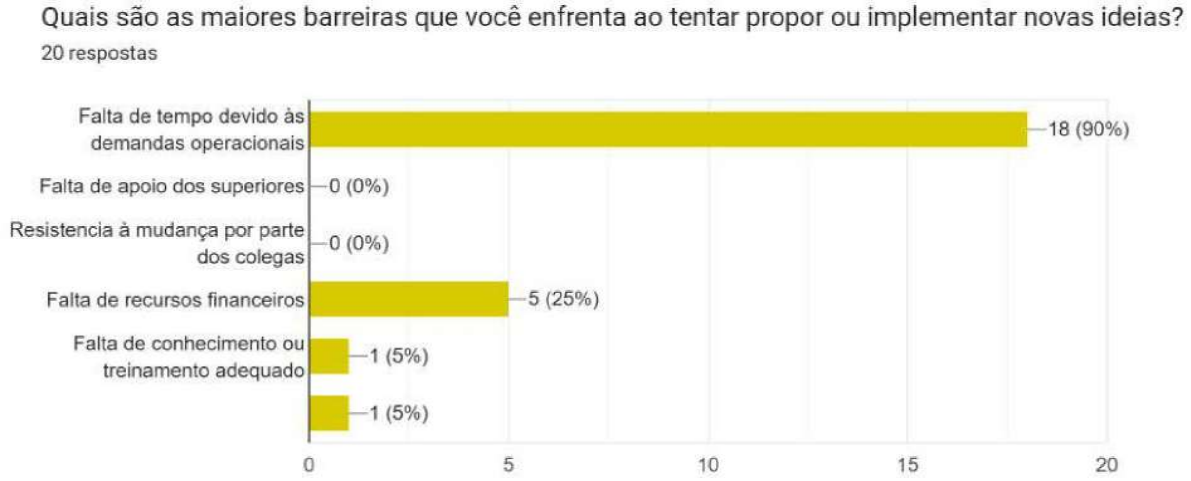
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 17– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Formas de Melhoria da Motivação dos Colaboradores para Participar de Iniciativas Intraempreendedoras



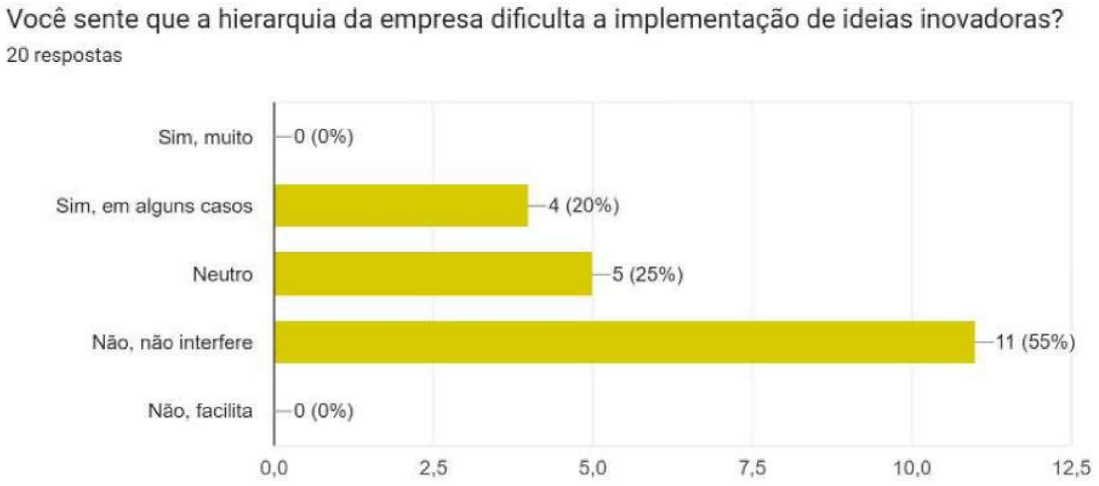
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 18– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Principais Barreiras Enfrentadas pelos Colaboradores ao Propor ou Implementar Novas Ideias



