

O INTRAEMPREENDEDORISMO E A GESTÃO DE PESSOAS

AS CONTRIBUIÇÕES DO INTRAEMPREENDEDORISMO PARA A GESTÃO DE CAPITAL HUMANO

Darlan Gonçalves de Souza
souzadarlan2007@gmail.com

Gabriel Cunha Matos
gabrielcunham10@gmail.com

Giovane Barbosa Guerrão Lima
giovanebglima@gmail.com

João Guilherme Barbosa Possati
jgpossati@gmail.com

Vitor Cabral da Silva Vilhalba
vitorcdsv@gmail.com

Yan Rodrigues Batista
yvgrdrigues2019@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o intraempreendedorismo como um elemento estratégico no âmbito da gestão de pessoas, enfatizando seu papel no fomento à inovação e à promoção de ambientes organizacionais mais competitivos. A partir de uma abordagem qualitativa, fundamentada em técnicas de pesquisa e revisão bibliográfica, constata-se que o comportamento intraempreendedor apresenta estreita relação com a motivação, a autonomia e a liderança exercida pelos colaboradores. A valorização das pessoas como ativos estratégicos favorece a inovação e a retenção de talentos. A pesquisa permitiu observar que cabe à gestão de pessoas reconhecer talentos, estimular o engajamento e oferecer liberdade com responsabilidade. O empreendedorismo corporativo, quando incentivado, torna-se um motor de inovação capaz de gerar valor e diferenciação no mercado, ajudando no crescimento de forma significativa. O sucesso dessa abordagem depende da criação de um ambiente organizacional que estimule a autonomia, a criatividade e a disposição para assumir riscos calculados. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas é fundamental para identificar, desenvolver e manter talentos, alinhando os desejos individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, o que é capaz de criar um ciclo virtuoso.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; Gestão de pessoas; Inovação;

ABSTRACT

The present work aims to analyze intrapreneurship as a strategic element within the scope of people management, emphasizing its role in fostering innovation and promoting more competitive organizational environments. Based on a qualitative approach, grounded in research techniques and literature review, it is found that intrapreneurial behavior has a close relationship with motivation, autonomy, and the leadership exercised by employees. Valuing people as strategic assets enhances innovation and talent retention.

The research allowed us to observe that it is up to people management to recognize talent, stimulate engagement, and offer freedom with responsibility. Corporate entrepreneurship, when encouraged, becomes an engine of innovation capable of generating value and differentiation in the market, significantly aiding growth. The success of this approach depends on the creation of an organizational environment that stimulates autonomy, creativity, and the willingness to take calculated risks. In this context, People Management is fundamental to identify, develop, and retain talent, aligning the individual desires of employees with the strategic objectives of the company, which can create a virtuous cycle of talent. The research allowed for the observation that it is up to people management to recognize talent, stimulate engagement, and offer freedom with responsibility.

Key-words: *Intrapreneurship; People management; Innovation;*

1. INTRODUÇÃO

Em meio a um mundo reinado pela globalização, pela dinamicidade e pela competitividade entre as empresas, é fato que essas precisam buscar constantemente diferenciais para que possam estar um passo à frente, sejam eles estratégias, técnicas ou ferramentas, que as ponham em destaque no mercado. Em tal contexto, este projeto tem por finalidade demonstrar como o intraempreendedorismo pode ser um fator importante e contribuinte para a Gestão de Pessoas nas organizações (Dornelas, 2018).

Além disso, é particularmente importante para as organizações porque o mundo necessita cada vez mais de inovações (Antoncic, 2001). As empresas precisam inovar para que consigam se manter fixas no mercado, caso contrário, seriam superadas. Tendo em vista tal contexto, o intraempreendedorismo nos trás uma nova estratégia para que o desempenho organizacional aumente, impulsionando a inovação interna das corporações (Kuratko, 2013).

Para a sociedade é relevante uma vez que práticas intraempreendedoras contribuem para o crescimento econômico e também social, aumentando desta maneira a competitividade entre as empresas, criando novos empregos e propiciando um novo ambiente de frequente inovação. Por pressuposto, as organizações que apresentam tais comportamentos oferecem os melhores serviços além dos melhores produtos do mercado corporativo, melhorando a qualidade de vida da sociedade (Hashimoto, 2010).

Os pesquisadores escolheram esse tema central pois compreendem que o empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo, juntamente da gestão de pessoas, se torna um dos meios mais importantes para o ajuste das empresas diante das peculiaridades do mercado. Além disso, sua relevância acadêmica e prática na pesquisa

desta área se dá pelo fato da mesma ser pobre em questão de aprofundamento e prática organizacional (Dornelas, 2020).

Em síntese, o objetivo principal deste trabalho é analisar em que medida, ou de que forma, o intraempreendedorismo pode auxiliar no enriquecimento da gestão de pessoas e de que forma pode gerar vantagens competitivas dentro das organizações caso seja adotado como ferramenta e estratégia corporativa, considerando ainda sua relevância frente às constantes transformações do ambiente empresarial contemporâneo.

Para que fosse possível atingir o foco central deste trabalho, foi necessário estudar conceitos essenciais de intraempreendedorismo, gestão de pessoas e empreendedorismo, a fim de compreender de que forma tais elementos possam se relacionar e de que maneira eles podem complementar-se na realidade empresarial, sobretudo quando analisados à luz das demandas atuais por inovação e competitividade, além de descrever como o empreendedorismo corporativo auxilia a Gestão de Capital humano.

Foi também necessário compreender os desafios enfrentados pelas empresas ao concitar o intraempreendedorismo em suas práticas, bem como quais capacidades da gestão de pessoas podem de certa maneira fortalecer esse processo. Conforme o dito, é aparente que a pesquisa acaba por não se restringir apenas à teoria mas como também à criatividade e à inovação que seus colaboradores podem proporcionar a fim de aplicar nas organizações.

Diante desse cenário, o objetivo geral deste trabalho é analisar como o intraempreendedorismo pode contribuir para a gestão de pessoas. Como objetivos específicos, busca-se: compreender os conceitos fundamentais de gestão de pessoas, empreendedorismo e intraempreendedorismo; identificar as principais barreiras e desafios para a implementação de práticas intraempreendedoras e apresentar exemplos de iniciativas de sucesso que comprovem os benefícios dessa relação no ambiente organizacional.

A justificativa acadêmica do estudo se baseia no fato de que o tema ainda carece de maior aprofundamento teórico, sobretudo na interface entre gestão de pessoas e intraempreendedorismo (Dornelas, 2020). Já a justificativa prática reside na crescente necessidade das organizações em reter talentos, estimular a autonomia dos colaboradores e adotar estratégias inovadoras que garantam sua sobrevivência em um mercado altamente competitivo.

A relevância social desta pesquisa é evidenciada pelo impacto positivo que práticas intraempreendedoras podem gerar, não apenas para as empresas, mas também para os colaboradores e para a sociedade em geral. Ao estimular ambientes de trabalho mais criativos e colaborativos, contribui-se para a geração de empregos, para o fortalecimento da economia e para o avanço tecnológico e social.

Por fim, este trabalho está estruturado em cinco tópicos. O primeiro apresenta a introdução e a contextualização do tema; o segundo desenvolve a revisão bibliográfica, abordando os conceitos e reflexões acerca da gestão de pessoas, do empreendedorismo e do intraempreendedorismo; o terceiro descreve a metodologia utilizada; o quarto expõe a pesquisa e a análise dos resultados; e o quinto reúne as conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De acordo com Michel (2009, p. 34), "a pesquisa é a atividade básica da ciência; a descoberta científica da realidade". Sendo assim, a pesquisa bibliográfica corresponde à etapa inicial do trabalho científico; consiste na realização de um levantamento de materiais publicados sobre o tema, com o intuito de reunir informações e fundamentos que contribuam para a formulação dos objetivos, a delimitação do problema e a estruturação dos tópicos que comporão o referencial teórico.

Dentre as diferentes formas de pesquisa científica, a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida a partir de material já elaborado, como livros, teses, dissertações e artigos científicos (Gil, 2008). Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, os métodos adotados são definidos e, muitas vezes, ajustados, assim como surge a demanda pelo uso de instrumentos específicos, sendo todo esse processo sustentado por um referencial teórico que também está em constante construção (Saramago *et al.*, 2023).

Complementando o que as afirmações anteriores declararam, para Amaral (2007) a pesquisa bibliográfica,

“(...) é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa” (Amaral, 2007, p. 1).

Para Boccato (2006, p. 266), “a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema ou hipótese por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas”. Esse tipo de investigação oferece base para compreender o que já foi estudado, de que maneira e sob quais abordagens e/ou pontos de vista o tema foi explorado na produção acadêmica existente.

Ademais, a revisão bibliográfica, ainda segundo o que afirma Gil (2002, p. 61), “pode ser entendida como um estudo exploratório, posto que tem a finalidade de proporcionar a familiaridade com a área de estudo no qual está interessado, bem como sua delimitação.” Essa aproximação com o tema é fundamental para que a formulação do problema ocorra de forma clara e objetiva.

Além disso, para Gil (2012, p. 94), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de possibilitar ao pesquisador o acesso a uma variedade de fenômenos muito mais extensa do que aquela que ele conseguiria investigar diretamente. Essa característica se torna especialmente relevante quando o problema de pesquisa exige informações que estão amplamente distribuídas geograficamente. "Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos."

Dessa forma, torna-se essencial a construção de uma bibliografia clara e consistente. Pois, são por meio dessas pesquisas e referências que se confere veracidade às informações expostas, além de se buscar a solução do problema proposto e do tema em análise (Gil, 2002). Sendo assim, faz-se crucial a elaboração de uma revisão bibliográfica minuciosa, a fim de atender às exigências deste respectivo trabalho acerca do conceito de Gestão de Pessoas e de sua relação com o Intraempreendedorismo.

2.1 – GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas (GP) ou Administração de Pessoas envolve a relação entre indivíduos e organizações, marcada por uma constante interdependência. "As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso." O trabalho ocupa grande parte do tempo e esforço humano, sendo essencial à subsistência e realização pessoal. Assim, as pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos (Chiavenato, 2014, p. 06).

Logo, as pessoas constituem "o principal ativo da organização". Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os colaboradores, principalmente o investimento dos funcionários (Chiavenato, 2014, p. 11).

