

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE CIDADE TIRADENTES
CURSO DE NÍVEL MÉDIO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O DESENVOLVIMENTO DO INTRAEMPREENDEDORISMO COMO
ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO E NA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DOS
COLABORADORES NAS PME'S**

Ana Clara Silva Comin¹

Isabella Nunes Oliveira²

Julia Beatriz Lira da Silva³

Kemilly Oliveira do Amaral⁴

Otavio Barbosa dos Santos⁵

Ryan Alves de Souza da Silva⁶

RESUMO: Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar o desenvolvimento do intraempreendedorismo como uma estratégia de crescimento nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs), bem como instrumento de capacitação profissional dos colaboradores. Em um cenário competitivo e dinâmico, torna-se essencial que as organizações invistam continuamente em inovação e valorização do capital humano para manterem sua relevância no mercado. O intraempreendedorismo, compreendido como o empreendedorismo praticado dentro das empresas já existentes, apresenta-se como uma solução eficaz para os desafios enfrentados pelas PMEs, como limitação de recursos, alta rotatividade e resistência a mudanças. Foram aplicados dois questionários: o primeiro, destinado aos colaboradores, obteve 80 respostas; o segundo, direcionado às empresas, contou com a participação de 15 organizações. Os resultados demonstram que a maioria dos respondentes reconhece os benefícios da prática intraempreendedora, como o aumento do engajamento, estímulo à criatividade, melhoria da motivação e fortalecimento da competitividade. No entanto, também foram identificadas barreiras,

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otavio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

como a ausência de cultura inovadora, falta de incentivos por parte da liderança, baixa capacitação e receio frente a mudanças. O estudo reforça que a criação de um ambiente favorável, baseado em autonomia, comunicação aberta e valorização das ideias dos colaboradores, é essencial para o sucesso do intraempreendedorismo. Além disso, destaca a importância da capacitação contínua, do desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, da atuação do setor de Recursos Humanos e da liderança como agente facilitador da inovação. Conclui-se que o intraempreendedorismo impulsiona tanto o crescimento organizacional quanto o desenvolvimento profissional, tornando-se um diferencial competitivo estratégico.

Palavras-chave: Intraempreendedorismo; PMEs; Capacitação profissional; Inovação; Crescimento organizacional.

1. INTRODUÇÃO

O intraempreendedorismo é a prática de aplicar comportamentos e práticas empreendedoras dentro de uma organização estabelecida, promovendo inovação por meio de novos produtos, serviços, processos ou modelos de negócios. Os intraempreendedores desenvolvem ideias que beneficiam a empresa e seus clientes, sem os riscos financeiros do empreendedorismo tradicional.

No cenário atual, especialmente nas Pequenas e Médias Empresas (PMEs), a capacidade de adaptação e inovação é crucial para manter a competitividade e o crescimento sustentável. O intraempreendedorismo surge como uma estratégia eficaz para não apenas impulsionar o desenvolvimento organizacional, mas também para fomentar o crescimento profissional dos colaboradores, estimulando a criação de soluções inovadoras dentro da estrutura existente.

Para as PMEs, que frequentemente enfrentam limitações financeiras e operacionais, o intraempreendedorismo oferece uma alternativa para superar desafios e cultivar uma cultura de inovação e autonomia. O desenvolvimento de competências empreendedoras nas equipes torna-se um diferencial competitivo, com impactos positivos na retenção de talentos, satisfação e engajamento, além de fortalecer a capacidade de adaptação da empresa.

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) visa analisar o impacto do intraempreendedorismo no desenvolvimento dos colaboradores em PMEs, explorando como essa prática pode promover inovação, melhorar a comunicação interna, reduzir a rotatividade e criar um ambiente mais colaborativo. A pesquisa também investigará

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

as variáveis que influenciam sua implementação, como liderança e cultura organizacional, além dos desafios enfrentados pelas PMEs ao adotar essa abordagem. Contudo, diante desse panorama, levantou-se a seguinte questão:

Como o intraempreendedorismo fortalece as competências organizacionais e profissionais, impulsionando o crescimento da organização e o desenvolvimento dos colaboradores? Para tanto, o objetivo geral é:

Analisar como o intraempreendedorismo contribui para o desenvolvimento profissional, evidenciando seus efeitos no crescimento dos colaboradores e no avanço das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e os objetivos específicos são:

1. Identificar os desafios e obstáculos enfrentados pelas PMEs na implementação de competências e práticas intraempreendedoras.
2. Compreender de que maneira o intraempreendedorismo estimula a capacitação e a ascensão profissional, fortalecendo as PMEs.
3. Investigar os fatores determinantes para o desenvolvimento do intraempreendedorismo nas PMEs.

O tema “O Desenvolvimento do Intraempreendedorismo como estratégia de crescimento e na capacitação profissional dos colaboradores nas PME’s” é fundamentada na crescente importância dessa prática no cenário atual, onde a inovação e a adaptação são cruciais para a sobrevivência e o crescimento das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Em um ambiente altamente competitivo e dinâmico, as PMEs precisam buscar alternativas internas para garantir seu crescimento contínuo. O intraempreendedorismo surge como uma estratégia fundamental, pois promove a inovação e a criatividade dentro da própria organização, permitindo que os colaboradores se tornem protagonistas do processo de mudança e adaptação.

É essencial compreender como o intraempreendedorismo pode ser um impulsionador de competências empreendedoras nos colaboradores, além de fomentar um ambiente de trabalho que promova maior satisfação e engajamento. Através dessa prática, é possível gerar um ciclo contínuo de inovação que não apenas contribui para a melhoria organizacional, mas também para o crescimento pessoal e

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail:anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail:bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail:kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail:otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail:ryanmelillo41@gmail.com

profissional dos colaboradores, criando um vínculo positivo entre o desenvolvimento de ambos.

Contudo, a implementação eficaz do intraempreendedorismo não é isenta de desafios. As PMEs enfrentam barreiras como a falta de recursos, resistência cultural e a ausência de uma estrutura organizacional propensa à inovação. Portanto, é crucial identificar essas dificuldades e explorar as oportunidades que surgem quando as organizações adotam uma cultura intraempreendedora.

Segundo Santana; Zotes (2019), “A promoção de um ambiente intraempreendedor pode transformar a cultura organizacional, incentivando a criatividade e a busca constante por melhorias”. Com base nessa justificativa, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

I. O intraempreendedorismo em PMEs favorece o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, estimulando o crescimento profissional.

II. As PMEs com práticas intraempreendedoras se adaptam melhor ao mercado e geram ideias inovadoras.

III. A escassez de investimento em intraempreendedorismo dificulta o desenvolvimento dos funcionários.

2. EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo evoluiu ao longo da história, acompanhando transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Embora sua prática exista desde as primeiras trocas comerciais, sua teorização se consolidou no século XVIII, quando passou a ser reconhecido como um fator essencial para o desenvolvimento econômico.

O termo “empreendedorismo” vem do francês *entrepreneur*, derivado do latim *imprehendere*, que significa “assumir” ou “encarregar-se de”. Hoselitz (1951, p. 235, apud VALE, 2014) define empreendedor como ‘aquele que se encarrega de uma obra, indicando a centralidade dessa figura na formação do capitalismo moderno.

O empreendedorismo é amplamente reconhecido como um dos principais motores da inovação e do crescimento econômico. Para Kirzner (1973, apud Dornelas, 2012), eles não apenas criam negócios, mas identificam oportunidades pouco

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

exploradas dentro da economia, promovendo ajustes e aperfeiçoamentos nos mercados.

