

INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO ABERTA INTEGRADOS: O PROGRAMA GUARDIÕES DA INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA POTENCIALIZAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

Gabriel De Deus Rocha - Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM

Resumo

Este relato técnico descreve a trajetória de reorganização das iniciativas de inovação de uma organização brasileira que enfrentava desafios de baixo impacto no negócio e engajamento limitado dos colaboradores. Detalha a concepção e implementação do programa Guardiões da Inovação, uma abordagem que integra intraempreendedorismo e inovação aberta para fomentar uma cultura de inovação descentralizada e gerar resultados concretos. O texto aborda a arquitetura e execução do programa, incluindo alinhamento estratégico, processo seletivo de participantes, jornada de desenvolvimento, gatilhos de engajamento e os resultados obtidos, como o aumento no número de projetos de inovação e o impacto projetado no negócio. O objetivo deste relato técnico é oferecer um modelo replicável com aprendizados úteis para gestores de inovação corporativa que buscam otimizar seus programas e alinhar a inovação aos objetivos estratégicos da empresa.

Palavras-chave: inovação corporativa; intraempreendedorismo; inovação aberta.

Abstract

This technical report describes the reorganization journey of a Brazilian organization's innovation initiatives, which faced challenges such as low business impact and limited employee engagement. It details the design and implementation of the Guardiões da Inovação program, an approach that integrates intrapreneurship and open innovation to foster a decentralized innovation culture and deliver tangible results. The report discusses the program's structure and execution, including strategic alignment, participant selection, development journey, engagement triggers, and the results achieved, such as the increase in innovation projects and their projected business impact. The aim is to provide a replicable model with practical insights for corporate innovation managers seeking to optimize their programs and align innovation efforts with organizational strategic goals.

Keywords: corporate innovation; intrapreneurship; open innovation.

INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO ABERTA INTEGRADOS: O PROGRAMA GUARDIÕES DA INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA POTENCIALIZAR A INOVAÇÃO CORPORATIVA

Palavras-Chave: inovação corporativa; intraempreendedorismo; inovação aberta.

Resumo:

Este relato técnico descreve a trajetória de reorganização das iniciativas de inovação de uma organização brasileira que enfrentava desafios de baixo impacto no negócio e engajamento limitado dos colaboradores. Detalha a concepção e implementação do programa *Guardiões da Inovação*, uma abordagem que integra intraempreendedorismo e inovação aberta para fomentar uma cultura de inovação descentralizada e gerar resultados concretos. O texto aborda a arquitetura e execução do programa, incluindo alinhamento estratégico, processo seletivo de participantes, jornada de desenvolvimento, gatilhos de engajamento e os resultados obtidos, como o aumento no número de projetos de inovação e o impacto projetado no negócio. O objetivo deste relato técnico é oferecer um modelo replicável com aprendizados úteis para gestores de inovação corporativa que buscam otimizar seus programas e alinhar a inovação aos objetivos estratégicos da empresa.

Keywords: *corporate innovation; intrapreneurship; open innovation.*

Abstract:

This technical report describes the reorganization journey of a Brazilian organization's innovation initiatives, which faced challenges such as low business impact and limited employee engagement. It details the design and implementation of the Guardiões da Inovação program, an approach that integrates intrapreneurship and open innovation to foster a decentralized innovation culture and deliver tangible results. The report discusses the program's structure and execution, including strategic alignment, participant selection, development journey, engagement triggers, and the results achieved, such as the increase in innovation projects and their projected business impact. The aim is to provide a replicable model with practical insights for corporate innovation managers seeking to optimize their programs and align innovation efforts with organizational strategic goals.

1. INTRODUÇÃO

A inovação se tornou um imperativo estratégico para empresas de todos os portes, sendo essencial não apenas para o crescimento, mas também para a sustentabilidade e sobrevivência a longo prazo (BESSANT; TIDD, 2019). No entanto, transformar investimentos em inovação em resultados concretos e sustentáveis continua sendo um desafio recorrente. Muitas iniciativas permanecem isoladas, carecem de alinhamento estratégico ou não conseguem mobilizar os colaboradores de forma efetiva, resultando em ciclos de baixo retorno e desmotivação interna.