Para Fischer (2002, p. 11-33), a GP é "a maneira pela qual uma empresa organiza, gerencia e orienta o comportamento das pessoas", ou seja, um conjunto de práticas que alinha os objetivos da organização aos dos colaboradores. Busca promover um ambiente produtivo, ético e motivador, além de influenciar o desempenho por meio de ações estratégicas. A GP é fundamental para desenvolver competências, reter talentos e garantir a sustentabilidade organizacional.

Em "*The Practice of Management*", Drucker (1954) propôs que a gestão deve definir objetivos claros, negociados entre gestores e funcionários, com foco em resultados e autonomia. Essa abordagem valoriza a participação dos colaboradores nas metas, fortalecendo engajamento, responsabilidade e alinhamento com os objetivos

organizacionais. Assim, Drucker já destacava a importância da gestão de pessoas, considerando os profissionais como agentes estratégicos e promovendo motivação, desenvolvimento e confiança nas equipes.

Ademais, segundo Chiavenato (2014, p. 6), se os indivíduos possuem suas próprias características únicas, seus métodos e seus jeitos de ser, as organizações também apresentam uma “incrível heterogeneidade”. Grande parte do que a sociedade demanda é produzido por essas instituições. Por essa razão, vive-se em uma “sociedade de organizações”, pois é nelas que as pessoas crescem, aprendem, se relacionam, prestam serviços, exercem suas profissões e ocupam a maior parte de suas vidas.

Mediante a isso, conclui-se que a Gestão de Pessoas é a ferramenta que auxilia na colaboração e na interdependência dos indivíduos em seus ambientes de trabalho, de forma eficiente e eficaz, “para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. A fim de incentivar, envolver, motivar e aproveitar ao máximo o potencial das pessoas em suas funções, as instituições estão reformulando seus conceitos, buscando novas técnicas e modificando suas práticas de gestão (Chiavenato, 2014, p. 11).

2.2 – EMPREENDEDORISMO

Considerado um dos principais teóricos do empreendedorismo, Schumpeter (1934) compreende esse processo como uma “destruição criativa”, na qual o novo substitui o antigo. Em sua obra Teoria do Desenvolvimento Econômico (1911), ele já apontava o empreendedor como o responsável por “romper com a ordem vigente ao introduzir inovações”. Por isso, o lucro seria a compensação pelos riscos assumidos. Assim, o empreendedor passa a ser um agente essencial de transformação.

Outrossim, mais do que uma atividade econômica, empreender pode ser entendido como um ato de realização pessoal. Dolabela (2010) reforça essa visão ao afirmar que o empreendedorismo consiste em transformar sonhos em realidade e riqueza. Dessa forma, o empreendedor se move por propósito e criatividade. A inovação, nesse caso, é impulsionada por aspirações individuais. O resultado pode ser tanto simbólico quanto financeiro.

Ademais a iniciativa empreendedora também pode surgir da escassez. Para Barreto (1998), empreender é criar algo a partir de quase nada, usando poucos recursos e muita visão. Esse conceito ressalta o caráter prático da ação empreendedora, em contraste com a mera observação. O potencial de agir diante de dificuldades é destacado como traço fundamental. Assim, a superação de barreiras passa a ser uma marca do empreendedorismo. Mesmo sem estrutura, é possível inovar e construir valor.

Ora, a identificação de oportunidades é outro elemento central nesse campo. Dornelas (2008) explica que empreender é reconhecer lacunas no mercado e agir para

explorá-las, assumindo riscos calculados. Para tanto, são necessárias habilidades como planejamento, análise e execução eficiente. O autor também ressalta que boas ideias não bastam: é preciso saber viabilizá-las. Assim, o empreendedor alia criatividade e estratégia. Essa combinação sustenta empreendimentos bem-sucedidos e sustentáveis.

Por uma perspectiva mais ampla e contemporânea, o empreendedorismo é visto como um processo de criação de valor. De acordo com Hisrich e Peters (2009), essa criação está associada à inovação e envolve riscos financeiros, sociais e emocionais. O retorno esperado inclui lucro, mas também satisfação pessoal. Ruiz (2019, *apud* Hisrich *et al.*, 2004) destaca que o empreendedor precisa lidar com a incerteza, agindo de forma proativa. Nessa visão, empreender é também um caminho de desenvolvimento humano.

Dessa forma, percebe-se que o empreendedorismo é um fenômeno multidimensional, envolvendo inovação, criatividade, capacidade de superação e criação de valor. Schumpeter ressalta seu caráter transformador; Dolabela, a dimensão pessoal; Barreto, a ação prática diante de recursos limitados; Dornelas, a identificação de oportunidades; e Hisrich e Peters, a relação entre riscos, valor e desenvolvimento humano. Assim, empreender se mostra tanto um processo econômico quanto um caminho de realização e impacto social (Hisrich *et al.*, 2009).

2.2.1 – As características do empreendedor

O perfil empreendedor é caracterizado por atitudes e competências que permitem transformar ideias em resultados concretos. Schumpeter (1934) descreve o empreendedor como um agente de mudança que rompe padrões estabelecidos ao introduzir inovações. Essa visão mostra que empreender não se limita à abertura de novos negócios, mas representa a capacidade de gerar impacto econômico e social por meio da criatividade e da disposição para assumir riscos.

De acordo com Dornelas (2008), os empreendedores de sucesso são inovadores, dinâmicos, determinados e capazes de tomar decisões assertivas. São indivíduos que exploram oportunidades, demonstram otimismo, lideram equipes e constroem relacionamentos estratégicos. Também apresentam disciplina, organização e planejamento, o que os torna aptos a transformar ideias em projetos sustentáveis. Essas características, quando somadas, fortalecem a posição do empreendedor em ambientes competitivos.

A iniciativa e a persistência são pilares fundamentais para o êxito, pois permitem superar obstáculos e adaptar estratégias diante das adversidades. Outro elemento importante é a habilidade de calcular riscos, que vai além do aspecto financeiro e inclui a antecipação de ameaças e a busca por soluções inovadoras. Dessa forma, o

empreendedor equilibra ousadia e prudência, garantindo maior chance de sucesso em seus empreendimentos (Sebrae, 2024).

Além dessas competências, o comprometimento pessoal é essencial para sustentar o crescimento de um negócio. A busca constante por informações atualizadas, aliada ao estabelecimento de metas claras, mantém o empreendedor preparado para decisões estratégicas. A persuasão e o networking contribuem para ampliar oportunidades, enquanto a autoconfiança fortalece a capacidade de liderança. Esse conjunto de qualidades potencializa a autonomia e estimula a criação de valor de forma contínua (Sebrae, 2024).

Segundo Drucker (2000), a inovação é a principal ferramenta do empreendedor, pois possibilita transformar mudanças em oportunidades concretas. Essa prática deve ser conduzida com responsabilidade para que os resultados sejam consistentes e sustentáveis. Em síntese, Schumpeter, Dornelas, Sebrae e Drucker demonstram que o sucesso empreendedor resulta da combinação entre iniciativa, resiliência, liderança e inovação, fatores indispensáveis para gerar competitividade e crescimento no longo prazo.

2.3 – INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, é o processo de inovação promovido por colaboradores dentro de uma organização. Ele possibilita o desenvolvimento de novas ideias, produtos, serviços ou processos sem a necessidade de criar um novo negócio. Essa prática oferece aos funcionários a oportunidade de inovar e assumir riscos controlados, contribuindo para um ambiente organizacional criativo, dinâmico e orientado ao crescimento (Sebrae, 2023).

Para que o intraempreendedorismo floresça, é essencial o comprometimento de líderes, gestores e equipes. A organização deve cultivar uma cultura visionária, flexível e aberta à inovação, promovendo o trabalho colaborativo, a discussão de ideias e a valorização do capital humano (Marques, 2021). Esse ambiente favorece profissionais que atuam como donos do negócio, com autonomia para propor soluções, liderar projetos e aumentar a eficiência organizacional.

Diferente do empreendedor tradicional, que inicia um negócio do zero, o intraempreendedor transforma ideias em projetos concretos sem ser proprietário do capital. Pinchot (1985, p. 13) descreve esses profissionais como “sonhadores que fazem”, pois assumem a responsabilidade prática pela inovação interna mesmo sem autoridade formal. Assim, o conceito conecta o espírito empreendedor ao ambiente corporativo estabelecido.

Dornelas (2020) reforça que empresas tradicionais também precisam adotar uma postura mais empreendedora diante das rápidas transformações do mercado. A inovação não deve acontecer apenas fora, mas principalmente dentro da organização, por meio de colaboradores engajados e criativos. O intraempreendedor passa a ser agente ativo da mudança, e não apenas executor de tarefas. Essa renovação interna torna-se essencial para garantir a competitividade e a sustentabilidade dos negócios.

Filion (2004) acrescenta que o intraempreendedor constrói sua visão de forma progressiva e flexível, ajustando-a às lições do cotidiano organizacional. Enquanto o empreendedor clássico segue uma meta fixa, o intraempreendedor testa caminhos e corrige rotas conforme aprende. Essa visão emergente mantém a inovação alinhada à realidade interna e aos recursos disponíveis, reduzindo falhas e elevando a viabilidade das ideias. A flexibilidade, portanto, é atributo central desse perfil.

Por outro lado, Barbosa (2015), baseada em Kuratko *et al.* (1993), afirma que uma cultura orientada ao empreendedorismo é condição indispensável para o intraempreendedor florescer. Esse ambiente oferece desafios estimulantes, incentivos à criatividade, remuneração por projetos inovadores, autonomia gerencial e reconhecimento por mérito, além de ampla circulação de informações estratégicas. Tais mecanismos elevam o engajamento dos colaboradores e aumentam a probabilidade de surgirem soluções de alto valor agregado.

Esses mesmos autores destacam que a Orientação Empreendedora se expressa em cinco dimensões descritas por Lumpkin e Dess (1996): inovação, tomada de risco, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. A combinação dessas dimensões cria um clima que tolera erros e estimula a experimentação. A estabilidade relativa no emprego reforça a segurança psicológica necessária para a ousadia, protegendo talentos e incentivando a criatividade.

Portanto, o intraempreendedorismo representa a convergência entre iniciativa individual e apoio organizacional. Pinchot, Dornelas, Filion e Mashimoto demonstram que seu sucesso depende de líderes que abram espaço e de culturas que recompensem a inovação. O resultado é a renovação contínua do negócio sem depender apenas de ideias externas, gerando vantagem competitiva sustentável. Essa é a essência que orienta a discussão nos subtópicos a seguir.