Além da criação de novos negócios, o empreendedorismo também se manifesta dentro de empresas já estabelecidas, caracterizando o intraempreendedorismo. Esse modelo permite que organizações existentes se mantenham competitivas ao promover mudanças internas, estimular a criatividade e aperfeiçoar seus processos.

3. INTRAEMPREENDEDORISMO

Conforme Hashimoto (2006, p. 20); Pinchot (1989) definem o intraempreendedor como aquele que, dentro da organização, impulsiona a inovação assumindo riscos e conduzindo mudanças sem abrir um novo negócio. Pinchot (1985, apud Silva, 2021), define os intraempreendedores como profissionais que inovam e assumem riscos dentro das organizações, impulsionando o crescimento sem a necessidade de criar novos negócios. Esse modelo surgiu da percepção de que a inovação pode vir de dentro da própria empresa, sem depender exclusivamente de talentos externos.

Dornelas (2004) define o intraempreendedorismo como empreendedorismo corporativo, um processo no qual colaboradores atuam como agentes de inovação dentro de empresas já estabelecidas. Segundo Pinchot (1989), apud Hashimoto (2006), esses profissionais identificam oportunidades, coordenam recursos de forma inovadora e desenvolvem novas ideias para aprimorar produtos, processos e estratégias organizacionais. Diferente do empreendedorismo tradicional, que envolve a criação de novos negócios, o intraempreendedorismo foca na transformação e modernização da própria empresa, garantindo sua competitividade e adaptação ao mercado.

O intraempreendedorismo se consolidou como uma estratégia fundamental para empresas que buscam inovação contínua, crescimento sustentável e diferenciação no mercado. Ao fomentar um ambiente propício à criatividade e ao desenvolvimento de novas soluções, as organizações garantem sua evolução e permanecem competitivas em um cenário cada vez mais dinâmico.

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail:anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail:bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail:kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail:otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail:ryanmelillo41@gmail.com

3.1. A importância do intraempreendedorismo para o crescimento das PME's

Na atualidade, a visão que tem-se das PMEs (Pequenas e Médias Empresas) é outra: mais atual, inovadora e moderna. Essas empresas, inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, precisam buscar constantemente maneiras de se destacar. O intraempreendedorismo, ou empreendedorismo corporativo, surge como uma estratégia eficaz para impulsionar a inovação e o crescimento. Primeiramente, é essencial identificar as características do empreendedor em PME's. Conforme Bettu (2016), em estudo que realizou, algumas das facetas do empreendedor incluem o protagonismo na mudança, a capacidade de transformar oportunidades e a intolerância à mesmice e ao que é considerado arcaico pela sociedade. Trata-se de um indivíduo comprometido, altamente determinado e que não mede esforços para desenvolver novas ideias.

Conforme Albuquerque; Almeida; Krakauer (2013), após entrevistas com pessoas anônimas, que o perfil de um empreendedor inclui a vocação para assumir riscos, a atenção constante às mudanças, o gosto por desafios, a inovação, a liderança e o foco em resultados.

Observa-se que empresas que estão iniciando e/ou que já estão no mercado devem ter um perfil como esse para colocar a teoria em prática. Empresas de pequeno e médio porte podem optar por investir em mentes intraempreendedoras, criando um ambiente propício ao sucesso.

O intraempreendedorismo não apenas impulsiona a inovação e a competitividade, mas ainda colabora para que a empresa cresça de forma responsável e duradoura, reduzindo riscos de estagnação e tornando a empresa mais adaptável às mudanças do mercado.

Diante disso, Fraga (2020) ressaltou que:

“Colaboradores engajados na busca por melhorias e novas oportunidades, essas empresas conseguem estar um passo à frente da concorrência e até mesmo criar tendências que outras podem seguir [...] destaca que o intraempreendedorismo e a organização empreendedora possuem uma relação de interdependência, na qual a

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

valorização e o estímulo ao espírito empreendedor dentro da empresa aumentam a capacidade de inovação e crescimento organizacional”.

Segundo Fraga (2020), um ambiente favorável ao intraempreendedorismo estimula a criatividade dos colaboradores e fomenta soluções estratégicas que podem impactar diretamente a sustentabilidade e o sucesso da empresa. Nesse sentido, criar mecanismos que incentivem essa cultura pode ser um diferencial crucial para PMEs em um mercado competitivo. Fraga também destaca que, ao proporcionar um ambiente onde os colaboradores possam se expressar livremente, ter suas opiniões respeitadas, receber uma remuneração adequada e contar com um clima organizacional positivo, as PMEs se tornam mais propensas a alcançar um desenvolvimento sustentável.

Para o Sebrae (2023), os obstáculos comuns que essas PMEs enfrentam, é a burocracia, pois é o principal deles visto que abrir uma empresa no Brasil é extremamente demorado e desafiador e exigem muitas etapas; o outro é a falta de investimento, mesmo tendo iniciativas de empresa que investe nesses empreendimentos, é ainda escasso e difícil acesso, além de apontar dificuldade ao crédito, em razão que as taxas são altas, pouco financiamento e garantias requeridas, concorrência e falta de infraestrutura, entre outros problemas. Em adição a apuração realizada Sebrae (2023, p.) realizou em meados de 2018-2020 indicou que Médias Empresas (MEs) tem taxa de mortalidade intermediária. As PMEs 21,6% fecham depois de 5 anos de atividade. Empresas Pequeno Porte (EPPs) têm a menor taxa de mortalidade entre os pequenos negócios, 17% fecham após 5 anos de atividade. Apontando alguns motivos para isso ocasionar, como pouco preparo pessoal e profissional, já que 42% dos empreendedores estão desempregados e um planejamento falho e deficiente de recursos, entre outros indicadores de desafios iminentes.

4. CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL COMO PILAR DO INTRAEMPREENDEDORISMO

O intraempreendedorismo permite que os colaboradores ajam com espírito empreendedor dentro da organização, propondo soluções, assumindo riscos

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail:anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail:bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail:kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail:otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail:ryanmelillo41@gmail.com

calculados e liderando iniciativas inovadoras. Para que esse comportamento seja efetivamente promovido, é indispensável que as empresas invistam em capacitação profissional. Essa capacitação deve ser contínua e alinhada às necessidades estratégicas da organização, garantindo que os funcionários estejam preparados para enfrentar desafios e contribuir ativamente para o crescimento da empresa.

Além disso, é fundamental que os colaboradores sejam incentivados a buscar conhecimento externo, participando de conferências, seminários e outras atividades que ampliem sua visão de mercado e tendências emergentes. A capacitação profissional é essencial para o intraempreendedorismo, pois fornece aos colaboradores as ferramentas necessárias para transformar ideias em ações concretas. Sem o desenvolvimento adequado de competências, mesmo os funcionários mais motivados podem enfrentar dificuldades para implementar iniciativas inovadoras. A capacitação contribui para a criação de uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua e a inovação, aumentando a satisfação no trabalho e reduzindo a rotatividade. A implementação do empreendedorismo interno traz diversos benefícios tanto para a organização quanto para os colaboradores. Para a empresa que promove a inovação contínua, melhora processos internos e aumenta a competitividade no mercado. Para os funcionários, oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, aumenta o engajamento e a satisfação no trabalho, e proporciona um senso de realização ao verem suas ideias sendo implementadas e reconhecidas. Investir em capacitação profissional é fundamental para promover o intraempreendedorismo e, conseqüentemente, impulsionar a inovação e o crescimento sustentável da organização. Ao desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, as empresas criam um ambiente propício para que ideias inovadoras sejam geradas e implementadas, fortalecendo sua posição competitiva no mercado e garantindo sua relevância a longo prazo.