Diante dessa realidade, este relato técnico apresenta a experiência de uma organização que enfrentava exatamente esse cenário: baixo desempenho em ações inovadoras e engajamento limitado das equipes. Para reverter esse quadro, a empresa desenvolveu e implementou o programa *Guardiões da Inovação*, uma iniciativa voltada à construção de um ambiente mais propício à inovação, capaz de integrar colaboradores e ecossistema externo em torno de desafios reais do negócio.

O objetivo central deste relato é descrever a trajetória dessa intervenção, destacando como a articulação entre intraempreendedorismo e inovação aberta pode impulsionar resultados mais expressivos. O intraempreendedorismo, conforme definido por Pinchot III (1989), refere-se à capacidade de colaboradores empreenderem dentro da própria organização, transformando ideias em projetos, produtos ou serviços inovadores. Para que isso ocorra, é necessário um ambiente que valorize a criatividade, a autonomia e o protagonismo. Segundo Hisrich; Peters; Shepherd (2014), empresas verdadeiramente inovadoras são aquelas que institucionalizam a inovação como um esforço coletivo, exigindo não apenas ferramentas e processos adequados, mas também uma cultura organizacional que favoreça o engajamento amplo e transversal.

O programa *Guardiões da Inovação* foi idealizado justamente com esse propósito: formar um grupo de colaboradores protagonistas, conectados aos desafios estratégicos da organização e capacitados para atuar de forma colaborativa com *startups* e outras soluções externas, combinando o melhor dos mundos interno e externo da inovação.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A área de inovação da organização foi formalmente estruturada em 2021, com uma missão clara de gerar resultados concretos para o negócio e, sobretudo, descentralizar o processo de inovação. A premissa era que apenas um movimento coletivo, que envolvesse todas

as camadas e áreas da empresa, seria capaz de promover os impactos necessários para o crescimento sustentável. Para isso, a organização passou a adotar diferentes veículos e programas de incentivo à inovação.

Destacam-se, entre as principais iniciativas anteriores, um programa de intraempreendedorismo aberto a todos os colaboradores e uma esteira de inovação aberta. No programa de intraempreendedorismo, todos os funcionários eram convidados a submeter propostas de soluções para problemas ou oportunidades de melhoria alinhadas aos objetivos estratégicos da companhia. As ideias mais promissoras eram selecionadas para uma jornada de desenvolvimento, que se estendia do aprofundamento no problema até a criação de um protótipo validado.

Paralelamente, a esteira de inovação aberta buscava soluções no mercado, especialmente entre *startups* – para desafios específicos das áreas de negócio, além de viabilizar projetos internos de oportunidade. Chesbrough e Borgers (2014, p. 24) descrevem inovação aberta como “[...] um processo de inovação distribuído, baseado em fluxos de conhecimento gerenciados intencionalmente através das fronteiras organizacionais, utilizando mecanismos pecuniários e não pecuniários, alinhados ao modelo de negócios de cada organização.”.

Apesar dessas iniciativas, o cenário anterior à implementação do programa *Guardiões da Inovação* indicava que os resultados ainda estavam aquém do potencial esperado. Essa constatação motivou uma análise mais aprofundada, que revelou diversas dificuldades a serem superadas para ampliar o impacto da inovação na organização.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE:

Ao final de 2023, uma análise detalhada dos resultados da área de inovação e dos indicadores dos programas existentes identificou desafios específicos em cada frente de ação. No que diz respeito aos programas de intraempreendedorismo, foram identificados dois principais desafios:

- Baixo impacto direto no negócio: a maioria das iniciativas geradas internamente pelos colaboradores permanecia na fase de prototipagem, raramente avançando para a produção ou implementação em larga escala. Isso limitava o retorno efetivo e a percepção de valor para a organização.