2.3.1 – As características da natureza intraempreendedora

Entre as principais características em torno dos intraempreendedores conforme Pinchot (1985, p. 15), criador do termo *Intrapreneuring*, são que esses indivíduos assumem a responsabilidade prática de gerar inovação dentro da organização, ou seja, são "sonhadores que fazem", podendo ser os inventores de uma ideia ou simplesmente

os responsáveis por torná-la uma realidade lucrativa, contribuindo ativamente para a transformação e o crescimento sustentável da empresa.

Segundo Pinchot (1985), inovação vai além da invenção. Invenção é o primeiro passo: a criação de um conceito, dispositivo ou serviço novo. Já a inovação envolve a implementação e o desenvolvimento comercial da ideia, tornando-a um sucesso no mercado. Essa etapa é tão essencial quanto a criação inicial e é o verdadeiro diferencial dos intraempreendedores.

Além disso, intraempreendedores, assim como os empreendedores tradicionais, nem sempre são os inventores de novos produtos ou serviços. Sua principal contribuição está em transformar ideias, ou até protótipos funcionais, em soluções lucrativas para a empresa. Quando essas ideias ganham forma e passam a gerar valor visível, muitos intraempreendedores perdem o interesse e buscam novos desafios (Pinchot, 1985).

Acrescentando a concepção de Pinchot, Hashimoto (2009, p. 64) diz,

“(...) Organizações que estejam atuando em mercados dinâmicos, mutáveis e competitivos encontram nas estratégias voltadas à geração e implantação de inovações, o caminho para gerar diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Tais inovações podem ser em produtos ou serviços, processos ou modelos de negócio, mas têm em comum a possibilidade de aumentar o valor agregado percebido pelo mercado” (Hashimoto, 2009, p. 64).

Como também Hashimoto (2010), com base em Longenecker e Schoen (1975), destaca três pilares fundamentais do empreendedorismo corporativo: a inovação, a autonomia e a propensão a riscos. A inovação está ligada à criação de produtos, processos e estruturas organizacionais; a autonomia refere-se à liberdade para tomar decisões; e a propensão ao risco lida com a incerteza que acompanha qualquer iniciativa inovadora.

Pinchot (1985) ainda argumenta que o intraempreendedorismo é uma estratégia eficaz para reter talentos inovadores, onde, ao permitir que os colaboradores desenvolvam suas ideias dentro da própria empresa, evita-se que eles saiam para empreender fora, onde num cenário competitivo muitas organizações não perdem apenas espaço para concorrentes externos, mas também perdem seus melhores intraempreendedores.

Outro ponto importante é que soluções criadas por quem já conhece os processos internos têm maior chance de sucesso, onde, a familiaridade com o funcionamento da organização permite desenvolver projetos relevantes, evitar a obsolescência do negócio e manter a competitividade, além de que o intraempreendedorismo eleva a motivação e

a satisfação dos funcionários ao permitir sua participação ativa nas decisões (Sebrae, 2023).

Outra característica do intraempreendedorismo é a visão, como aponta Pinchot (1985), ao destacar que intraempreendedores desenvolvem ideias por meio de imagens mentais claras, guiadas por experiências anteriores. Um exemplo é Hulki Aldikacti, criador do Pontiac Fiero, que comparava o processo ao de uma escultura: primeiro formava a imagem mental do carro e, em seguida, buscava construí-lo. Sua visão resultava de anos observando, dirigindo e criticando automóveis, o que orientava suas decisões desde o início.

Filion (2004) explica que toda ação inovadora começa com uma reflexão interior. O intraempreendedor primeiro visualiza o que deseja realizar, depois identifica os meios para transformar isso em realidade. Essa estrutura mental dá direção à prática e fortalece a execução. Não basta ter ideias: é preciso energia e vontade para organizar o processo. A inovação nasce da combinação entre pensamento estruturado e ação.

Segundo Filion (2004), a visão possui duas etapas: o desenvolvimento e a realização. A fase de desenvolvimento envolve leitura, observação e formulação de ideias, enquanto a de realização exige trabalho prático e esforço coletivo. Empreendedores seguem uma visão única desde o início, mas os intraempreendedores constroem a visão ao longo do tempo. Eles aprendem com a prática e ajustam a direção conforme enfrentam desafios.

Não é necessário que o intraempreendedor tenha uma imaginação técnica avançada, mas sim que consiga visualizar como o mercado e os clientes responderão à inovação. Ele deve ser capaz de prever os impactos organizacionais de sua ideia, avaliando aceitação, usabilidade e resultados. A visão se torna uma forma de medir riscos antes da ação. Esse olhar prático e antecipador é um diferencial importante dentro das empresas (Pinchot, 1985).

Pinchot (1985) também destaca que os intraempreendedores são orientados à ação e não esperam permissões formais para começar. Ao ter uma visão, eles rapidamente buscam colocá-la em prática, mesmo diante de obstáculos institucionais. Muitas das inovações que existem hoje só se concretizaram porque alguém decidiu agir sem esperar autorização. A necessidade de transformar a visão em realidade é quase incontável e marca fortemente esse perfil.

Filion (2004) ainda diferencia os visionários, que seguem uma visão fixa, dos visionistas, que moldam suas ideias conforme o ambiente. O intraempreendedor é um visionista porque aprende e ajusta sua visão com base na interação com a organização. Empresas bem-sucedidas contam com líderes visionários que sabem se cercar de

visionistas. Esses profissionais ajudam a transformar visões complementares em resultados reais, fortalecendo o processo inovador.

Bem como outra característica fundamental do intraempreendedor, é a liderança, pois vai além do domínio técnico e envolve a capacidade de unir pessoas em torno de objetivos comuns. Esse perfil mobiliza habilidades interpessoais e espírito empreendedor, estimulando a criatividade, a ousadia e a persuasão. Nesse sentido, o intraempreendedor se destaca como um profissional que combina competência e visão, sendo capaz de propor soluções originais e fortalecer uma cultura inovadora dentro da organização (Sebrae, 2023).

Ainda, cabe às empresas assumir a responsabilidade de formar líderes por meio de programas de capacitação e ambientes que estimulem a inovação. Quando a organização lidera pelo exemplo, os colaboradores tendem a se engajar mais, consolidando uma cultura empreendedora construída em todos os níveis hierárquicos. Assim, a liderança intraempreendedora não nasce de forma isolada, mas do conjunto de atitudes individuais apoiadas por políticas corporativas que incentivam autonomia, confiança e cooperação (Sebrae, 2023).

Segundo Dornelas (2020), ao falar de comportamento empreendedor logo se associa o papel dos líderes nas empresas. São eles que comandam, persuadem e colocam ideias em prática com base em sua visão e influência. No entanto, é um erro acreditar que apenas os altos executivos podem agir dessa forma. O intraempreendedorismo precisa estar presente em todos os níveis. A liderança não depende do cargo, mas da atitude diante das oportunidades.

Diferente do que muitos pensam, liderar vai além de ocupar cargos de chefia, pois o verdadeiro líder é aquele que inspira, motiva e desenvolve pessoas. Em vez de controlar, ele promove a autonomia e o crescimento da equipe, criando um ambiente mais colaborativo e propício à inovação. Essa postura exige empatia e confiança, já que acreditar no potencial da equipe fortalece o engajamento coletivo. O líder intraempreendedor escuta, orienta e compartilha responsabilidades, estimulando a inovação contínua e favorecendo resultados sustentáveis (Sebrae, 2023).

Para Pinchot (1985), os intraempreendedores precisam de habilidades de liderança além da inovação. Isso porque grande parte das mudanças exige o envolvimento de várias pessoas. A liderança é o que permite formar equipes, distribuir tarefas e engajar colaboradores. Sem isso, as ideias tendem a não sair do papel. O intraempreendedor precisa unir criatividade e articulação.

A liderança, segundo Dornelas (2020), pode assumir dois significados distintos no ambiente corporativo. Um tipo é o líder com cargo formal, que cria condições para

que os outros inovem. Nesse caso, sua missão é estruturar processos e remover barreiras. O outro tipo é o líder que age diretamente com inovação e novas oportunidades. Ele está envolvido no desenvolvimento de produtos, serviços e melhorias internas.

O líder formal deve cuidar do ambiente onde a inovação acontece. Isso inclui dar liberdade, apoiar iniciativas e facilitar a comunicação. Seu papel não é apenas tomar decisões, mas criar uma base sólida para que as ideias floresçam. Já o líder executor vai além, colocando a mão na massa. Os dois modelos são importantes para o sucesso do intraempreendedorismo (Dornelas, 2020).

Ainda segundo Dornelas (2020), o líder deve permitir que colaboradores assumam riscos calculados, reduzir hierarquias e estimular equipes multifuncionais, pois autonomia e diversidade ampliam as chances de inovar. Também deve garantir acesso à informação, descentralizar o conhecimento e promover participação ativa, fortalecendo o intraempreendedorismo. Para isso, o *empowerment* precisa ser contínuo, permitindo que cada profissional contribua com sua visão e assuma responsabilidades no processo de inovação.

Contudo, Pinchot (1985) destaca que os intraempreendedores devem tomar decisões mesmo com informações incompletas. Eles não têm tempo ou recursos para esperar que tudo dê certo. Por isso, precisam agir com segurança e visão. Essa postura é típica dos líderes, que enfrentam riscos e incertezas com responsabilidade. A liderança empreendedora exige coragem e rapidez.

O intraempreendedor atua sem esperar ordens e sem depender de supervisão constante, demonstrando iniciativa própria em suas ações. Ele age com autonomia e senso de responsabilidade, características que o tornam capaz de identificar oportunidades e propor soluções de forma proativa. Essa independência está diretamente ligada à liderança, pois o profissional se posiciona como agente de transformação dentro da empresa. Sua liderança manifesta-se pelo exemplo, pelo engajamento e pela entrega de resultados concretos (Pinchot, 1985).

Dornelas (2020) explica que projetos inovadores disputam atenção e investimento. Por isso, a liderança precisa ser persuasiva e estratégica. O líder deve defender sua ideia com clareza e mostrar o valor que ela pode gerar. A capacidade de comunicação é tão importante quanto a inovação em si. O intraempreendedor não trabalha isolado, ele precisa envolver os outros no processo.

Marques (2021) aponta que a liderança no intraempreendedorismo se fortalece com a troca entre líderes e liderados. Quando o gestor reconhece o potencial de seus colaboradores, cria um ambiente mais colaborativo. Essa conexão humana favorece a

inovação. O intraempreendedor sente que sua voz é ouvida. Assim, ele se engaja mais e contribui com mais intensidade.