4.1. Pensamento Intraempreendedor

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

De acordo com Goulart (2022), as empresas estão repletas de profissionais criativos, inquietos e persistentes que não devem continuar na cortina da invisibilidade, é crucial as organizações reter esses talentos desenvolvendo, aprimorando as habilidades e pontos fortes de cada profissional visualizando competências preliminares ao empreendedorismo interno, alavancando a empresa a partir de resoluções de problemas e captura de oportunidades por meio de ideias inovadoras. Esse comportamento, o intraempreendedorismo, deve ser cultivado com especificidade conforme a organização, entretanto existe algumas práticas que ajudam a construir esse caminho, sendo elas: análises do clima organizacional; desenvolvimento de uma cultura de inovação; atenção aos colaboradores e inovadores; desenvolver liderança; praticar a inovação aberta.

Segundo o Serasa (2024) a promoção do intraempreendedorismo envolve um ambiente que incentiva a inovação e a iniciativa dos funcionários, contando juntamente com o "estabelecimento de uma cultura organizacional que valorize e recompense ideias inovadoras".

O pensamento intraempreendedor é a essência desse fenômeno, afinal tratase de estimular dentro de um espaço limitado, ou seja, dentro da organização existente, a consciência dessa iniciativa e o potencial dos recursos humanos internos. No entanto, essa prática ainda aparece de maneira tímida, principalmente em empresas que ainda estão estruturando-se como as PME's. (GOULART, 2022)

É necessário a liderança estar disposta a ter uma escuta ativa para cultivar um ambiente confortável e principalmente dominar a prática para começar estabelecer o pensamento intraempreendedor nos colaboradores, é crucial segundo Ventura (2023) "uma cultura organizacional que incentive a inovação e o pensamento criativo para que o intraempreendedorismo seja estimulado dentro da empresa" então essa cultura organizacional traz à tona a consciência do intraempreendedorismo para os colaboradores criando um espaço seguro e acolhedor onde os profissionais possam sentir-se confortáveis e ouvidos aumentando sua participação e força de vontade para expressar suas ideias ou aprimorar suas competências a partir de um ambiente aberto a experimentar e aprender com suas inovações ou fracassos sem receio de repercussões negativas estimulando o sentimento de pertencimento e valorização,

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail:anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail:bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail:kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail:otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail:ryanmelillo41@gmail.com

deixando que eles desenvolvam e busquem soluções para crescer junto com a companhia.

O pensamento intraempreendedor é a base essencial para os colaboradores entenderem o empreendedorismo interno e desenvolverem o espírito de participação nesse projeto em prol da empresa, afinal é importante colocar a necessidade do intraempreendedorismo na mente dessas pessoas para que compreendam sua importância. Uma boa aplicação dessa iniciativa aprimora bons funcionários em suas vidas pessoais ou profissionais, no entanto saber as competências que precisam ser aprimoradas e que se destacam além de oferecer treinamentos e palestra é dever da organização para estabelecer de fato o Empreendedorismo corporativo.

4.2. Desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais

O intraempreendedorismo é um processo dentro das organizações que ao ser influenciado por diversos fatores podem incentivar quanto dificultar a implementação no desenvolvimento dos funcionários. De acordo com Mirshawka; Mirshawka Jr. (2003), um empreendedor deve ter aptidões como proatividade, entusiasmo pelo que faz, criatividade tanto na geração de ideias quanto na alocação de recursos, além de estar disposto a aceitar riscos e enfrentar a possibilidade de fracasso. Farah e Marcondes (2008, apud Caldeira; Medeiros Junior, 2016) acrescentam que, embora seja desafiador encontrar todas essas competências em uma única pessoa, é viável desenvolvê-las para melhorar o perfil empreendedor. Destacando que o conhecimento eficaz envolve conjuntos diversos de habilidades e características que se desenvolvem através da experiência e aprendizado contínuo.

Conforme Dias (2024), a palavra 'skills' traduzida do inglês significa 'habilidades', assim em ambos os conceitos de hard e soft skills falam sobre aptidões. As soft skills dizem respeito às habilidades comportamentais e são interessantes para qualquer tipo de atuação profissional, sendo adquiridas por meio de experiências pessoais e profissionais, vivenciadas ao longo da vida. Hard skills correspondem às habilidades técnicas que normalmente entram no currículo e são aprendidas de maneira específica para cada área. (MACIEL, 2020).

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

Dentro de uma organização de qualquer porte ou segmento, buscam inovações resoluções criativas para girar a competitividade, assim, têm sido focado em valorizar e aprimorar as competências empreendedoras nos colaboradores para que dessa forma seja implantando o método do intraempreendedorismo.

Segundo Maciel (2020) existem 6 soft skills essenciais para os intraempreendedores sendo elas:

QUADRO 1- SOFT SKILLS para o intraempreendedorismo

SOFT SKILLS	CARACTERÍSTICAS
Espírito empreendedor	É a capacidade de resolução de conflitos e uma visão de oportunidades em meio aos problemas.
Resiliência	A resiliência é a capacidade de se adaptar, gerenciar se recuperar depois de enfrentar adversidades.
Comunicação eficaz	A comunicação eficaz vai muito além da transmissão e interpretação de ideias, é saber escutar atentamente, escrever bem e expor suas ideias ou entender feedback de maneira racional.
Pensamento criativo	A criatividade é crucial para essa prática, já que se trata de inovação e hoje em dia ela está sendo muito exigida, uma vez que o mercado está cada vez mais competitivo.
Empatia	De modo simples empatia pode ser entendida como a capacidade de se colocar no lugar de outra pessoa, ela é muito importante para relacionamentos tanto entre liderança, hierarquias quanto com os clientes.
Liderança	Um espírito de líder aprimora suas habilidades de utilizar todas as soft skills para explorar e desenvolver o melhor de sua equipe.

Fonte: Maciel (2020), adaptado pelo próprio autor, 2025.

Segundo Corradi (2024), podemos seguir a teoria das características comportamentais empreendedoras (CCE) desenvolvida por David McClelland, essa teoria cria um círculo de itens e características necessárias para um empreendedor

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail:anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail:bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail:kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail:otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail:ryanmelillo41@gmail.com

que também pode ser base para intraempreendedores, onde, cada característica é única, sendo específica em sua função: Busca de oportunidades e iniciativa; Persistência; Comprometimento; Eficiência e inovação; Correr riscos calculados; Estabelecimento de metas; Busca de informações; Planejamento e monitoramento; Persuasão e rede de contatos; Independência e autoconfiança.

O estímulo ao intraempreendedorismo nas empresas é uma maneira poderosa de promover a inovação e a proatividade entre os colaboradores. Para que isso aconteça, as lideranças precisam se dedicar a identificar os perfis mais adequados para cada projeto e garantir que os recursos e treinamentos necessários estejam disponíveis. Assim, elas podem orientar os resultados de forma a realmente agregar valor.

Pesquisadores como Alencar (1995); Bonache (2000); Barbieri; Álvarez; Cajazeira (2009) apud Caldeira; Medeiros Júnior (2016) destacam que atitudes inovadoras e criativas nascem do investimento em treinamentos focados no desenvolvimento pessoal e profissional. Esses treinamentos não apenas ajudam na evolução das habilidades e na aquisição de novos conhecimentos, mas também incentivam a busca por ideias inovadoras. Além disso, eles são fundamentais para disseminar as convicções e princípios da organização entre os colaboradores, criando um ambiente mais alinhado e engajado. Os colaboradores têm potencial empreendedor e isso deve ser aproveitado. Ao fazer isso, sua empresa se destaca e cresce a partir do esforço parceiro.

