

Cultura de Inovação e Intraempreendedorismo no Setor de Telecomunicações: Um Estudo de Caso com Abordagem Qualitativa sobre a Percepção dos Colaboradores durante a Integração Pós-M&A

HELLEN BORGES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

RODRIGO LUIZ MORAIS-DA-SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

A autora agradece à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro, por meio da concessão de bolsa de estudos no âmbito do Programa de Demanda Social - CAPES/DS, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR), linha de pesquisa em Inovação e Tecnologia.

Cultura de Inovação e Intraempreendedorismo no Setor de Telecomunicações: Um Estudo de Caso com Abordagem Qualitativa sobre a Percepção dos Colaboradores durante a Integração Pós-M&A

1 INTRODUÇÃO

O setor de telecomunicações, tradicionalmente conhecido por sua estrutura hierárquica e forte regulamentação, tem enfrentado uma pressão crescente para inovar diante de mudanças tecnológicas e exigências do mercado. O processo de fusões e aquisições (M&A) tem sido amplamente utilizado por organizações que buscam expandir sua atuação, adquirir competências tecnológicas ou fortalecer sua posição competitiva. No entanto, embora esses movimentos estratégicos possam gerar valor, há evidências empíricas crescentes de que muitos M&A falham em atingir seus objetivos, sobretudo quando envolvem integrações mal-conduzidas. Conforme apontam Liu e Wang (2023), o fracasso de M&A pode reduzir significativamente a eficiência da inovação nas empresas, comprometendo investimentos em P&D, alocação de recursos e desempenho organizacional.

A eficiência da inovação, cada vez mais reconhecida como um elemento central da vantagem competitiva, depende de fatores internos como cultura organizacional, capacidade de absorção de conhecimento e estabilidade gerencial. Quando ocorrem falhas na integração pós-fusão, é comum haver desperdício de recursos financeiros e humanos, instabilidade cultural e dificuldades na coordenação entre equipes, resultando em um ambiente menos propício à inovação (Liu & Wang, 2023; Cartwright & Schoenberg, 2006).

Nesse cenário, este estudo investiga como colaboradores de uma nova empresa de telecomunicações percebem a cultura de inovação e o incentivo ao intraempreendedorismo em meio a um processo de reestruturação organizacional. A partir de uma abordagem qualitativa, procura-se identificar os fatores que favorecem ou dificultam a consolidação de uma cultura inovadora em ambientes de pós-fusão, contribuindo para o debate acadêmico sobre os desafios e oportunidades da inovação em contextos de transformação organizacional.

Apesar da relevância do tema, os estudos que conectam diretamente cultura de inovação, intraempreendedorismo e processos de M&A ainda são escassos, sobretudo no contexto brasileiro. Este artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como os colaboradores percebem a (re)construção da cultura de inovação e suas implicações para o intraempreendedorismo em empresas em fase de integração pós-fusão e aquisição?

Com base em uma abordagem qualitativa e quantitativa, investiga-se como os desafios culturais e gerenciais decorrentes da integração organizacional pós-M&A influenciam a motivação, a criatividade e o engajamento inovador dos colaboradores. Ao final, o estudo oferece subsídios teóricos e práticos para organizações que enfrentam processos similares, auxiliando no alinhamento entre estratégias de inovação e gestão de pessoas durante períodos de reestruturação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura de Inovação e seu Papel na Iniciativa dos Colaboradores

Com base em sua origem antropológica, a cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de ideias, valores e padrões de conduta compartilhados e transmitidos entre os membros de uma organização (Russo, 2019). Esse sistema cultural molda a mentalidade coletiva, influenciando diretamente os comportamentos, atitudes e decisões dos indivíduos dentro das empresas.

A cultura organizacional, portanto, exerce influência direta sobre o comportamento inovador dos colaboradores, sendo um dos pilares que sustentam a capacidade de inovação nas

empresas. De acordo com Knox (2002), instituições inovadoras compartilham algumas características essenciais, como uma cultura e clima organizacional favoráveis, competências gerenciais desenvolvidas, estruturas organizacionais adaptáveis e processos eficazes de desenvolvimento de novos produtos. Para o autor, a inovação está enraizada nas atitudes e comportamentos das pessoas diante de ações e resultados concretos.

A partir desse fundamento, a chamada cultura de inovação representa o “jeito de ser do negócio” no que refere à criação, adoção e aplicação de novas ideias. Trata-se de uma extensão estratégica da cultura organizacional voltada à geração de valor por meio da experimentação, da aprendizagem contínua e da colaboração (Davila, Epstein & Shelton, 2009, p. 268). Conforme argumentam Davila, Epstein e Shelton (2007), diferentes formas organizacionais geram distintos tipos de inovação, conforme as características do ambiente em que estão inseridas. Assim, a gestão da cultura de inovação torna-se uma ferramenta estratégica para impulsionar transformações internas e fomentar comportamentos inovadores.