Em resumo, a liderança é uma peça-chave no sucesso do intraempreendedorismo. Como mostram Dornelas, Pinchot e outros pesquisadores, o líder precisa inspirar, dar autonomia, apoiar ideias e construir ambientes favoráveis à inovação. Essa postura fortalece o engajamento e a criação de soluções internas. Liderar, nesse contexto, é abrir caminhos para que outros também possam empreender (Dornelas, 2020).

2.3.2 – Diferenças entre o intraempreendedorismo e o empreendedorismo

O empreendedorismo e o intraempreendedorismo compartilham a essência da inovação, mas diferem em sua natureza e no ambiente em que se manifestam. Enquanto o empreendedor atua de forma independente, criando novos negócios a partir de suas ideias, o intraempreendedor desenvolve projetos dentro de uma organização já existente. Para Schumpeter (1934), o empreendedor rompe paradigmas e gera destruição criativa, ao passo que, segundo Pinchot (1985), o intraempreendedor é o “sonhador que faz” no interior da empresa.

No empreendedorismo tradicional, o risco é assumido pelo indivíduo, que investe recursos financeiros, sociais e emocionais na criação de um negócio (Hisrich; Peters, 2009). No intraempreendedorismo, esse risco é absorvido ou compartilhado pela organização, oferecendo maior segurança ao colaborador. Assim, enquanto o empreendedor enfrenta incertezas externas para validar sua ideia, o intraempreendedor encontra suporte interno que amplia sua liberdade criativa sem comprometer sua estabilidade financeira (Dornelas, 2008).

Outra distinção importante é a respeito dos recursos utilizados. O empreendedor mobiliza capital próprio ou busca investidores para financiar seu negócio (Dornelas, 2008). No intraempreendedorismo, os recursos já estão disponíveis na estrutura organizacional, incluindo infraestrutura, tecnologia e rede de contatos corporativa. Isso garante maior capacidade de execução, mas também implica maior necessidade de alinhamento com estratégias internas (Hashimoto, 2010).

O objetivo central também varia entre os dois conceitos. Para Dolabela (2010), o empreendedor busca transformar sonhos em realidade e riqueza, criando valor no mercado externo. Já o intraempreendedor procura renovar o negócio existente, aumentando sua competitividade diante de transformações ambientais (Dornelas, 2020).

Assim, enquanto o primeiro constrói novas empresas, o segundo fortalece organizações já estabelecidas.

No que se refere à autonomia, o empreendedor possui total liberdade para definir sua visão, estratégias e rumos do negócio (Barreto, 1998). Por outro lado, o intraempreendedor precisa conciliar sua visão com os objetivos corporativos, adaptando ideias às limitações estruturais e culturais da empresa (Filion, 2004). Essa diferença gera tensões, mas também torna o intraempreendedorismo mais flexível e ajustado à realidade interna.

A motivação também se apresenta de forma distinta. Para o empreendedor, trata-se muitas vezes de realização pessoal e busca de independência financeira (Dolabela, 2010). No intraempreendedorismo, a motivação está ligada ao reconhecimento, ao desenvolvimento profissional e à oportunidade de transformar a organização por dentro (Pinchot, 1985). Essa diferença demonstra que ambos compartilham propósito criativo, mas partem de expectativas diversas.

Outro ponto relevante é a liderança. O empreendedor normalmente exerce liderança direta, como fundador e dono do negócio (Drucker, 2000). Já o intraempreendedor exerce liderança situacional, mobilizando colegas e equipes mesmo sem autoridade formal (Sebrae, 2023). Essa liderança pelo exemplo e pela persuasão é característica marcante dos intraempreendedores e essencial para que suas ideias ganhem legitimidade dentro da organização.

No campo da inovação, ambos atuam como agentes transformadores, mas em direções distintas. O empreendedor introduz novidades que impactam o mercado de forma ampla, criando novos setores ou modelos de negócio (Schumpeter, 1934). O intraempreendedor, por sua vez, busca aprimorar processos internos, desenvolver produtos e serviços ou aumentar a eficiência organizacional (Hashimoto, 2009). Dessa forma, os resultados podem ser complementares, pois a inovação externa alimenta a interna e vice-versa.

As barreiras enfrentadas também diferem. O empreendedor lida com a falta de recursos, instabilidade e alta competição no mercado (Dornelas, 2008). Já o intraempreendedor enfrenta desafios culturais, burocráticos e hierárquicos dentro da organização (Barbosa, 2015). Assim, enquanto o primeiro precisa conquistar espaço no ambiente externo, o segundo precisa romper resistências internas para inovar.

Por fim, observa-se que empreendedorismo e intraempreendedorismo não se opõem, mas se complementam. O empreendedor cria novas organizações e mercados, enquanto o intraempreendedor fortalece e renova empresas existentes. Ambos exigem

criatividade, resiliência, liderança e visão, ainda que aplicadas em contextos diferentes. Pinchot (1985) e Schumpeter (1934) mostram que, juntos, esses perfis são fundamentais para o dinamismo econômico e para a sobrevivência das organizações em ambientes de constante transformação.

2.3.3 – As barreiras enfrentadas pelos intraempreendedores

Os possíveis intraempreendedores ou empreendedores corporativos, dentro da organização, atuam como "pensadores independentes em qualquer lugar, podem representar um desafio para aqueles que se acomodam com o *status quo*". Para que esse potencial seja aproveitado, o clima organizacional deve apoiar a liberdade não apenas para líderes, mas também para colaboradores em diferentes níveis hierárquicos (Pinchot, 1985, p. 15). Compreender essas limitações é essencial para analisar seus impactos na inovação e no desenvolvimento do intraempreendedorismo.

Segundo Marques (2024), um dos principais desafios do intraempreendedorismo é superar a visão conservadora de gestores que veem a iniciativa como ameaça, o que gera bloqueios e desperdício de talentos. Para enfrentar isso, a liderança deve ser mais participativa e confiar na equipe. Dornelas (2020) complementa que empresas com estruturas rígidas e avessas ao risco reprimem a inovação, sobretudo quando tratam o erro como fracasso. Para ele, a inovação só floresce em contextos que permitem experimentar e aprender sem punições, favorecendo a criatividade e a adaptação às mudanças do mercado.

Dornelas (2020) também critica a visão restrita de que apenas líderes hierárquicos podem inovar, pois essa mentalidade gera estruturas verticais e processos decisórios lentos. Quando a organização adota apenas abordagens de cima para baixo, limita a criatividade das equipes e sufoca iniciativas de base. O intraempreendedorismo, ao contrário, exige autonomia, liberdade de ação e descentralização. Assim, a liderança deve ser distribuída, acessível a todos e capaz de incentivar a experimentação no cotidiano, fortalecendo o senso de pertencimento e a cultura de inovação.

Pinchot (1985) reforça que o intraempreendedor só floresce em contextos que proporcionam segurança psicológica. O autor alerta para os riscos de culturas corporativas que punem o erro, desencorajando atitudes ousadas. Para ele, a liberdade para agir, a confiança na liderança e o apoio institucional são elementos indispensáveis para transformar ideias em resultados concretos. Sem essa base de confiança, a criatividade tende a ser sufocada e a inovação interna dificilmente alcança continuidade. A segurança psicológica torna-se, portanto, um ativo estratégico para a empresa.

A atuação intraempreendedora requer mais do que criatividade individual. É necessário que a empresa ofereça liberdade para agir, apoio ao aprendizado e reconhecimento contínuo. A gestão de pessoas tem papel essencial ao promover treinamentos, recompensas, feedbacks estruturados e o desenvolvimento de competências como proatividade e liderança (Hashimoto, 2006). Essas práticas fortalecem a confiança dos colaboradores, ampliam sua disposição para inovar e alinham os interesses individuais às metas organizacionais.

A cultura organizacional também deve fornecer segurança para que o colaborador inove sem receio de punição (Hashimoto, 2006). Enquanto Pinchot enfatiza a liberdade de ação, Hashimoto complementa ao defender o reconhecimento e o apoio constante por parte da organização. Ambos ressaltam que, sem escuta ativa e confiança mútua, o potencial intraempreendedor é sufocado. Logo, empresas inovadoras precisam conciliar tolerância ao erro com valorização contínua das contribuições individuais e coletivas. Esse equilíbrio cria um ambiente fértil para o surgimento de novas soluções.

Além disso, muitas empresas ainda não sabem como identificar e desenvolver profissionais com perfil intraempreendedor. A ausência de estímulo à criatividade, o receio da mudança e o excesso de formalismo dificultam a construção de uma cultura transformadora. Nesse sentido, torna-se essencial adotar práticas concretas como escuta ativa, valorização das ideias, formação de líderes inovadores e abertura para propostas vindas dos colaboradores, de dentro para fora (Sebrae, 2023). Essas iniciativas ajudam a reduzir barreiras e fortalecer a cultura de inovação.

Dornelas (2020), Pinchot (1985) e Hashimoto (2006) destacam que a atuação intraempreendedora exige mais do que atitude individual: depende de um ecossistema que une cultura, estrutura e liderança alinhadas à inovação. Quando esse tripé falha, o intraempreendedorismo tende a ser isolado e insustentável; porém, quando os elementos funcionam em conjunto, as empresas aproveitam melhor o capital humano e transformam ideias em resultados consistentes, tornando o intraempreendedorismo parte da estratégia central.

2.3.4 – iniciativas intraempreendedoras de sucesso

Muitas inovações surgem dos próprios colaboradores das empresas. Isso é o intraempreendedorismo: a iniciativa de propor soluções criativas e transformadoras internamente. Essa prática valoriza o potencial individual ou coletivo e estimula a inovação contínua. McDonald's, Coca-Cola e outros, são exemplos, que incentivam ideias internas que geram novos produtos, tecnologias e campanhas. Essas ações mantêm as marcas competitivas e adaptadas ao mercado, mesmo sendo consolidadas (Dornelas, 2020).

O McLanche Feliz é um exemplo de intraempreendedorismo dentro do McDonald's. Criado por um gerente regional de uma unidade da cidade de Saint Louis que viu uma oportunidade de atrair o público infantil, a ideia se transformou em um sucesso mundial. Essa iniciativa mostra como a inovação interna pode gerar grandes resultados e fortalecer a marca no mercado (Kleina, 2022).