Nicoletti (2023) destaca alguns métodos de implantação dessas competências e do intraempreendedorismo.

1. **Invista em treinamento e desenvolvimento:** Fornecer capacitação, mentoria e orientações, além de que a liderança deve saber como deseja desenvolver as competências. Os métodos podem ser por meio de palestras, workshops, projetos entre diversas maneiras.
2. **Responsabilidades, reconhecimento, acompanhamento e Feedback:** Desenvolver a autonomia e a liberdade para assumir projetos e responsabilidades além de tomadas de decisões cabíveis para aprender durante o processo e com o resultado, acompanhando o progresso dos intraempreendedores e fornecendo Feedbacks

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

construtivos para o auxílio em melhorias das iniciativas ou recomeços. Por fim, a valorização e reconhecimento dessas contribuições pode ampliar e motivar cada vez mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento entre esses colaboradores.

4.3. Promoção da autonomia e liderança interna

Segundo Soares (2022), relata que a transformação social está sendo promovida pelo intraempreendedorismo, trazendo benefícios tangíveis para a empresa a partir do colaborador, já que a ideia de que apenas quem está na linha de frente é responsável pelo sucesso ou fracasso está sendo abertamente ampliada com essa técnica. A liderança molda o comportamento de inovação, pois a equipe é extremamente influenciada por ela, uma vez que promove a ajuda no alinhamento, capacitação e experiências referente a criatividade interna. A autonomia liberta e traz oportunidades, tanto de se expressar quanto de aprimorar, criar ou notificar ideias e inovações. (OLIVEIRA, 2022)

Segundo Beltrão (2025):

“A organização oferece oportunidades para que profissionais desenvolvam projetos internos, aumentando o senso de pertencimento e estimulando a colaboração. Subordinados que se sentem valorizados tendem a ser mais produtivos e a contribuir ativamente para o crescimento da empresa”.

Dessa forma, colaboradores capazes de ter uma visão abrangente do negócio e de buscarem novas soluções na empresa em que trabalham são valorizados. O sentimento de autonomia constrói várias vertentes a partir do pertencimento ao ambiente, transformando os funcionários em profissionais de valor, ou seja, preparando-os para serem a pessoa certa, na hora e no lugar certo.

A partir da autonomia, mesmo que cada profissional tenha suas obrigações, quando o ambiente possui liberdade, o desempenho e apresentação de ideias podem surgir com frequência e conforto, desenvolvendo confiança em decisões de projetos, sem medo de errar

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail:anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail:bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail:kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail:otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail:ryanmelillo41@gmail.com

Quando a equipe se sente motivada e envolvida em um projeto pela qual vale a pena se esforçar, a tendência é que concluam sua carga de trabalho regular muito mais rápido e com mais eficiência.

Ao se sentir ouvido, e ter os recursos necessários para o funcionamento de cada função ou ideia com eficácia, os colaboradores se sentem mais capacitados a transformar suas propostas em realidade, entendendo o impacto de sua participação na corporação, o colaborador sente-se mais confortável, alavancando um clima organizacional positivo.

Dessa forma, a liderança tem o papel fundamental de canalizar as competências dos intraempreendedores de forma alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Isso ocorre por meio de incentivos à criatividade, suporte na implementação de novas ideias e no fornecimento de recursos necessários para que essas iniciativas possam ser desenvolvidas com êxito. Segundo Cauê; Oliveira (2022), a valorização das atitudes intraempreendedoras passa por uma abordagem de liderança que não apenas reconhece a inovação, mas também promove sua implementação e desenvolvimento contínuo.

Outro aspecto essencial é o estabelecimento de uma comunicação eficiente e um ambiente organizacional que favoreça a colaboração. Líderes que adotam estilos de gestão participativos e transparentes criam um espaço onde os funcionários se sentem motivados a contribuir com suas ideias e a trabalhar de maneira proativa.

Portanto, organizações que compreendem o papel estratégico da liderança como promotores do intraempreendedorismo e ferramenta de um bom clima organizacional, conseguem não apenas desenvolver soluções inovadoras, mas também fortalecer sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

5. ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAR O INTRAEMPREENDEDORISMO

Correia (2020), apud Kuratko; Hodgetts (1995) afirma que as organizações devem incentivar intraempreendedores através de políticas que estimulem o desenvolvimento de ideias inovadoras. Para isso, será necessário que as empresas

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

promovam ações internas, incentivando que todos os funcionários tenham uma mentalidade empreendedora. Considerando que "as pessoas produzem trabalhos mais criativos quando têm liberdade para escolher como realizar a tarefa", Hashimoto (2009, p. 74) justifica que a autonomia possibilita que os colaboradores explorem suas competências únicas em favor do desempenho de seu trabalho, ou seja, antes mesmo de implementar qualquer política para estimular o comportamento intraempreendedor, é fundamental garantir o apoio da alta liderança, a qual deve oferecer autonomia aos colaboradores. Essa autonomia contribui para que os intraempreendedores assumam uma postura empreendedora, ao terem liberdade para definir metas, escolher os recursos e ferramentas mais adequados e, sobretudo, decidir as estratégias que melhor se alinhem à realização de suas atividades (HASHIMOTO, 2009).

Em relação a mudanças extremamente proeminentes, Correia (2020) esclarece ainda que existem quatro passos que favorecem a mudança de pensamento organizacional para uma filosofia de gestão inovadora e intraempreendedora (sendo implementadas pela alta gestão): (a) a criação de um sistema de retorno de informação e de reforço positivo (Envolve a criação de um mecanismo de feedback contínuo dentro da organização, permitindo que os colaboradores recebam informações específicas a respeito de cada ação executada e comparando-as com os objetivos da empresa. O reforço positivo é indispensável para motivar os colaboradores, reconhecendo seus trabalhos); (b) o estabelecimento de metas explícitas (A definição de metas claras e específicas é um fator crucial para que sejam amadurecidas e, posteriormente, atingidas).; (c) a responsabilização individual (o ato de colocar a responsabilidade individual em seus colaboradores faz com que a autonomia e compromisso sejam estimuladas pelas organizações e também a mentalidade empreendedora ; e (d) um sistema de recompensas baseada nos resultados (sendo assim uma forma de incentivar o desempenho e a inovação, podendo incluir bônus financeiro, promoções, reconhecimento público, entre outros.)

QUADRO 2- Elementos-Chave para um Ambiente Inovador e Colaborativo

Elementos-Chave

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail:anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail:bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail:kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail:otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail:ryanmelillo41@gmail.com

Incentivo à ação
Encorajamento da comunicação informal
Tolerância ao erro, e uso dele como aprendizagem
Resiliência e persistência (na aplicação de uma ideia no mercado)
Encorajar as pessoas a ultrapassarem a burocracia e os procedimentos rígidos
Recompensar e / ou promover as pessoas/equipes

Fonte: Correia (2020), adaptado pelo próprio autor, 2025.