- Baixa representatividade das diretorias: a participação dos colaboradores nas ações de intraempreendedorismo era concentrada em algumas áreas, enquanto outras apresentavam pouco ou nenhum envolvimento. Essa desigualdade dificultava a disseminação da cultura de inovação de forma homogênea e o aproveitamento do potencial criativo de toda a organização.

Na esteira de inovação aberta, os desafios eram:

- Volume de projetos com *startups* abaixo do esperado: o número de projetos efetivamente desenvolvidos em colaboração com *startups* estava aquém do desejado e das necessidades internas.
- Baixa participação das diretorias: assim como no intraempreendedorismo, a participação desigual entre áreas e diretorias limitava o potencial de inovação.

As tabelas a seguir demonstram a evolução dos indicadores durante os anos, evidenciando o cenário que motivou a mudança:

Tabela 1 – Indicadores do programa de intraempreendedorismo (2018-2024)

Ano	Projetos Totais ¹	Prototipação	Prova de Conceito	Diretorias Envolvidas ²
2018	5	2	3	5 (de 7) – 71%
2019	5	3	2	5 (de 7) – 71%
2021	5	4	1	6 (de 7) – 85%
2023	5	3	2	6 (de 7) – 85%

¹ Projetos Totais correspondem à soma das iniciativas que avançaram para as fases de Prototipação e Prova de Conceito.

² Número de diretorias participantes em relação ao total de oito diretorias existentes

Fonte: quadro elaborado pelo autor (2025).

Tabela 2 – Indicadores da esteira de inovação aberta (2021-2024)

Ano	Prova de Conceito	Diretorias Envolvidas ¹
2021	2	2 (de 7) – 28%
2022	3	2 (de 7) – 28%
2023	2	2 (de 7) – 28%

¹ Número de diretorias participantes em relação ao total de oito diretorias existentes.

Fonte: quadro elaborado pelo autor (2025).

Esse diagnóstico evidenciou a necessidade de mudança nas abordagens de inovação. Não se tratava apenas de aumentar o volume de projetos ou a participação das diretorias, mas de integrar as ações de intraempreendedorismo e inovação aberta para promover maior impacto

e engajamento. A oportunidade identificada residiu em criar um modelo mais sinérgico, que unisse a força criativa interna com a agilidade e especialização de soluções externas, direcionando esforços para gerar valor real e mensurável para o negócio.

4. INTERVENÇÕES REALIZADAS

Em resposta ao diagnóstico, a organização implementou, a partir de 2024, um novo formato de programa de inovação denominado *Guardiões da Inovação*. Essa iniciativa foi concebida para integrar as abordagens de intraempreendedorismo e inovação aberta em um único processo, visando aumentar os resultados e superar as barreiras de engajamento e execução identificadas anteriormente. O programa reuniu colaboradores de todas as diretorias e os conectou diretamente a desafios estratégicos da empresa, estimulando a colaboração entre equipes internas e *startups*.

4.1 Objetivos do programa

Os principais objetivos do *Guardiões da Inovação* foram:

- Fomentar o intraempreendedorismo: envolver ativamente colaboradores de todas as diretorias, posicionando-os como agentes responsáveis pelo fomento da inovação em suas áreas e promovendo a descentralização do processo inovador;
- Capacitar os participantes: treinar os colaboradores selecionados em metodologias e práticas de inovação (incluindo princípios de inovação aberta), para que conduzisse projetos com maior autonomia, protagonismo e assertividade;
- Potencializar resultados via inovação aberta: assegurar que os projetos desenvolvidos no âmbito do programa fossem executados com base na metodologia de inovação aberta, conectando-os a startups e soluções externas, de modo a gerar resultados concretos e céleres.

4.2 Direcionamento estratégico

A primeira etapa foi garantir o alinhamento do programa com a estratégia da alta liderança. Para isso, foram realizadas agendas exploratórias com todos os diretores, nas quais discutiram-se os principais desafios, dores, visões de futuro e como a inovação poderia atuar como catalisador de mudanças. Essas percepções, somadas ao planejamento estratégico vigente, formaram a base para definir os temas e projetos do programa. Essa abordagem

garantiu o apoio da alta administração, elemento fundamental para o sucesso do intraempreendedorismo, conforme destacam Hisrich, Peters e Shepherd (2014).