A Coca-Cola Founders, uma iniciativa global que conecta funcionários a *startups* para resolver desafios reais do negócio, é outro exemplo de intraempreendedorismo que conecta a empresa com empreendedores externos. O programa incentiva a criação de novos negócios em parceria com a marca, mostrando como a inovação pode vir tanto de dentro quanto de fora da organização para impulsionar o crescimento (The Coca-Cola Company, 2015).

Outro exemplo notável é o botão de *like* do Facebook, idealizado em 2007 por Leah Pearlman e sua equipe para tornar as interações mais rápidas e intuitivas. A proposta, desenvolvida internamente, evoluiu de uma simples ideia para um símbolo global, transformando profundamente a forma como as pessoas compartilham e se engajam com conteúdos nas redes sociais (Oremus, 2022).

Esse caso evidencia como o intraempreendedorismo pode gerar impacto além dos limites da organização. Ao atender a uma necessidade real dos usuários, o botão de *like* não só consolidou a plataforma como também redefiniu os padrões de comunicação digital, ressaltando o valor de estimular ideias criativas dentro das empresas (Oremus, 2022).

O Gmail é outro exemplo clássico de intraempreendedorismo. Criado por Paul Buchheit, um dos primeiros engenheiros do Google, o serviço de e-mail surgiu como um projeto paralelo dentro da empresa. Inicialmente desenvolvido para uso interno, o Gmail foi lançado publicamente em 2004 e revolucionou a forma como as pessoas utilizam o e-mail, oferecendo uma interface mais rápida, maior capacidade de armazenamento e integração com outros serviços da Google (Vieira, 2022).

Esses exemplos demonstram como a liberdade para explorar novas ideias dentro de uma organização pode resultar em inovações que transformam mercados inteiros. O sucesso do Gmail, e de diversas outras iniciativas, reforça a importância de fomentar uma cultura que valorize a ousadia e a criatividade dos colaboradores, permitindo que ideias disruptivas floresçam e tragam benefícios significativos para a empresa e seus usuários (Dornelas, 2020).

2.4 – COMO O INTRAEMPREENDEDORISMO SE RELACIONA COM A GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Maslow (1954), em “*Motivation and Personality*”, o comportamento humano no trabalho é orientado por necessidades que impulsionam a motivação. Entre elas, destacam-se a estima e a autorrealização, que se tornam ainda mais relevantes no contexto do intraempreendedorismo. Quando a gestão de pessoas promove um ambiente que favorece a inovação, cria condições para que essas necessidades sejam satisfeitas, fortalecendo o engajamento e estimulando o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Nesse sentido, a construção de uma cultura intraempreendedora revela-se fundamental para a gestão de pessoas, pois estimula maior comprometimento e disposição dos indivíduos para enfrentar desafios organizacionais. A administração eficaz do capital humano é indispensável para alinhar talentos ao crescimento coletivo. O intraempreendedorismo, ao incentivar práticas colaborativas e motivadoras, amplia a capacidade da GP de integrar objetivos pessoais e estratégicos, tornando o ambiente de trabalho mais produtivo e inovador (Dornelas, 2020).

Lawler e Drexler (1981) observam que grandes empresas reúnem recursos humanos, financeiros e técnicos que permitem a criação de inovações. Para que isso ocorra, a gestão de pessoas precisa atuar como facilitadora, identificando e apoiando indivíduos com perfil intraempreendedor. Dessa forma, o intraempreendedorismo contribui para a GP ao oferecer um espaço de prática, no qual ela pode aplicar estratégias que estimulam talentos e fortalecem sua capacidade de inovação interna.

Ao unir intraempreendedorismo e gestão de pessoas, cria-se um ciclo de benefícios mútuos. Enquanto a GP oferece suporte e mecanismos de reconhecimento, o intraempreendedorismo contribui para manter talentos engajados, reduzir rotatividade e ampliar o desenvolvimento das competências. Isso faz da gestão de pessoas não apenas uma área de suporte administrativo, mas um agente estratégico de transformação organizacional (Kuratko *et al.*, 1993).

Outro ponto essencial é a cultura organizacional, onde ambientes flexíveis e descentralizados estimulam atitudes intraempreendedoras. Nesse sentido, o intraempreendedorismo contribui diretamente para a GP, pois fornece práticas e comportamentos que ela pode institucionalizar, como o incentivo ao aprendizado contínuo e à confiança, promovendo um ambiente favorável à inovação e ao protagonismo dos colaboradores (Dornelas, 2020).

Pinchot (1985) define os intraempreendedores como “sonhadores que fazem”, ou seja, profissionais que transformam ideias em ações concretas. Essa postura só se sustenta quando a gestão de pessoas oferece políticas que garantam liberdade,

responsabilidade e reconhecimento. O intraempreendedorismo, portanto, reforça a importância estratégica da GP, mostrando que cabe a ela criar as condições necessárias para que esses talentos se desenvolvam e gerem resultados.

O intraempreendedorismo representa uma prática estratégica que só se concretiza por meio da valorização do capital humano. Dornelas (2020) ressalta que a inovação depende diretamente da participação ativa dos colaboradores, e é a gestão de pessoas que cria as condições adequadas para essa participação ocorrer. Assim, a área de GP deixa de ser apenas operacional e passa a exercer um papel de suporte fundamental à criatividade e à autonomia.

Para Fillion (2004) a visão intraempreendedora é construída progressivamente no contato com a realidade da empresa. Isso amplia o papel da gestão de pessoas, que deve criar oportunidades de aprendizado, capacitação e feedback. Nesse sentido, o intraempreendedorismo oferece à GP a oportunidade de direcionar treinamentos e práticas de desenvolvimento para alinhar competências individuais com os objetivos organizacionais, fortalecendo a integração entre pessoas e resultados.

A gestão de pessoas deve alinhar os interesses individuais com os coletivos, e o intraempreendedorismo contribui diretamente para esse alinhamento, pois permite que colaboradores tenham espaço para suas ideias e, ao mesmo tempo, colaborem com as metas estratégicas da organização. Assim, a GP se beneficia ao conseguir unir motivação pessoal com objetivos institucionais, consolidando um ciclo de ganhos mútuos (Chiavenato, 2014).

Outro ponto essencial é a motivação. Empresas que estimulam o intraempreendedorismo alcançam maior engajamento, já que os colaboradores percebem que suas ideias são valorizadas. Nesse sentido, a gestão de pessoas desempenha o papel de criar mecanismos de reconhecimento, sejam financeiros, simbólicos ou de carreira, que reforcem a permanência dos talentos intraempreendedores (Sebrae, 2023).

Drucker (2000) aponta que a inovação é a principal ferramenta do empreendedor. No ambiente corporativo, essa inovação só se sustenta quando acompanhada por práticas de GP voltadas ao desenvolvimento humano. Capacitação, coaching, mentorias e planos de carreira tornam-se instrumentos para que os colaboradores se sintam preparados e confiantes para arriscar em projetos criativos.

Ademais, Hashimoto (2010) afirma que a autonomia é um dos pilares do intraempreendedorismo. Contudo, a autonomia só se torna viável quando há confiança mútua entre empresa e colaborador, algo diretamente ligado às políticas de GP. Essa área deve estruturar processos que descentralizem a tomada de decisão, dando liberdade

para experimentação, sem que os erros sejam vistos como fracassos, mas sim como parte do aprendizado.

Marques (2021) acrescenta que a segurança psicológica é fundamental para as equipes inovarem. O intraempreendedorismo contribui com esse aspecto ao estimular que ideias sejam expostas sem medo de julgamento. Cabe à gestão de pessoas consolidar essa cultura de apoio e inclusão, de modo que o intraempreendedorismo se torne um catalisador para práticas de valorização da diversidade e da confiança mútua dentro da empresa.

Outro ponto central é a liderança. Pinchot (1985) observa que os intraempreendedores precisam mobilizar colegas mesmo sem autoridade formal. Esse comportamento reforça o papel da GP em identificar e desenvolver líderes informais. Dornelas (2020) diferencia ainda a liderança formal da executora, ambas necessárias para sustentar a inovação. Nesse caso, o intraempreendedorismo contribui para que a gestão de pessoas amplie sua atuação no desenvolvimento de habilidades de comunicação, negociação e colaboração.

Marques (2021) observa que a liderança organizacional deve apoiar a inovação de maneira prática. O intraempreendedorismo contribui nesse aspecto ao mostrar à GP a necessidade de estruturar programas de capacitação de líderes, incentivando-os a valorizar ideias, oferecer feedbacks e incluir colaboradores em decisões estratégicas. Esse processo amplia a confiança dos profissionais e aumenta o engajamento coletivo.

A retenção de talentos também é uma das maiores contribuições do intraempreendedorismo. Quando a empresa permite que o colaborador desenvolva suas ideias internamente, reduz a possibilidade de perdê-lo para a concorrência. Nesse sentido, a GP se beneficia duplamente: mantém profissionais qualificados e ainda fortalece sua motivação e engajamento, criando um ciclo positivo para o negócio (Sebrae, 2023).

Pinchot (1985) já alertava que muitas empresas perdem seus melhores talentos por não oferecer espaço para a inovação interna. A gestão de pessoas, ao adotar práticas de intraempreendedorismo, cria barreiras de proteção contra essa perda. Investir em reconhecimento, autonomia e desenvolvimento faz com que o colaborador perceba mais vantagens em permanecer e crescer dentro da organização.

Filion (2004) aponta que o intraempreendedorismo exige visão estratégica ajustada à realidade organizacional. Para viabilizar isso, a gestão de pessoas deve fornecer informações, promover treinamentos e criar canais de comunicação abertos. Esses mecanismos tornam os colaboradores mais conscientes dos objetivos da empresa, alinhando suas ideias ao propósito corporativo.

Outro aspecto é o fortalecimento do trabalho em equipe. Hashimoto (2009) afirma que o intraempreendedorismo só se concretiza em ambientes colaborativos. A GP deve incentivar práticas de cooperação, programas de integração e espaços de cocriação, reduzindo barreiras hierárquicas e estimulando a diversidade de competências. Esse esforço amplia a capacidade de gerar soluções inovadoras.

Hashimoto (2009) destaca que o intraempreendedorismo só se concretiza em ambientes colaborativos, nos quais a gestão de pessoas atua promovendo integração, cooperação e diversidade. Nesse processo, Chiavenato (2014) ressalta que a GP também deve mediar conflitos, já que ideias inovadoras podem gerar divergências, mas que podem ser transformadas em oportunidades de aprendizado e inovação. Assim, o intraempreendedorismo fortalece a gestão de pessoas ao ampliar sua relevância na construção de equipes colaborativas e no equilíbrio das relações internas.