Diante do exposto, o esforço coletivo é essencial, conforme apontado por Correia (2020, apud Chung e Gibbons, 1997), que afirma que o intraempreendedorismo pode surgir de ideias subjetivas e individuais, mas sua origem provém de ações coletivas, tendo como principal apoio o estímulo constante da organização, fazendo com que o intraempreendedor aja como dono de um projeto

Com a organização já tendo desenvolvido as ações citadas anteriormente e criado uma cultura que incentive práticas inovadoras, sabe-se que existem áreas dentro de uma empresa que também podem fortalecer o intraempreendedorismo. Nesse sentido, é visto que a área de RH (Recursos Humanos) desencadeia profissionais e funciona como um suporte ideal de colaboração para os empreendedores internos. Segundo Hashimoto (2009), as práticas de recursos humanos influenciam em ações autônomas por parte dos colaboradores, o que seria um fator crucial para a formação de relações entre funcionários, visando um interesse em comum. Nesse caso, o desenvolvimento de ideias intraempreendedoras.

Com isso, Hashimoto (2009, apud Deloitte, 2015) ressalta que a área de Recursos Humanos tem como função promover um ambiente saudável e confortável ao intraempreendedorismo.

5.1. Criação de um ambiente organizacional favorável

Os programas de incentivo à inovação são essenciais para estimular o intraempreendedorismo, impulsionando novos produtos, serviços e o crescimento

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

organizacional. Segundo Correia (2020), apud Kuratko; Hodgetts (1995), empresas que adotam uma cultura empreendedora fortalecem sua competitividade e mantêm profissionais engajados.

Dornelas (2003) reforça que o intraempreendedorismo exige ação contínua, inovação e a busca por melhorias. Para que isso aconteça, é necessário que a empresa crie um ambiente que valorize a criatividade, aceite riscos e reconheça os esforços dos colaboradores. Hashimoto (2009) destaca que a autonomia dos funcionários é um fator-chave para a inovação, permitindo que assumam responsabilidade sobre suas decisões e contribuam ativamente para o sucesso da organização.

Vilas Boas; Santos (2014) identificaram que empresas inovadoras toleram erros como parte do aprendizado, incentivando os colaboradores a testar novas ideias sem medo de punição. Pelman; Pinchot (1999) apud Cunha et al. (2007) enfatizam que fracassos podem gerar insights (experiências e ideias) valiosos para melhorias futuras, além de defenderem um ambiente que incentive o questionamento, o conflito de ideias e a pesquisa de soluções inovadoras.

Para estruturar um programa de inovação eficiente, é fundamental adotar uma abordagem que promova tanto a colaboração quanto a experimentação de soluções. Mais do que gerar ideias, é necessário garantir sua aplicação prática. Nesse sentido, Dutra (2001); Fleury; Fleury (2000) afirmam que o sucesso do intraempreendedorismo depende da capacidade de transformar ideias em ações concretas.

Além de incentivar a inovação, é essencial reconhecer e recompensar os colaboradores. Câmara (2000) define o sistema de recompensas como um conjunto de incentivos que motivam os funcionários a contribuir para os resultados da empresa. O reconhecimento pode ocorrer por meio de visibilidade interna, prestígio entre os colegas e reforços positivos.

Em vista disso, programas de inovação são fundamentais para o crescimento das empresas, especialmente das PMEs. Além de estimular a inovação e a produtividade, eles garantem competitividade no mercado. No entanto, para que sejam eficazes, devem ser bem estruturados, alinhados às necessidades do setor e acompanhados por incentivos que valorizem a iniciativa dos colaboradores. Dessa

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail:anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail:bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail:kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail:otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail:ryanmelillo41@gmail.com

forma, investir em inovação e reconhecimento é uma estratégia essencial para garantir o sucesso organizacional a longo prazo.

5.1.1. Estabelecimento de programas de incentivo à inovação

Ao discutir sobre o ambiente organizacional, destaca-se a importância da cultura interna como um fator essencial. Tidd et al. (2003:351), referem que, "cultura organizacional" trata-se de um conceito complexo que define como dividir um conjunto de valores., crenças e regras, moldando o comportamento individual. Os mesmos autores explicam que as estruturas organizacionais são os elementos visíveis de uma possível cultura organizacional. Mas acrescentam que, a gestão não pode mudar uma cultura de forma direta, porém poderá intervir ao nível dos objetos (àquilo que pode ser modificado de forma tangível e prática dentro de uma organização), mudando as suas estruturas e/ou processos, fornecendo modelos e reforçando os estilos de comportamentos preferidos

Para Thompson (2004), é indispensável uma cultura autónoma e orientadora por parte das empresas para os atrair e acomodar, uma vez que os intraempreendedores podem contribuir com novas e valiosas ideias para a organização. Com isso, Dornelas (2003) enfatiza que todos os funcionários da empresa devem ter o mesmo propósito de desenvolver e facilitar a inovação, uma vez que a cultura organizacional é construída por todos os indivíduos, e não apenas pela alta gestão. A participação coletiva em projetos integradores, dinâmicas e treinamentos se mostra essencial para consolidar um ambiente propício à inovação.

Em uma organização, empreender depende de uma junção: mindset do funcionário, ambiente que estimule as pessoas a darem ideias, cultura de experimentações e tentativas (que permitam erros), e que as iniciativas sejam sempre alinhadas com a estratégia central (BATISTELA, 2018). Existe também a intrínseca relação entre empreendedorismo e liderança, considerando que para empreender de maneira competitiva, é preciso ter a capacidade de influenciar e entender o próximo.

Dornelas (2003), corrobora com essa opinião, afirmando que qualquer funcionário pode ser líder de uma atividade ou trabalho, descartando a ideia de que precisa ser hierarquicamente um gerente ou um diretor, para ser líder.

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

Com isso, pode-se estabelecer como principais pontos a serem seguidos afim de desenvolver um ambiente favorável para projetos criativos e inovadores:

QUADRO 3 - Condutas Organizacionais que Favorecem a Iniciativa Criativa

Condutas Organizacionais
A disponibilização de recursos para a realização de ideias
Aplicação de relações horizontais
Autonomia aos intraempreendedores para administrarem seus projetos
Preferência pela comunicação lateral

Fonte: Batistela (2018), adaptado pelo próprio autor, 2025.

Ao promover uma cultura que prioriza o crescimento e o empreendedorismo interno, a empresa está, conseqüentemente, se sobressaindo de concorrentes, dando autonomia aos colaboradores e atendendo, de uma maneira cada vez mais eficaz, as exigências do mercado.

6. METODOLOGIA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo foi desenvolvido de forma transparente, inicialmente com viés bibliográfico, para explorar uma variedade de fenômenos de maneira abrangente (GIL, 2002, p. 45). A pesquisa combina a coleta de dados empíricos e a revisão da literatura para compreender os efeitos do intraempreendedorismo no desenvolvimento profissional e na satisfação dos trabalhadores, investigando seu impacto no crescimento e capacitação de colaboradores em pequenas e médias empresas (PMEs).