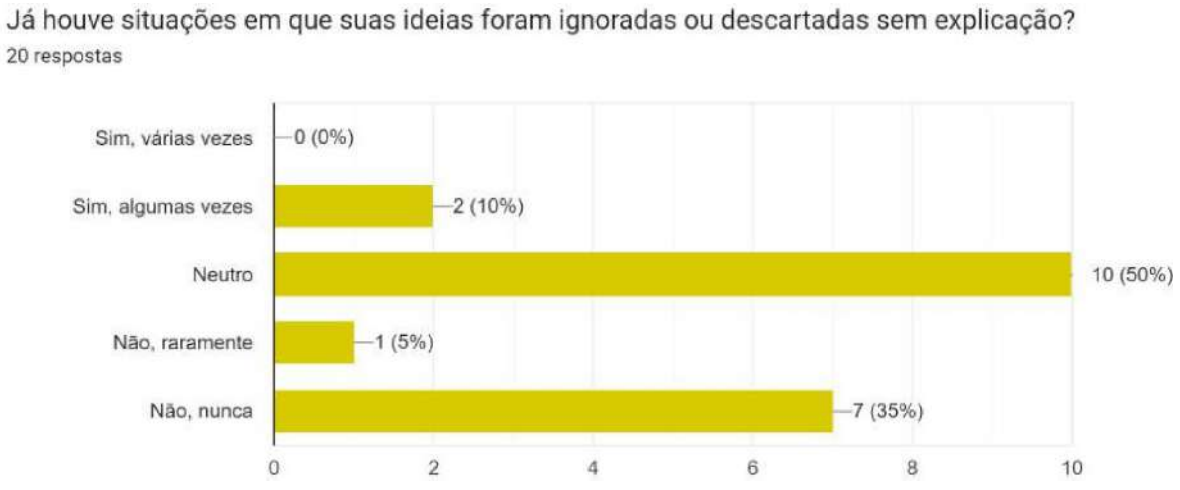
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 19– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Percepção dos Colaboradores sobre a Influência da Hierarquia na Implementação de Ideias Inovadoras



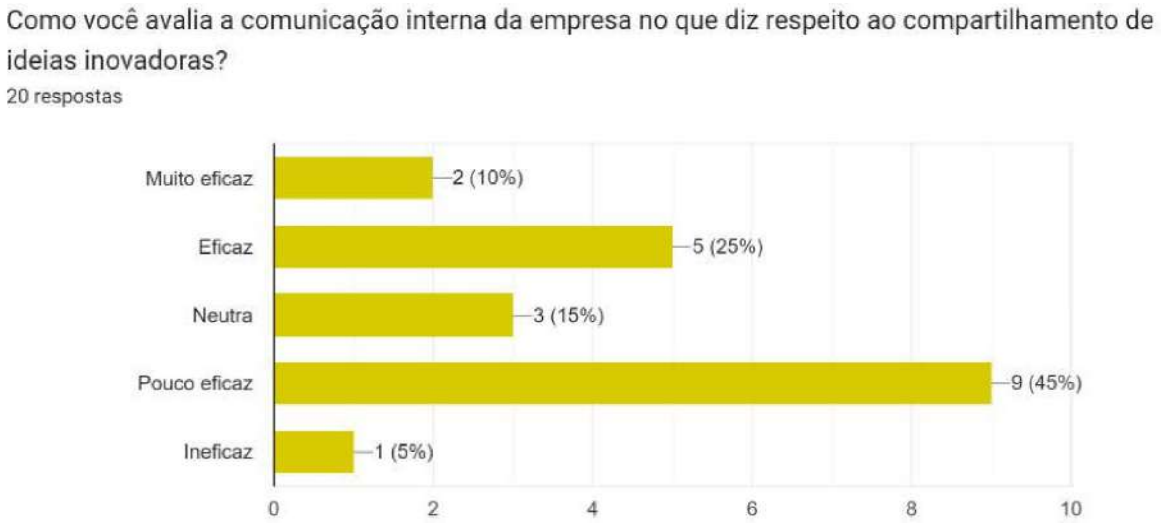
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 20– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Situações em que Ideias dos Colaboradores Foram Ignoradas ou Descartadas sem Explicação



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 21– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Avaliação da Comunicação Interna sobre o Compartilhamento de Ideias Inovadoras