A inovação aumenta a satisfação no trabalho, pois permite que os profissionais sintam orgulho de suas contribuições. Nesse cenário, o intraempreendedorismo reforça o papel da gestão de pessoas em adotar mecanismos de reconhecimento que vão além dos resultados financeiros, valorizando a criatividade e a iniciativa individual, o que mantém colaboradores motivados, engajados e fortalecendo o vínculo com a organização (Sebrae, 2023).

Dornelas (2008; 2020) aponta que a inovação deve ser contínua e incorporada à cultura organizacional, sendo o intraempreendedorismo um meio de tornar a gestão de pessoas mais estratégica. Ao estimular autonomia, liderança e reconhecimento, a GP deixa de ser apenas operacional e passa a sustentar a criatividade como prática constante e se consolida como aliada do intraempreendedorismo, promovendo motivação, retenção de talentos e engajamento, transformando o capital humano em fonte de vantagem competitiva e sustentabilidade para as organizações.

Marques (2021) complementa que a liderança organizacional precisa demonstrar, na prática, que apoia a inovação. Para isso, a GP deve estruturar programas de capacitação de líderes e gestores, incentivando-os a reconhecer ideias, dar feedbacks construtivos e abrir espaço para a participação dos colaboradores em decisões estratégicas. Essa postura inspira confiança e aumenta o engajamento coletivo.

Dessa forma, o intraempreendedorismo e a gestão de pessoas estabelecem uma relação de complementaridade. Enquanto o primeiro promove inovação e dinamismo interno, o segundo garante as condições humanas e organizacionais para que isso aconteça. Autores como Pinchot, Fillion, Hashimoto e Dornelas demonstram que essa integração fortalece tanto a cultura empreendedora quanto a retenção de talentos (Pinchot, 1985).

Portanto, pode-se concluir que o intraempreendedorismo se torna um aliado estratégico da gestão de pessoas, ao estimular autonomia, liderança, motivação e desenvolvimento contínuo. A GP, por sua vez, ao apoiar esse processo, transforma colaboradores em protagonistas da inovação, assegurando que o capital humano seja fonte constante de vantagem competitiva e sustentabilidade para as organizações contemporâneas (Dornelas, 2008).

3. METODOLOGIA

A metodologia, em sua origem, refere-se ao estudo dos métodos e das ferramentas utilizadas na produção do conhecimento científico. Além disso, É um processo funcional a serviço da pesquisa que, “ao mesmo tempo que visa conhecer caminhos do processo científico, problematiza criticamente, no sentido de questionar os limites da ciência”, tanto no que diz respeito à sua capacidade de produzir algum conhecimento quanto à sua aptidão para intervir na realidade. (Demo, 1995, p.11).

Também compreende-se que "metodologia são os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa tendo sua organização variando de acordo com as particularidades de cada pesquisa". Porém, é necessário apresentar informações relacionadas a alguns elementos importantes, como o tipo de pesquisa, o público-alvo e a amostra, os métodos de coleta e de análise dos dados, sempre com um planejamento adequado e de forma organizada e fundamentada na investigação (Gil, 2002, p. 162).

Por conseguinte, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, esboçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista podendo ser arriscado produzir a pesquisa sem um método claro (Lakatos *et al.*, 2017).

Adentrando mais neste assunto, Severino (2014, p. 88) afirma,

“(...) No entanto, não basta seguir um método e aplicar técnicas para se completar o entendimento do procedimento geral da ciência. Esse procedimento precisa ainda referir-se a um fundamento epistemológico que sustenta e justifica a própria metodologia praticada” (Severino, 2014, p. 88).

Dessa forma, é compreensível que a ciência utiliza-se de um método que lhe é próprio, o método científico, elemento fundamental do processo do conhecimento realizado pela ciência para diferenciá-la não só do senso comum, mas também das demais modalidades de expressão da subjetividade humana, como a filosofia, a arte, a religião (Severino, 2014).

3.1 – ABORDAGEM QUALITATIVA

Por sua vez, o trabalho científico em pesquisa qualitativa, para Minayo (2009), pode ser dividido em três etapas: fase exploratória, que consiste na produção de todo o projeto de pesquisa e preparação dos procedimentos para entrada em campo; trabalho de campo, que combina utilização de vários instrumentos para levantamento de material e dados e análise e tratamento do material, que consiste em compreender, analisar e interpretar os dados, articulando-os com a teoria que fundamentou o projeto.

Além disso, toda pesquisa é qualitativa porque envolve o trabalho humano. E, por conseguinte, é também subjetiva. Toda pesquisa constrói perspectiva. Mesmo ela não querendo dizer, ela diz. Assim, não existe neutralidade na pesquisa (Saramago *et al.*, 2023). Sendo assim, o subconsciente humano mesmo se esforçando, acaba influenciando a interpretação dos dados e a formulação das conclusões. Por isso, é fundamental reconhecer essa subjetividade para que a pesquisa se torne mais consciente e responsável.

Essa perspectiva é reforçada por Pesce e Abreu (2013), que enfatizam as bases filosóficas da fenomenologia e da dialética como fundamentais para orientar os princípios da pesquisa qualitativa, permitindo uma análise mais sensível e crítica das realidades estudadas. Assim, a metodologia qualitativa não apenas descreve, mas também interpreta e dá voz às múltiplas dimensões da experiência humana, contribuindo para uma ciência mais inclusiva e comprometida com a transformação social.

Vale ressaltar que para Carlos Torres (2003), é importante considerar as realidades contextuais dos sujeitos envolvidos em tais pesquisas. Logo, a metodologia pelo olhar qualitativo não busca generalizações e sim uma compreensão profunda e holística dos fenômenos observados, enfatizando que, ao adotar tal abordagem, o pesquisador deve-se preocupar não apenas com os dados coletados, mas também com a interpretação desses dados sob a visão social e cultural.

3.2 – TÉCNICA DE PESQUISA

As técnicas de coleta de dados são fundamentais para sustentar a análise e as conclusões de uma pesquisa. Vergara (2009, p. 43) afirma que “a escolha da técnica deve considerar os objetivos do estudo e o perfil dos participantes”. Um bom planejamento dessas técnicas garante maior confiabilidade. A qualidade dos dados obtidos depende diretamente do método adotado. Dessa forma, uma coleta bem realizada é essencial para o êxito da pesquisa científica

As técnicas de coleta de dados são fundamentais para sustentar a análise e as conclusões de uma pesquisa. Vergara (2009, p. 43) afirma que “a escolha da técnica deve considerar os objetivos do estudo e o perfil dos participantes”. Um bom

planejamento dessas técnicas garante maior confiabilidade. A qualidade dos dados obtidos depende diretamente do método adotado. Dessa forma, uma coleta bem realizada é essencial para o êxito da pesquisa científica

Além disso, Gil (2010, p. 52) destaca que “a adequação entre a técnica de coleta e o problema de pesquisa é um dos fatores que determinam a validade do estudo”. O pesquisador deve refletir sobre as vantagens e limitações de cada método, considerando aspectos como tempo, custo, acessibilidade aos participantes e profundidade das informações obtidas. Assim, a escolha consciente contribui para a consistência e a relevância dos resultados.

Do mesmo modo, Lakatos e Marconi (2017, p. 112) enfatizam que “a clareza na definição da técnica utilizada permite a replicabilidade da pesquisa”. Isso significa que outros pesquisadores poderão seguir os mesmos passos e confirmar os achados, fortalecendo a credibilidade científica. Portanto, mais do que uma etapa operacional, a coleta de dados representa um momento estratégico, capaz de assegurar rigor metodológico e ampliar o alcance da investigação.

Em síntese, a coleta de dados não deve ser vista apenas como uma etapa técnica, mas como um processo essencial para garantir a qualidade, a confiabilidade e a relevância dos resultados de uma pesquisa. Martins e Theóphilo (2009, p. 141) reforçam que “um pequeno detalhe pode ser um elemento essencial para a compreensão da realidade”, evidenciando a importância de uma coleta de dados cuidadosa e bem planejada para a validação do trabalho.

4 – PESQUISA

A presente pesquisa buscou identificar, analisar e descrever as principais contribuições do intraempreendedorismo para a Gestão de Pessoas. Através de uma extensa revisão bibliográfica, buscou-se analisar os conceitos fundamentais de cada área e estabelecer conexões entre teoria e prática. Dessa forma, procura-se evidenciar como a valorização dos colaboradores pode favorecer a inovação interna e gerar vantagem competitiva sustentável.

Tal trabalho foi estruturado em quatro eixos centrais: Gestão de Pessoas, empreendedorismo, intraempreendedorismo e a relação entre estes elementos, incluindo também as barreiras enfrentadas pelas organizações no processo de implementação. Em cada um desses tópicos são apresentados conceitos, definições e contribuições de diferentes autores, permitindo uma compreensão mais ampla da relevância do tema no contexto organizacional contemporâneo.

Por fim, este capítulo busca não apenas organizar os fundamentos teóricos, mas também demonstrar a importância prática de tais conceitos para a realidade empresarial.

A análise pretende reforçar a ideia de que a integração entre gestão de pessoas e intraempreendedorismo representa um caminho estratégico para fortalecer a cultura de inovação, estimular a autonomia dos colaboradores e consolidar a competitividade das organizações.

4.1 – GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um dos elementos mais estratégicos para o desenvolvimento das organizações, pois está ligada ao uso do capital humano como diferencial competitivo. Além do mais, as pessoas constituem o principal bem da empresa e, quando bem direcionadas, promovem inovação, alcance de objetivos e diversas outras vantagens. Assim, compreender esse campo é essencial para analisar como a valorização do colaborador impacta nas práticas intraempreendedoras.

Além de administrar rotinas, a GP busca alinhar interesses individuais e coletivos, promovendo motivação, desenvolvimento e retenção de talentos em um ambiente corporativo dinâmico. Essa área também é responsável por criar condições que favoreçam a valorização das competências humanas e o alcance de melhores resultados. Assim, este subtópico apresenta conceitos que evidenciam a importância da gestão de pessoas como base para uma cultura organizacional voltada à inovação e ao intraempreendedorismo.