4.3 Processo seletivo e perfil dos participantes

O processo de seleção foi estruturado em duas etapas. Primeiro, foram realizadas sessões de sensibilização com gestores, para que indicassem colaboradores com perfil potencialmente inovador. Em seguida, fez-se uma seleção formal por meio de questionário, onde os candidatos indicados apresentaram seu perfil, experiências e visão de contribuição. A seleção final envolveu 22 colaboradores, buscando representatividade de todas as áreas e critérios de diversidade de gênero, nível hierárquico, região e experiência prévia. Essa diversidade foi essencial para formar equipes multidisciplinares e estimular o espírito intraempreendedor (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2014; PINCHOT III, 1989).

Tabela 3 - Perfil dos participantes do programa *Guardiões da Inovação* (N=22)

Característica	Categoria	Número de Participantes	Percentual (%)
Gênero	Feminino	15	68%
	Masculino	7	32%
Nível Hierárquico	Não Gestor	17	77%
	Gestor	5	23%
Localização	Sede	16	72%
	Outras Regiões	6	28%

Fonte: quadro elaborado pelo autor (2025).

4.4 Jornada do programa

A jornada foi planejada para equilibrar capacitação teórica e aplicação prática, com duração de aproximadamente oito meses. As etapas principais do programa junto aos participantes foram:

- Levantamento de dores individuais: inicialmente, os Guardiões refletiram sobre os desafios e dores específicas de suas áreas, guiados pelos direcionamentos estratégicos compartilhados pelos diretores. Essa etapa conferiu autonomia aos participantes para escolher temas relevantes e de seu conhecimento.
- Ideação e definição da solução: com o problema bem definido, os grupos (formados por Guardiões de áreas distintas) percorreram uma jornada de ideação, utilizando técnicas

de *design thinking* e *workshops* facilitados, gerando múltiplas ideias e convergindo para uma proposta de solução.

- Busca por *startups* (*scouting* via inovação aberta): para executar as soluções, os grupos buscaram *startups* e empresas externas que oferecessem tecnologias ou serviços aderentes às propostas. Essa etapa proporcionou experiência prática em *scouting* de soluções.
- Seleção da *startup* parceira: os Guardiões foram capacitados em critérios de avaliação, considerando aderência, maturidade, capacidade técnica e potencial de impacto. A partir disso, escolheram a *startup* para desenvolver a prova de conceito (PoC).
- Setup do projeto (desenho da PoC): em parceria com a *startup*, os grupos definiram escopo, hipóteses, indicadores de sucesso, cronograma e recursos necessários.
- Teste da solução (execução da PoC): essa fase, de um a três meses, envolveu o acompanhamento do desenvolvimento e testes, com coleta de dados e validação da hipótese previamente estabelecida.
- *Pitch* de resultados: ao final, os projetos foram apresentados em evento de encerramento, com uma banca de inspiração composta por executivos, cujo papel era oferecer contribuições construtivas para evolução e escalonamento das soluções.

4.5 Gatilhos de engajamento

A manutenção do engajamento dos Guardiões ao longo dos oito meses do programa foi uma prioridade. Para isso, foram utilizados gatilhos motivacionais, combinando fatores extrínsecos e intrínsecos. A motivação extrínseca refere-se àquela impulsionada por recompensas externas à própria atividade, enquanto a motivação intrínseca está ligada à satisfação pessoal derivada da experiência e das atividades envolvidas (DECI; OLAFSEN; RYAN, 2017).

Gatilhos extrínsecos: participação em eventos externos de referência em inovação, como o *Hack Town*, em Santa Rita do Sapucaí (MG), visitas a sedes de grandes empresas como Google e AWS, além de recompensas tangíveis (dispositivos tecnológicos, como Kindle) e visibilidade nas redes internas e externas, como o LinkedIn corporativo.