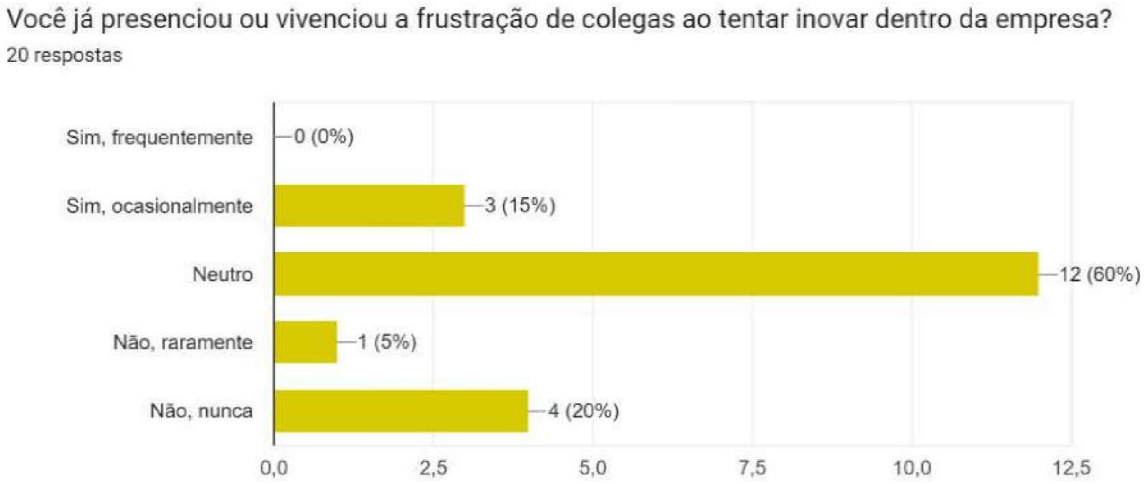


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 22– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Sugestões dos Colaboradores para Reduzir Barreiras à Inovação Interna

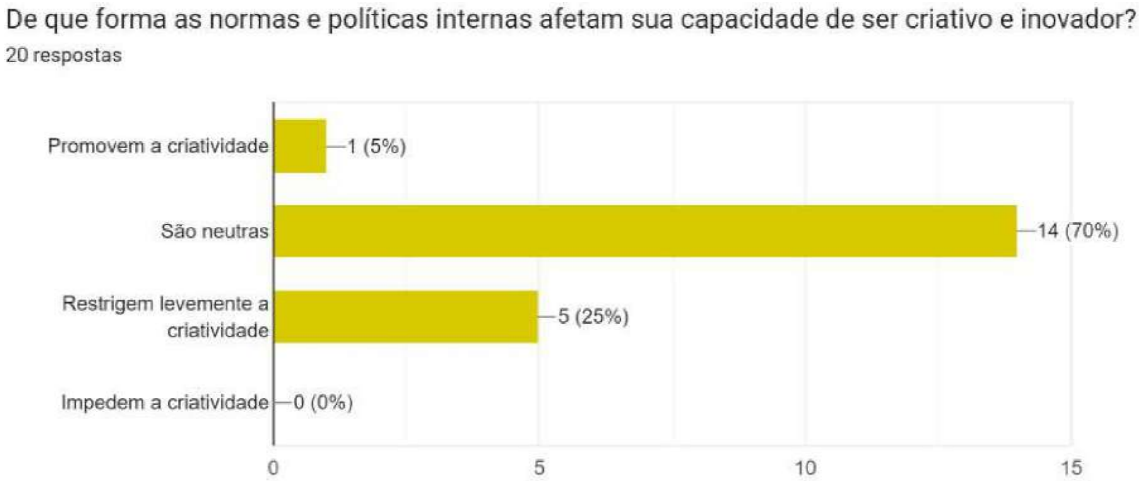
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 23– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Presença de Frustração de Colegas ao Tentar Inovar na Empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Figura 24– Pesquisa aplicada vi Google Forms Gráfico de Impacto das Normas e Políticas Internas na



Criatividade e Inovação dos Colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

TCC

Assunto:	TCC
Assinado por:	Luiza Aloi
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Luiza Aparecida Andrade Aloi**, **ALUNO (20191460050) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 24/09/2025 15:23:39.

Este documento foi armazenado no SUAP em 24/09/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/ e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1620711
Código de Autenticação: 80eb5662b2