O quadro 1 – Gestão de Pessoas – sintetiza os principais conceitos, definições e ideias sobre a Gestão de Pessoas, sobretudo na visão de Idalberto Chiavenato, além de outros diferentes autores utilizados, bem como suas opiniões individuais sobre o assunto.

Quadro 1: Gestão de Pessoas

Autor / Obra	Definição/Conceito
Chiavenato (2014)	A Gestão de Pessoas trata da relação de interdependência entre indivíduos e organizações, pois os indivíduos buscam sustento e realização, enquanto as empresas precisam deles para prosperar.
	As pessoas são o principal ativo da organização, uma depende da outra para alcançar o sucesso e ter o crescimento.
	Assim como os indivíduos, as organizações são heterogêneas e produzem grande parte do que a sociedade precisa, sendo onde as pessoas crescem, aprendem e trabalham.

Chiavenato (2014)	A G.P. busca incentivar, engajar e maximizar o potencial dos colaboradores. Para isso, as organizações vêm revisando conceitos, adotando novas técnicas e ajustando suas práticas de gestão.
Fischer (2002)	A Administração de Pessoas é como a empresa organiza, administra e direciona o comportamento das pessoas, reunindo práticas que alinham os objetivos da organização aos dos colaboradores.
	A Gestão de Pessoas visa criar um ambiente produtivo, ético e motivador, influenciando o desempenho por meio de ações estratégicas.
	A G.P. é essencial para desenvolver competências, reter talentos e assegurar a sustentabilidade da organização.
Drucker (1954)	Considera os profissionais como peças-chaves, pois incentivam o engajamento, crescimento e um ambiente de confiança nas equipes.

Fonte: Pesquisadores (2025)

4.2 – EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um dos principais motores de transformação nas organizações, pois está ligado à inovação, à geração de valor e à adaptação diante das mudanças do mercado. Ao identificar e explorar oportunidades, contribui para a competitividade e o crescimento sustentável, tornando-se fundamental no cenário corporativo. Compreender esse campo é essencial para analisar de que forma influencia a gestão de pessoas e o desenvolvimento de práticas intraempreendedoras.

Mais do que criar negócios, o empreendedorismo envolve iniciativa, criatividade e disposição para assumir riscos em busca de soluções que atendam às necessidades sociais e organizacionais. Essa prática favorece a geração de empregos, o desenvolvimento econômico e a circulação de ideias inovadoras. Assim, este subtópico apresenta conceitos que destacam a relevância do empreendedorismo, sintetizados no quadro 2.

O quadro 2 – Empreendedorismo – engloba os principais conceitos e definições sobre o empreendedorismo, na perspectiva de diferentes autores abordados, bem como suas ideias primordiais e essenciais sobre o tema.

Quadro 2: Empreendedorismo

Autor / Obra	Definição/Conceito
Schumpeter (1934)	Empreender é ser criativo, trazer novidades, em que o novo substitui o antigo, apontando o empreendedor como responsável por quebrar a ordem vigente ao trazer inovações.
	O empreendedor torna-se um agente central de mudança.
Dolabela (2010)	O empreendedorismo é a capacidade de converter ideias em realidade e gerar valor. Tal resultado pode ser tanto simbólico como financeiro.
Barreto (1998)	Empreender é construir algo a partir de quase nada, utilizando recursos limitados e grande visão.
Dornelas (2008)	Boas ideias não são suficientes: é necessário saber colocá-las em prática.
Ruiz (2019)	O empreendedor deve enfrentar a incerteza com atitude proativa.
Drucker (2000)	A inovação é o maior recurso do empreendedor, pois permite converter transformações em oportunidades reais.

Fonte: Pesquisadores (2025)

4.3 – INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo se caracteriza como a prática de inovar dentro das organizações, permitindo que colaboradores desenvolvam ideias, produtos e processos sem a necessidade de criar um novo negócio. Essa abordagem amplia a competitividade e valoriza o capital humano, ao mesmo tempo em que promove soluções alinhadas às necessidades do mercado. Dessa forma, compreender sua essência é essencial para analisar como as empresas podem estimular comportamentos empreendedores em seu ambiente interno.

Mais do que propor inovações, o intraempreendedorismo fortalece a autonomia, a liderança e o engajamento dos profissionais, criando condições favoráveis para a retenção de talentos e o crescimento sustentável. Essa prática amplia o potencial criativo das equipes e favorece a construção de uma cultura voltada para a inovação. Assim, este subtópico apresenta conceitos que evidenciam a importância do

intraempreendedorismo, sintetizados no quadro 3, como base para sua relação com a gestão de pessoas.

O quadro 3 – Intraempreendedorismo – aborda os principais conceitos, definições e ideias sobre o empreendedorismo corporativo, pelo ponto de vista de diferentes pesquisadores analisados, de forma sintetizada e objetiva.

Quadro 3: Intraempreendedorismo

Autor / Obra	Definição/Conceito
Pinchot (1985)	Intraempreendedores são sonhadores que fazem.
	Contribuem para a mudança, crescimento e evolução da empresa.
	O intraempreendedorismo é uma ótima ideia para reter talentos inovadores, visto que os colaboradores desenvolvem suas ideias na própria empresa.
Dornelas (2020)	O intraempreendedor torna-se protagonista da transformação, em vez de simples executor de tarefas.
	A inovação deve ocorrer não só externamente, mas sobretudo dentro da organização, com a atuação de colaboradores motivados e criativos.
	O intraempreendedorismo deve estar presente em todos os níveis da organização
Filion (2004)	O intraempreendedor desenvolve sua visão de modo gradual e adaptável, ajustando-a às experiências do dia a dia da organização.
	O intraempreendedor experimenta diferentes caminhos e ajusta suas escolhas ao aprender, minimizando erros e aumentando a viabilidade das ideias.
	O intraempreendedor primeiro imagina o que quer alcançar e, em seguida, define os caminhos para tornar isso realidade.
Lumpkin e Dess (1996)	As principais características do intraempreendedor são: inovação, tomada de risco, proatividade, autonomia e agressividade competitiva.

Hashimoto (2010)	Existem três bases para os intraempreendedores: a inovação, a autonomia e a propensão a riscos.
------------------	---

Fonte: Pesquisadores (2025)

4.4 – AS BARREIRAS ENFRENTADAS

O intraempreendedorismo surge como uma alternativa estratégica para estimular a inovação dentro das organizações, mas seu desenvolvimento nem sempre acontece de forma simples. As empresas, ao mesmo tempo em que reconhecem a importância da criatividade e da autonomia, também enfrentam dificuldades para lidar com mudanças culturais, estruturais e comportamentais. Essas limitações podem reduzir o engajamento dos colaboradores e comprometer a efetividade dos projetos internos.

As barreiras enfrentadas nesse processo estão ligadas a fatores como resistência a novas ideias, excesso de burocracia, falhas de comunicação e medo do fracasso. Esses elementos dificultam a construção de um ambiente favorável à inovação e ao aproveitamento das potencialidades dos profissionais. Analisar tais obstáculos é essencial para compreender como eles impactam a prática do intraempreendedorismo e quais estratégias podem ser aplicadas para superá-los.

O quadro 4 – As barreiras enfrentadas – apresenta um resumo das principais barreiras enfrentadas pelas organizações na implementação do intraempreendedorismo. Estando destacado os fatores que mais limitam a inovação e a autonomia dos colaboradores, servindo como base para a análise do tema neste estudo.

Quadro 4: As barreiras enfrentadas

Autor / Obra	Definição/Conceito
Pinchot (1985)	Os intraempreendedores atuam como mentes independentes na organização, o que pode impactar quem prefere manter o “ <i>status quo</i> ”.
Dornelas (2020)	Grandes organizações muitas vezes fazem uso de modelos inflexíveis e não estão dispostas a assumirem riscos.
	O viés de que somente os líderes organizacionais podem inovar limita a capacidade dos intraempreendedores.
	Muitas corporações enxergam os erros como fracassos, e não como aprendizados, o que muitas vezes desencoraja o empreendedor a inovar, revolucionar e criar.

Hashimoto (2006)	As empresas devem garantir autonomia para agir, incentivo ao aprendizado e valorização constante de seus colaboradores, além de incentivar a inovação.
Sebrae (2023)	Diversas organizações ainda encontram dificuldades em reconhecer e desenvolver talentos com perfil intraempreendedor.
	A ausência de incentivo à criatividade e a insegurança diante da inovação tornam mais difícil criar uma cultura de transformação.
Marques (2024)	Alguns líderes enxergam o intraempreendedorismo como um risco, em vez de uma oportunidade.
	Muitos gestores criam obstáculos e barreiras que resultam na perda de talentos, falta de inovação e uma cultura organizacional obsoleta.

Fonte: Pesquisadores (2025)

4.5 – O INTRAEMPREENDEDORISMO E A GESTÃO DO CAPITAL HUMANO

A gestão de pessoas ocupa papel central no fortalecimento do intraempreendedorismo, pois é por meio dela que as organizações conseguem alinhar talentos, motivação e estratégias de inovação. Um ambiente que valoriza autonomia, confiança e desenvolvimento contínuo permite que os colaboradores expressem suas ideias de forma mais criativa e comprometida. Assim, o intraempreendedorismo passa a ser estimulado não apenas pela estrutura da empresa, mas também pela forma como ela administra seu capital humano.

Nesse sentido, práticas como capacitação, reconhecimento e incentivo à colaboração tornam-se fundamentais para criar condições favoráveis ao surgimento de intraempreendedores. A integração entre gestão de pessoas e intraempreendedorismo contribui para a construção de uma cultura inovadora, onde a valorização do potencial humano é vista como elemento estratégico para a competitividade. Esse diálogo entre as duas áreas possibilita compreender como as organizações podem alcançar melhores resultados de forma sustentável.

O Quadro 5 – Intraempreendedorismo e Gestão de Capital Humano – resume a relação entre a gestão de pessoas e o intraempreendedorismo, destacando práticas e contribuições que proporcionam melhorias dentro das organizações.