Uma análise exploratória investigará aspectos pouco conhecidos do intraempreendedorismo, enquanto a pesquisa quantitativa será realizada por meio de dois formulários: um para colaboradores e outro para empresas. O objetivo é coletar dados numéricos que validem hipóteses sobre a influência das práticas intraempreendedoras no aprimoramento das habilidades dos integrantes da equipe e

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

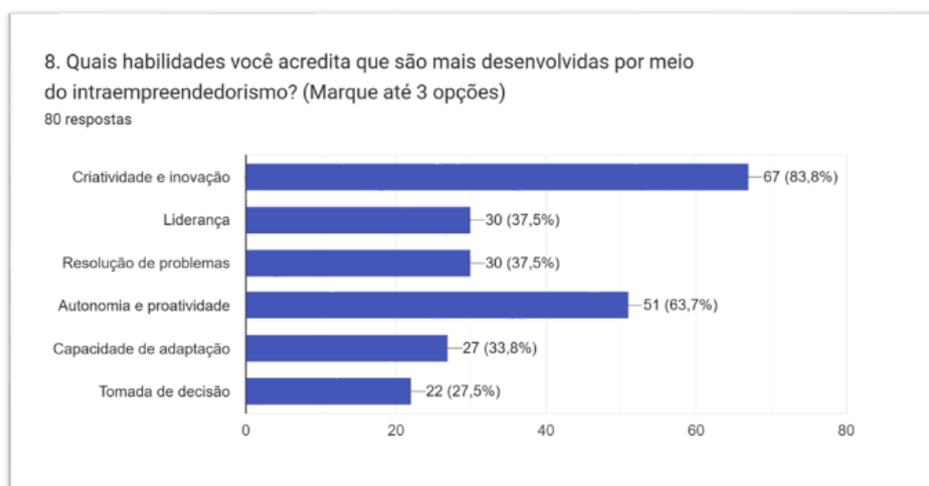
⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

na disseminação dessa prática, sendo complementada pela pesquisa telematizada, utilizando plataformas digitais para alcançar um público mais amplo, ajudando a obter resultados a distância.

Foram elaborados dois questionários por meio da plataforma Microsoft Forms: o primeiro, destinado aos colaboradores, composto por 14 questões de natureza quantitativa e respondido por 80 participantes; o segundo, voltado para micro e pequenas empresas (PMEs), contendo 15 questões e obtendo retorno de 15 organizações respondentes. Disponibilizado nas redes sociais como o Instagram e o Whatsapp. O objetivo é analisar como o Intraempreendedorismo, na perspectiva dos colaboradores, impacta o crescimento organizacional e o desenvolvimento profissional dentro das PMEs.

Gráfico 1 – Habilidades Desenvolvidas pelo Intraempreendedorismo



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2025)

(I. Hipótese): O gráfico mostra que o intraempreendedorismo em PMEs ajuda a desenvolver competências essenciais, como criatividade (83,8%) e autonomia (63,7%), favorecendo o crescimento profissional. No entanto, habilidades como adaptação (33,8%) e tomada de decisão (27,5%) precisam de mais atenção para maximizar os benefícios.

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

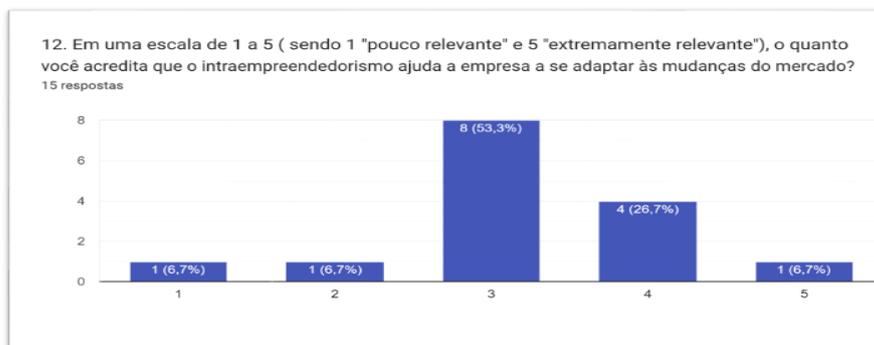
³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

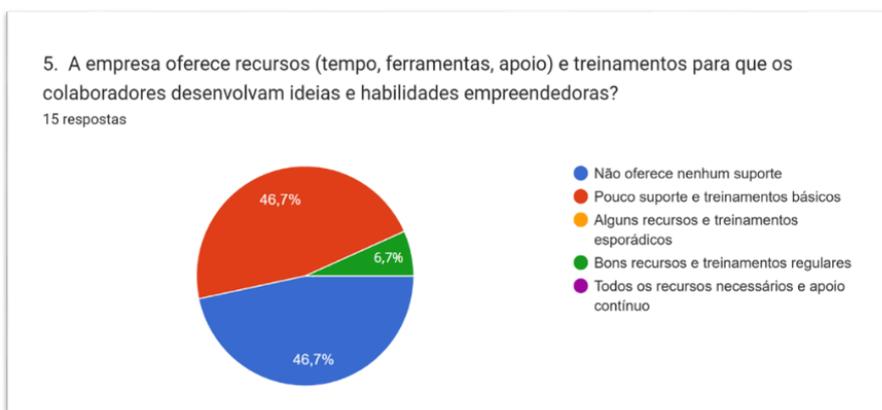
Gráfico 2 – Relevância do Intraempreendedorismo na Adaptação ao Mercado



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2025)

(II. Hipótese): A maioria (53,3%) considera o intraempreendedorismo moderadamente relevante para a adaptação das empresas ao mercado, com 26,7% vendo-o como importante. Isso sugere um apoio moderado à hipótese de que ele contribui para a adaptação, mas indica que outros fatores também importam.

Gráfico 3 – Suporte da Empresa ao Desenvolvimento Intraempreendedor



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2025)

(Hipótese III): A análise revela que a falta de investimento em intraempreendedorismo pode prejudicar o desenvolvimento dos funcionários, com 46,7% dos respondentes afirmando que as empresas não oferecem suporte adequado. Embora outra parte reconheça a disponibilidade de bons recursos e treinamentos, a ausência de apoio para metade dos colaboradores destaca a necessidade de um investimento mais consistente e abrangente.

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

Gráfico 4 - Impacto do Intraempreendedorismo no Crescimento Profissional



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2025)

(Pergunta norteadora/problemática): 78,8% dos colaboradores veem o intraempreendedorismo como positivo para seu crescimento profissional, destacando seu papel no desenvolvimento de habilidades e no avanço organizacional.

Proposta: Esse Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), visa mostrar como o intraempreendedorismo — ou seja, a capacidade dos colaboradores inovarem e empreenderem dentro da própria empresa — pode ser um caminho poderoso para o crescimento tanto da empresa quanto das pessoas que trabalham nela inspirar empresas (e pessoas) a enxergarem o intraempreendedorismo como uma chave para evoluir, inovar e sobreviver num mercado cada vez mais exigente, sendo assim, oferecendo a visão de que não investir nas pessoas pode custar caro.

ABSTRACT: This Final Course Project aims to analyze the development of intrapreneurship as a growth strategy in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), as well as a tool for employee professional development. In a competitive and dynamic environment, it becomes essential for organizations to continuously invest in innovation and the appreciation of human capital to remain relevant in the market. Intrapreneurship, understood as entrepreneurship practiced within existing companies, presents itself as an effective solution to the challenges faced by SMEs, such as limited resources, high turnover, and resistance to change. Two questionnaires were applied:

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

the first, aimed at employees, received 80 responses; the second, directed at companies, had the participation of 15 organizations. The results show that most respondents recognize the benefits of intrapreneurial practices, such as increased engagement, stimulation of creativity, improved motivation, and enhanced competitiveness. However, barriers were also identified, such as the lack of an innovative culture, insufficient leadership incentives, low training levels, and fear of change. The study emphasizes that creating a favorable environment—based on autonomy, open communication, and the appreciation of employees' ideas—is essential for the success of intrapreneurship. Additionally, it highlights the importance of continuous training, the development of technical and behavioral skills, the role of the Human Resources sector, and leadership as a facilitator of innovation. It is concluded that intrapreneurship drives both organizational growth and professional development, becoming a strategic competitive advantage.