Nesse contexto, o intraempreendedorismo surge como um mecanismo fundamental para sustentar a cultura inovadora no cotidiano organizacional. Os intraempreendedores atuam como agentes ativos da transformação cultural, assumindo papel central na consolidação de um ambiente propício à inovação. Segundo Hashimoto (2006, p. 16), o intraempreendedorismo exige mais do que uma disposição pontual para inovar: trata-se de uma mudança profunda na cultura corporativa, nas estruturas organizacionais e nos estilos de gestão. Esses profissionais, agindo de forma individual ou em equipe, precisam de estímulos internos e externos que mantenham seu engajamento, entusiasmo e senso de propósito (Hashimoto, 2006, p. 17).

Kuratko, Ireland e Hornsby (2001) reforçam essa visão ao destacar que a essência intraempreendedora só se manifesta plenamente em ambientes organizacionais ágeis, criativos e orientados por competências distintivas — elementos que compõem um cenário propício à inovação.

Para que tais iniciativas ganhem corpo, é fundamental que as empresas realizem diagnósticos internos sobre seus processos, estruturas e cultura organizacional. Tais avaliações ajudam a mensurar o grau de enraizamento da mentalidade inovadora e orienta as lideranças sobre possíveis mudanças culturais necessárias (Davila, Epstein e Shelton, 2009). Além disso, pesquisas sobre o “clima inovador”, baseadas na percepção dos colaboradores, são instrumentos eficazes para captar a presença — ou ausência — de uma cultura favorável à inovação.

Nessa perspectiva, o intraempreendedorismo desempenha papel estratégico na construção de uma cultura organizacional orientada à inovação. Mais do que um vetor de vantagem competitiva, ele contribui para transformar ideias em soluções concretas e sustentáveis, além de fomentar ambientes flexíveis, colaborativos e criativos. Isso contrasta com culturas rígidas e conservadoras, promovendo maior satisfação no trabalho, geração de conhecimento e crescimento organizacional (Baruah & Ward, 2014).

Esses conceitos — especialmente a articulação entre cultura organizacional, estímulos à inovação e intraempreendedorismo — embasam a análise das percepções dos colaboradores em uma empresa do setor de telecomunicações em processo de integração pós-M&A. A partir deles, será possível compreender como as práticas culturais e estruturas internas favorecem ou dificultam o surgimento de iniciativas inovadoras no contexto estudado.

2.2 Intraempreendedorismo como Expressão da Cultura Inovadora

O intraempreendedorismo diz respeito à capacidade dos colaboradores com perfil empreendedor — os chamados intraempreendedores — de aplicar seus talentos para desenvolver e liderar projetos inovadores dentro de uma organização já existente. Esses profissionais pensam de forma criativa e implementam soluções que fortalecem a capacidade

de inovação da empresa. Quando combinado à Orientação Empreendedora, esse comportamento torna-se uma estratégia poderosa, permitindo às organizações inovar continuamente, atrair e reter talentos, fomentar um ambiente de trabalho dinâmico e, em certos casos, expandir sua atuação de forma indireta, como por meio da criação de novas empresas por ex-colaboradores. Assim, empresas que valorizam o intraempreendedorismo e cultivam uma forte Orientação Empreendedora destacam-se por sua adaptabilidade, crescimento sustentável e capacidade de influenciar redes de negócios além de seus próprios limites organizacionais (PEREIRA; HASHIMOTO, 2018).

A capacidade de um colaborador agir como intraempreendedor está profundamente ligada às condições internas da organização. Em uma cultura de inovação, os intraempreendedores emergem como agentes centrais no desenvolvimento e consolidação de práticas inovadoras. São eles os responsáveis por explorar novas ideias, assumir riscos calculados, criar soluções criativas, combinar recursos de maneira original e transformar oportunidades em valor organizacional. Esse comportamento é sustentado por um ambiente que oferece liberdade, apoio, reconhecimento e estímulo contínuo ao aprendizado e à adaptação às mudanças do mercado. Mais do que idealizadores, são “sonhadores que fazem”, comprometidos em transformar inovações em produtos, serviços e modelos de negócio com valor competitivo (Baruah & Ward, 2014).