Gatilhos intrínsecos: a própria jornada de desenvolvimento, o aprendizado de novas metodologias, a oportunidade de liderar projetos de impacto e a construção de uma reputação como agente de inovação dentro da organização.

Essa combinação mostrou-se eficaz para motivar e manter o comprometimento dos participantes ao longo de toda a trajetória.

4.6 Resultados e impactos do programa

Os resultados do programa Guardiões da Inovação foram avaliados por meio de indicadores em três categorias principais: testes (PoC), projeções e resultados efetivos.

- Indicadores de testes: refletem resultados obtidos durante a fase de prova de conceito (PoC), em escopo limitado, fornecendo insights sobre o potencial da solução e validação das hipóteses;
- Indicadores projetados: representam estimativas de impacto em escala futura, baseadas nos testes realizados, indicando o valor potencial das soluções;
- Indicadores de resultados efetivos: correspondem aos resultados observados após a implementação em escala, acompanhados por até 12 meses, permitindo avaliar o impacto real no negócio.

O programa *Guardiões da Inovação*, concluído em janeiro de 2025, aplicou esse modelo de acompanhamento em 10 projetos de inovação aberta. Destes, dois já avançaram para a fase de implementação em escala, demonstrando a capacidade do programa de transformar ideias em soluções concretas com potencial de impacto real. Outro avanço importante foi a participação de 100% das diretorias da empresa, um crescimento significativo em relação às edições anteriores, refletindo maior maturidade institucional em relação à inovação.

Dentre os projetos bem-sucedidos destacam-se:

- Automação do Ciclo de Vida de Contratos (CLM): solução que automatizou processos relacionados à criação, negociação e gestão de contratos. Entre os resultados obtidos, observou-se redução de 50% no tempo de atendimento (SLA) desses processos, além de potencial aumento de 5% na retenção de clientes e 3% na satisfação dos usuários internos.
- Automação na Emissão de Notas Fiscais: solução para automatizar a emissão de notas fiscais, impactando milhares de documentos por mês. Com essa automação, houve

otimização significativa do tempo de processamento, redução de erros e realocação de horas da equipe para atividades mais estratégicas.

Esses resultados práticos evidenciam como o programa conseguiu acelerar o desenvolvimento das soluções e alinhar os projetos à geração de valor para o negócio, aproveitando os benefícios da inovação aberta para ampliar o impacto interno.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A experiência de concepção e implementação do programa Guardiões da Inovação revelou-se uma iniciativa de grande valor, demonstrando que a sinergia entre intraempreendedorismo e inovação aberta pode ser uma estratégia poderosa para impulsionar resultados e fortalecer a cultura de inovação. A integração dessas abordagens promove maior impacto, engajamento e agilidade na geração de soluções.

A trajetória evidencia que o apoio da alta liderança, aliado a processos seletivos criteriosos e a uma jornada bem estruturada, são fatores essenciais para o sucesso. A combinação de gatilhos de motivação extrínsecos e intrínsecos mostrou-se eficaz para manter os participantes motivados e comprometidos ao longo do programa. Além disso, a conexão com o ecossistema externo, por meio da inovação aberta, acelerou o desenvolvimento e a escalabilidade das soluções.

Este relato fornece um modelo prático, com aprendizados valiosos, que pode ser replicado por outras organizações buscando ampliar seu impacto de inovação, aumentar o engajamento de suas equipes e conectar suas ações aos objetivos estratégicos. A experiência reforça que a inovação deve ser um esforço coletivo, bem planejado e apoiado por uma cultura de autonomia, colaboração e propósito.

6. REFERÊNCIAS

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CHESBROUGH, H.W., BOGERS, M., **Explicating Open Innovation, Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation**. Oxford University Press, 2014.

DECI, E. L.; OLAFSEN, A. H.; RYAN, R. M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. **Annual review of organizational psychology and organizational**

behavior, v. 4, n. 1, p. 19-43, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1989.