Keywords: Intrapreneurship; SMEs; Professional development; Innovation; Organizational growth.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base neste estudo, observa-se que a busca constante por inovação, aliada ao desenvolvimento do intraempreendedorismo, posiciona a empresa de forma competitiva no mercado.

A valorização do capital humano, gera um ambiente de satisfação e participação, que aprimora os talentos e competências existentes nos profissionais e destaca a organização com ideias autênticas e fora do comum. Ao traçar o empreendedorismo interno integra-se ao negócio um atalho no caminho do sucesso.

A pesquisa de campo realizada conforme um questionário e divulgado por meio de redes sociais para todos os públicos, evidenciou a familiaridade prévia sobre o tema pautado e ampliou a compreensão do assunto. Os resultados confirmam a veracidade das hipóteses I. e II. uma vez que reforçou a pertinência da prática ao ser reconhecido que é uma estratégia viável e necessária para o crescimento de pequenas e médias empresas, bem como para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, demonstrando que investir nessa iniciativa pode gerar resultados positivos. Contudo ao ser revelado a veracidade a partir do olhar dos entrevistados, entendemos a comprovação da hipótese III. já que é possível identificar a resistência á mudanças e ao esforço para participação dos colaboradores e o desconhecimento do empreendedorismo interno, dificultando seu incentivo. Concomitantemente, é constatado que práticas intraempreendedoras, estão

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail:anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail:bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail:kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail:otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail:ryanmelillo41@gmail.com

crescendo no mercado, e sendo um diferencial motivador e potencializados, mas ainda são desconhecidas ou ignoradas por uma cultura empresarial ordinária.

Embasados nos resultados do estudo e do questionário de pesquisa, é considerável que o intraempreendedorismo molda efeitos e contribuições crescentes a partir da ascensão de competências como criatividade, planejamento, comunicação e autonomia promovida pela liberdade e pelo ambiente de incentivo. Dessa forma, o vínculo e o apoio entre colaboradores e empregadores procede a linha linear de crescimento e aprimoramento e recompensas, simultaneamente, é necessário o empenho em mudanças e práticas intraempreendedoras e participativas, sendo essas fatores decisivos para a implantação e continuamento constante da iniciativa.

Entretanto a finalização da pesquisa aponta que muitas empresas possuem uma resistência em aplicar o Intraempreendedorismo, mesmo que colaboradores engajados aumentem a competitividade organizacional e a qualidade do serviço, dessa forma muitas PME's correm o risco de não crescer, por ter um pensamento fechado. Todavia, reiteramos que é necessário a uma liderança apta a mudanças para inspirar e engajar a empresa e os subordinados.

Por tanto, a partir de uma cultura organizacional intraempreendedora, a empresa adapta-se ao longo do tempo com a prática, aperfeiçoando-a. Dado a relevância do assunto é possível compreender que negócios onde não valorizam seus colaboradores ou não utilizam desse atalho viável podem ter um retrocesso ocasionando no fechamento da PME a partir da falta de alinhamento com a demanda da sociedade. Por fim, este estudo poderá servir como base ou material auxiliador para futuros projetos acadêmicos ou empresariais.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA. **O intraempreendedorismo e inovação no serviço público.**

Disponível em:

https://www.academia.edu/106600424/O_intraempreendedorismo_e_inovação_no_serviço_público. Acesso em: 07 mar. 2025.

AEVO. AEVO Boost: **plataforma de capacitação em inovação corporativa.**

Disponível em: <https://aevo.com.br/boost/>. Acesso em: 11 maio 2025.

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

AEVO. **Como criar uma cultura de inovação com intraempreendedorismo.** Disponível em: <https://aevo.com.br/blog/intraempreendedorismo/>. Acesso em: 11 maio 2025.

AMCHAM. **Como estimular o intraempreendedorismo na sua empresa.** Disponível em: <https://www.amcham.com.br/blog/como-estimular-o-intraempreendedorismona-sua-empresa>>. Acesso em: 29 mar. 2025.

CALDEIRA, Adilson; MEDEIROS JUNIOR, Alberto de. **Obstáculos e incentivos ao intraempreendedorismo em empresas inovadoras.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Niterói, v. 10, n. 3, p. 100-116, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441747930008>. Acesso em: 31 mar. 2025.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Micro, pequenas e médias empresas.** Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/micro-pequenasmedias-empresas/micro-pequenas-medias-empresas>. Acesso em: 12 mar. 2025.

BELMAR, Fernanda. **O que é intraempreendedorismo e como ele pode contribuir para o crescimento da sua empresa?** VIA, 2020. Disponível em: <https://via.com.vc/2020/01/27/o-que-e-intraempreendedorismo-e-como-ela-podecontribuir-para-o-crescimento-da-sua-empresa/>. Acesso em: 1 abr. 2025.

BRIXX. **Intraempreendedorismo – impulsionando sua carreira e ajudando organizações a crescer.** Disponível em: <https://brixx.com/pt/intraempreendedorismoimpulsionandosua-carreira-ajudando-organizacoes-a-crescer/>. Acesso em: 07 mar. 2025.

CALDEIRA, Adilson; MEDEIROS JUNIOR, Alberto de. **Obstáculos e incentivos ao intraempreendedorismo em empresas inovadoras.** Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/download/11272/pdf/45226>>. Acesso em: 31 mar. 2025.

CÂMARA, Pedro B. da. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos.** São Paulo: Publicações Dom Quixote, 2000.

CAVALCANTE, C. T. et al. **Gestão do conhecimento como meio para alavancar o intraempreendedorismo e a inovação nas organizações.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2., 2012, Ponta Grossa. Anais [...]. Ponta Grossa: Associação Paranaense de Engenharia de Produção, 2012. Disponível em: <https://anteriores.aprepro.org.br/conbrepro/2012/anais/artigos/gestaoconhe/4.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2025.

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

CENTRO PAULA SOUZA – CPS. **Manual de Trabalho de Conclusão de Curso nas Etecs** [recurso eletrônico]. 2. ed. São Paulo: CPS, 2022. 101 p. Disponível em: https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploads/sitecps/sites/18/2022/08/Manual TCCEtecs_2022_2ed.pdf. Acesso em: 15 mar. 2025.

CONTÁBEIS. **A relevância das PMEs no Brasil: por que Pequenos Negócios não são pequenos?**. 2025. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/68891/a-relevancia-das-pmes-no-brasil-porque-pequenos-negocios-nao-sao-pequenos/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

CORREIA, Ana Paula Mello. **A influência do intraempreendedorismo na inovação: um estudo sobre empresas brasileiras**. 2021. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-10052021-201046/publico/AnaPaulaMelloCorreiaCorrigida.PDF>. Acesso em: 09 mar. 2025.

CORREIA, Ana Paula Mello. **Desenvolvimento de competências intraempreendedoras em empresas multinacionais: estudo de caso sobre a efetividade de um programa de aceleração de ideias**. 2020. 150 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde10052021201046/publico/AnaPaulaMelloCorreiaCorrigida.PDF>.

CUBO NETWORK. **Intraempreendedorismo**. Disponível em: <https://blog.cubo.network/intraempreendedorismo>. Acesso em: 30 mar. 2025.

DIAS, Guilherme. **Hard skills e soft skills: o que são e quais as principais diferenças?** Gupy, 1 out. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/hard-skillse-soft-skills>. Acesso em: 4 mar. 2025.