Quadro 5: Intraempreendedorismo e Gestão de Capital Humano

Autor / Obra	Práticas / Construções
Maslow (1954)	As necessidades de estima e autorrealização ganham relevância no intraempreendedorismo, pois a GP cria condições para satisfazê-las, fortalecendo engajamento e desenvolvimento profissional.
Dornelas (2020)	O intraempreendedorismo torna a GP mais estratégica, sustentando a criatividade como prática contínua e consolidando-se como aliado na motivação, retenção de talentos e engajamento.
Lawler e Drexler (1981)	Grandes empresas oferecem recursos para inovação, mas é a GP que deve identificar e apoiar intraempreendedores, ampliando sua capacidade de inovação interna.
Kuratko et al. (1993)	A união entre GP e intraempreendedorismo cria um ciclo de benefícios mútuos: a GP reconhece talentos e o intraempreendedorismo mantém engajamento, reduz rotatividade e desenvolve competências.
	A gestão de pessoas fortalece o intraempreendedorismo, que, em contrapartida, promove o desenvolvimento dos funcionários, retém talentos e impulsiona o sucesso organizacional.
Pinchot (1985)	Intraempreendedores são “sonhadores realizadores”, ou seja, profissionais capazes de converter ideias em práticas concretas dentro da empresa.
	Intraempreendedores são “sonhadores que fazem”, mas dependem de políticas de GP que garantam liberdade, responsabilidade e reconhecimento, fundamentais para transformar ideias em resultados.
Filion (2004)	O intraempreendedorismo exige visão construída progressivamente; a GP amplia sua atuação ao criar capacitação e feedback, alinhando competências individuais aos objetivos organizacionais.
Chiavenato (2014)	O intraempreendedorismo auxilia a GP a alinhar interesses individuais e coletivos, criando um ciclo de ganhos mútuos entre motivação pessoal e metas organizacionais.
Sebrae (2023)	Empresas que valorizam ideias criativas alcançam maior engajamento e retenção de talentos, onde o intraempreendedorismo fortalece a GP com mecanismos de reconhecimento que vão além de recompensas financeiras.

Drucker (2000)	A inovação, principal ferramenta do empreendedor, só se sustenta com apoio da GP; o intraempreendedorismo reforça a necessidade de programas de desenvolvimento, mentorias e planos de carreira.
Hashimoto (2010)	A autonomia e o trabalho colaborativo são pilares do intraempreendedorismo; a GP deve descentralizar decisões, estimular a cooperação e transformar conflitos em aprendizado.
Marques (2021)	O intraempreendedorismo orienta a GP a capacitar líderes para apoiar ideias, dar feedbacks e incluir colaboradores em decisões estratégicas, ampliando confiança e engajamento.
	A segurança psicológica é essencial para as equipes inovarem; o intraempreendedorismo contribui para que a GP fortaleça uma cultura de apoio, diversidade e confiança mútua.

Fonte: Pesquisadores (2025)

5 – CONCLUSÃO

A pesquisa buscou identificar, analisar e descrever as principais contribuições do intraempreendedorismo para a gestão de pessoas, evidenciando como essa prática estimula a inovação, a criatividade e o protagonismo dentro das organizações. Observou-se que, ao valorizar o potencial dos colaboradores, as empresas aprimoram processos, fortalecem o engajamento e mantêm sua relevância no mercado.

A revisão bibliográfica e a abordagem qualitativa mostraram que ambientes que incentivam autonomia e colaboração potencializam resultados. Conclui-se que o intraempreendedorismo, aliado à gestão de pessoas, não apenas impulsiona a inovação, mas também contribui para o desenvolvimento humano e organizacional. Esse cenário evidencia a importância de lideranças capazes de fomentar a criatividade e o protagonismo dos colaboradores.

A gestão de pessoas foi compreendida como um elemento estratégico para o desenvolvimento organizacional, ao utilizar o capital humano como diferencial competitivo. Além de alinhar interesses individuais e coletivos, promove motivação, retenção de talentos e valorização de competências. Assim, conforme Chiavenato (2014) e Fischer (2002), constitui a base para uma cultura organizacional voltada à inovação e ao intraempreendedorismo.

O intraempreendedorismo é caracterizado como uma prática estratégica que promove inovação dentro das organizações, estimulando a autonomia, a liderança e o engajamento dos colaboradores. Ao integrar capacidades criativas e de resolução de

problemas, destaca-se como fator essencial para a valorização do capital humano, a retenção de talentos e o fortalecimento de uma cultura voltada para a inovação e o crescimento sustentável.

As principais contribuições do intraempreendedorismo, no contexto da gestão de pessoas, envolvem a motivação dos colaboradores pelas necessidades de estima e autorrealização, o aproveitamento dos recursos organizacionais e a valorização de uma cultura voltada à inovação. Cabe à gestão de pessoas reconhecer talentos, estimular o engajamento e oferecer liberdade com responsabilidade. Este empreendedorismo corporativo, quando incentivado, torna-se um motor de inovação capaz de gerar valor e diferenciação no mercado, ajudando no crescimento de forma significativa.

O sucesso dessa abordagem depende da criação de um ambiente organizacional que estimule a autonomia, a criatividade e a disposição para assumir riscos calculados. Nesse contexto, a Administração de Pessoas é fundamental para identificar, desenvolver e manter talentos, alinhando os desejos individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa, criando um ciclo virtuoso.

Resumindo, as organizações que promovem ativamente essa união entre intraempreendedorismo e gestão de pessoas estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios futuros. Elas constroem um grupo de pessoas engajado, forte e ativo, capaz de se adaptar às mudanças e garantir o sucesso a longo prazo, firmando sua posição no mercado.

No entanto, a prática da cultura empreendedora - internamente - exige que gestores e líderes dediquem recursos e tempo para o desenvolvimento de programas organizados. É preciso estabelecer canais de comunicação claros, oferecer treinamento adequado e criar medidas de sucesso que valorizem a inovação, mesmo quando os resultados não são imediatos, garantindo a continuidade do processo.

Além disso, a cultura organizacional exerce papel crucial no fomento ao espírito empreendedor interno. Ambientes que valorizam a colaboração, o aprendizado e a experimentação estimulam a inovação, pois os colaboradores se sentem mais seguros para propor ideias e aprender com os erros, contribuindo para a adaptabilidade e competitividade da empresa.

Por fim, este estudo abre caminho para futuras investigações. Sugere-se aprofundar a pesquisa sobre a influência das novas tecnologias no incentivo à mentalidade empreendedora no ambiente corporativo, ou a análise de estudos de caso em setores específicos, para entender as particularidades dessa prática em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Maria Eugênia Albino do. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Curitiba: Faculdade de Educação São Braz, 2007.

BARRETO, L. P. Educação para o Empreendedorismo. In: Seminário com base comportamental promovido pelo SEBRAE. **Anais...** <https://www.scielo.br/j/gp/a/njzcBsqtG6LrCZ8MKdkx3WC/?format=html&lang=pt>. Salvador: Escola de Administração de Empresa da Universidade Católica de Salvador, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 16. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser um empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 4. ed. São Paulo: Empreende, 2020.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2000.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações:** aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, Marcos. **Empreendedorismo corporativo:** trabalhando a favor do espírito empreendedor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HASHIMOTO, Marcos. **Intraempreendedorismo:** a transformação de ideias em negócios. São Paulo: Saraiva, 2010.

HISRICH, D.; PETERS, P.; SHEPHERD, A. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KURATKO, Donald F. **Entrepreneurship: theory, process, and practice.** 9. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2013.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** Nova Iorque: Harper & Row, 1954.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHUMPETER, Joseph A. **The theory of economic development.** Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultura, 1997.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, A. **Empreendedorismo universitário.** 1. ed. São Paulo: Paco Editorial, 2019.

TORRES, Carlos Alberto. **A pesquisa qualitativa nas ciências sociais.** São Paulo: Cortez, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

BOCCATO, Vera Regina Casari. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

CALDEIRA, A.; MEDEIROS, A. Obstáculos e incentivos ao intraempreendedorismo em empresas inovadoras. **Revista de Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, p. 100-116, jul./set. 2016.

CAMPOS, Livia Rezende Miranda; CRUVINEL, Belarmina Vilela; SARAMAGO, Guilherme de Oliveira; SANTOS, Anderson Oramisio. **A revisão bibliográfica e a pesquisa bibliográfica numa abordagem qualitativa**. Cadernos da FUCAMP, Monte Carmelo, v. 22, n. 57, p. 96-110, 2023.

CEBOLA, M.; PROENÇA, S. Motivações para empreender. In: **PIN: Poli Entrepreneurship Innovation Network**. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2018. p. 99-110.

FAGUNDES, F. M.; FAGUNDES, M. M. Empreendedorismo: uma revisão sobre o tema. **Revista de Administração Opet**, Curitiba, v. 1, p. 75-86, 2009.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 62-70, abr./jun. 2004.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; TEIXEIRA, Adriano Alves; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012.

KURATKO, Donald F.; HORNSBY, Jeffrey S.; NAFFZIGER, Douglas W. *Implementing entrepreneurial thinking in established organizations*. **SAM Advanced Management Journal**, v. 58, n. 1, p. 28-39, 1993.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

LONGENECKER, Justin G.; SCHOEN, John E. *Management succession in the family business*. **Journal of Small Business Management**, v. 13, n. 3, p. 1-6, 1975.

PESCE, Luciana; ABREU, Maria Célia Marcondes de. Pesquisa qualitativa: considerações sobre as bases filosóficas e os princípios norteadores. **Revista da**

FAEEBA – Educação e Contemporaneidade, Salvador, v. 22, n. 40, p. 19-29, jul./dez. 2013.

HSM. A corda e o sonho no empreendedorismo: entrevista com Fernando Dolabela. **HSM Experience** [internet], 01 maio 2010 [acesso em 11 jul. 2025]. Disponível em: [https://experience.hsm.com.br/posts/a-corda-e-o-sonho].

KLEINA, Nilton. **McLanche Feliz: como nasceu o combo para crianças do McDonald's?** Mega Curioso [internet], 10 maio 2022 [acesso em 20 jul. 2025]. Disponível em: [https://www.megacurioso.com.br/artes-cultura/121861-mclanche-feliz-como-nasceu-o-combo-para-criancas-do-mcdonald-s.htm].

OREMUS, Will. *How Facebook designed the like button—and made social media into a popularity contest*. **Fast Company** [internet], 15 nov. 2022 [acesso em 23 ago. 2025]. Disponível em: [https://www.fastcompany.com/90780140/the-inside-story-of-how-facebook-designed-the-like-button-and-made-social-media-into-a-popularity-contest].

SEBRAE. **Empreendedorismo** [internet]. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2024 [acesso em 26 ago. 2025]. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br].

THE COCA-COLA COMPANY. **Coca-Cola Founders** [internet]. Atlanta: The Coca-Cola Company, 2015 [acesso em 26 ago. 2025]. Disponível em: [https://www.coca-colacompany.com].