DICIONÁRIO DE ECONOMIA. **A importância das pequenas e médias empresas (PMEs) para a economia. 2025**. Disponível em: <https://dicionariodeeconomia.com.br/a-importancia-das-pequenas-emediasempresas-pmes-para-a-economia/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

DIGITAL UNESC. **Empreendedorismo e intraempreendedorismo**. Disponível em: <https://digital.unesc.net/blog/empreendedorismo-e-intraempreendedorismo>. Acesso em: 10 mar. 2025.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em:

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

<https://www.elsevier.com.br/livros/empreendedorismo-transformando-ideias-em-negocios/jose-paulo-dornelas/9788535269423>. Acesso em: 03 mar. 2025.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo e Inovação**. Disponível em: <https://www.josedornelas.com.br/>. Acesso em: 4 mar. 2025.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

ENSINOSUPERIOR.SED. TCC – **Moisés de Oliveira Kraieski**. Disponível em: <https://www.ensinosuperior.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2017/11/TCCMoisesdeOliveira-Kraieski.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2025.

ESCRITÓRIO VIRTUAL BRASIL. **Os principais desafios do empreendedor brasileiro**. Disponível em: <https://escritoriovirtualbrasil.com.br/os-principais-desafiosdo-empendedor-brasileiro/>. Acesso em: 12 mar. 2025.

ETALENT. **Intraempreendedorismo**. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/intraempreendedorismo/>. Acesso em: 07 mar. 2025.

EXAME. **Como surgiram cinco das maiores inovações da 3M**. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/como-surgiram-cinco-das-maiores-inovacoes-da3m/>. Acesso em: 30 mar. 2025.

EXAME. **Ter ideias é fácil, difícil é executá-las, diz guru da inovação**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/ter-ideias-e-facil-dificil-e-executa-las-diz-guru-da-inovacao/inovacao/>. Acesso em: 09 mar. 2025.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos (Orgs.). **Empreendedorismo estratégico**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FCAMARA. **Intraempreendedorismo e as vantagens nas empresas**. Disponível em: <https://fcamara.com/blog/intraempreendedorismo-e-as-vantagens-nas-empresas/empresas/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

FERREIRA, Felipe Menezes da Silva. **Intraempreendedorismo no contexto organizacional: um estudo de caso**. 2020. 1 recurso online. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/65296/1/FELIPE_MENEZES_DA_SILVA_FERREIRA.pdf. Acesso em: 10 mai. 2025.

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

KRAKAUER, P. V. C.; ALBUQUERQUE, L. G.; ALMEIDA, M. I. R. **Estratégia de Empreendedorismo Corporativo em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: o Caso de uma Empresa de Tecnologia da Informação.** Revista ADM.MADE, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2013. Acesso em: 12 mar. 2025.

LA ROVERE, Renata; DAGNINO, Renato; SUZIGAN, Wilson. **As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento: implicações para políticas de inovação.** Rio de Janeiro: BNDES, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/254357244>. Acesso em: 12 mar. 2025.

MACIEL, Tainara. **Intraempreendedorismo: as 6 soft skills essenciais.** AEVO, 30 jul. 2020. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/soft-skills-intraempreendedorismo/>. Acesso em: 5 mar. 2025.

MISAILIDIS, Fernanda. **Intraempreendedorismo: o que é, importância e 6 dicas para colocar em prática.** ETALENT, 7 jun. 2024. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/intraempreendedorismo/>. Acesso em: 9 mar. 2025.

MIRSHAWKA, V.; MIRSHAWKA JÚNIOR, V.. **Gestão criativa: aprendendo com os mais bem-sucedidos empreendedores do mundo.** São Paulo, 2003.

NATIVIDADE, João Diogo. **Desenvolvimento de um Índice Compósito para Avaliação da Orientação para Intraempreendedora em PME.** ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2019. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/52407ae8051ea206211c752af5e7421c/1?cbl=2026366&diss=y&pq-origsite=gscholar>. Acesso em: 1 abr. 2025.

OLIVEIRA, Cauê. **Intraempreendedorismo e liderança: vantagens e relação.** Great

Place to Work, 2022. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/intraempreendedorismo-e-lideranca/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

PEREIRA, Laís Cristina. **Cultura organizacional, inovação e intraempreendedorismo: os pilares da longevidade empresarial.** 2024. 150 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Programa de PósGraduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde04112024170342/publico/Corrigida_LaisPereira.pdf.

PUCPR. **Intraempreendedorismo: uma característica em alta no mercado de trabalho.** Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2024. Disponível em:

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

<https://www.pucpr.br/noticias/intraempreendedorismo-uma-caracteristica-em-alta-nomercado-de-trabalho/>. Acesso em: 1 abr. 2025.

PUCRS ONLINE. **Intraempreendedorismo: entenda o conceito**. 3 jun. 2024. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/intraempreendedorismo>. Acesso em: 5 mar. 2025.

SANTANA, Rafael Raymundo de; ZOTES, Luis Perez. **Intraempreendedorismo: fatores organizacionais, individuais e barreiras**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, ano 6, ed. 7 (vol. 2), p. 114–131, jul. 2021. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/individuais-e-barreiras>. Acesso em: 05 mar. 2025.

SEBRAE. **Empreendedorismo brasileiro: quais são os desafios e as oportunidades**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreendedorismo-brasileiro-quaissao-os-desafios-e-as-oportunidades,829bbbd38f896810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=A%20lista%20dos%20principais%20desafios%20do%20empreendedorismo%20brasileiro,gest%C3%A3o%20financeira%2C%20gesta%C3%A7%C3%A3o%20de%20pessoas%20e%20capacita%C3%A7%C3%A3o%20profissional>. Acesso em: 1 abr. 2025.

SEBRAE. **O que é intraempreendedorismo e por que ele é importante**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-ehttps://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-intraempreendedorismo-e-porque-ele-e-importanteintraempreendedorismo-e-porque-ele-e-importante>. Acesso em: 09 mar. 2025.

SILVA, João. **Empreendedorismo corporativo como novas oportunidades de negócio**. 2021. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/354265097_Empreendedorismo_corporativo_como_novas_oportunidades_de_negocio. Acesso em: 4 mar. 2025.

TROPOSLAB. **Os desafios do intraempreendedorismo e como superá-los**. Disponível em: <https://troposlab.com/os-desafios-do-intraempreendedorismo-e-comohttps://troposlab.com/os-desafios-do-intraempreendedorismo-e-como-supera-los/supera-los/>. Acesso em: 08 mar. 2025.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos. **Empreendedor: origens, concepções teóricas, dispersão e integração**. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 874–891, nov./dez. 2014. DOI: 10.1590/1982-7849rac20141244. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/s8SRpzv4FFtYZWfCqLn7kyn/>. Acesso em: 03 mar. 2025.

VENTURE HUB. **Intraempreendedorismo: como incentivar a cultura de empreendedorismo dentro da sua empresa**. Venture Hub, 8 abr. 2023. Disponível

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail: anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail: bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail: kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail: otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail: ryanmelillo41@gmail.com

em: <https://venturehub.se/blog/intraempreendedorismo-como-incentivar>. Acesso em: 6 mar. 2025.

¹Ana Clara Silva Comin – E-mail:anaclaraa5359@gmail.com

²Isabella Nunes Oliveira – E-mail:bellnunesol5@gmail.com

³Julia Beatriz Lira da Silva – E-mail: juuhh.lira12@gmail.com

⁴Kemilly Oliveira do Amaral – E-mail:kemillyamaral521@gmail.com

⁵Otávio Barbosa dos Santos – E-mail:otaviobarbosa713@gmail.com

⁶Ryan Alves de Souza da Silva – E-mail:ryanmelillo41@gmail.com