A disposição de um colaborador para agir de forma empreendedora depende da interação entre três dimensões da motivação proativa: a motivação “Razão Para” (quando o trabalho é percebido como significativo), “Pode Fazer” (crença na própria capacidade e autonomia) e “Energizado Para” (nível de engajamento e energia emocional). Quando essas dimensões estão alinhadas, favorecem a identificação, o desenvolvimento e a implementação de oportunidades inovadoras. Por outro lado, sua ausência ou desalinhamento pode inibir tais iniciativas, mesmo em indivíduos com elevado potencial (Gorgievski, Bakker, Petrou & Gawke, 2023).

Esse equilíbrio motivacional, no entanto, pode ser facilmente comprometido por barreiras organizacionais — especialmente em contextos de fusões e aquisições. Processos de integração invasivos podem gerar rupturas nas rotinas, perda de autonomia e flexibilidade, destruição de capacidades inovadoras, resistência organizacional e choques culturais. Tais fatores impactam diretamente a motivação, a identidade e a produtividade dos colaboradores envolvidos com a inovação, prejudicando o engajamento intraempreendedor, diminuindo a produtividade individual e enfraquecendo os resultados inovadores da empresa adquirida (Bauer, Matzler & Wolf, 2016).

Nesse sentido, o sucesso do intraempreendedor individual depende fortemente do contexto organizacional, sendo influenciado por elementos como suporte da gestão, estrutura organizacional, grau de autonomia concedida, sistemas de recompensa, disponibilidade de recursos e a própria cultura corporativa. Esses fatores podem funcionar tanto como facilitadores quanto como inibidores do comportamento intraempreendedor (Neessen et al., 2019).

Ainda segundo Neessen e colegas (2019), o intraempreendedorismo dos funcionários é composto por comportamentos como inovação, proatividade, reconhecimento e exploração de oportunidades, assunção de riscos e estabelecimento de redes de contato (networking). Juntos, esses elementos promovem a criação de novos produtos, processos e negócios, além de impulsionar a renovação organizacional.

Por fim, Felício, Rodrigues e Caldeirinha (2012) demonstram que o impacto mais significativo do intraempreendedorismo ocorre no crescimento e na melhoria qualitativa das empresas a médio e longo prazo, com efeitos menos evidentes sobre o desempenho financeiro imediato ou a produtividade — reflexo de um foco estratégico voltado à inovação e ao desenvolvimento sustentado.

2.3 M&A e seus Impactos na Cultura e na Ação Intraempreendedora

As fusões e aquisições (M&A) podem provocar impactos significativos na cultura e no clima organizacional, especialmente em transações transnacionais, nas quais diferentes contextos culturais se encontram e interagem (Bauer, Matzler & Wolf, 2016).

Nesse cenário, a cultura organizacional assume um papel central. Trata-se de um conjunto de pressupostos compartilhados e aprendidos por um grupo, que orientam tanto a adaptação ao ambiente externo quanto a integração interna. Essa cultura molda o comportamento dos indivíduos e influencia diretamente a capacidade da organização de lidar com transformações e responder às mudanças (Liargovas & Repousis, 2011).

No contexto de M&A, a forma como a integração cultural é conduzida torna-se um fator decisivo para o sucesso do processo. A literatura distingue dois tipos principais de integração: a integração humana, que se refere à criação de identidade e coesão entre os colaboradores, e a integração de tarefas, voltada à coordenação de processos e recursos. Evidências indicam que, enquanto a integração de tarefas tende a favorecer os resultados inovadores, a integração humana pode representar um desafio, especialmente quando há grandes diferenças culturais entre as organizações. Por isso, uma gestão sensível a essas dimensões é fundamental para o êxito da fase pós-fusão (Bauer, Matzler & Wolf, 2016).

Quando mal conduzidas, mudanças organizacionais tendem a afetar negativamente a percepção dos colaboradores, comprometendo aspectos como confiança, engajamento e comunicação. Tais mudanças são frequentemente percebidas como ameaças à estabilidade, autonomia e identidade profissional, o que pode intensificar a resistência e impactar diretamente o clima interno e os resultados da organização (Weber & Weber, 2001).

Por outro lado, a adaptação bem-sucedida dos colaboradores diante dessas transformações está associada a perfis proativos. De acordo com Petrou, Demerouti e Schaufeli (2018), esses perfis se caracterizam por comportamentos voluntários e autoiniciados, nos quais os colaboradores moldam ativamente suas funções. Isso inclui a busca por recursos (como conselhos, feedbacks e oportunidades de aprendizado), a assunção de novos desafios (como tarefas adicionais) e, quando necessário, a redução de demandas excessivas — especialmente de natureza emocional, mental ou física. O estudo ainda diferencia dois perfis motivacionais: o foco em promoção, mais aberto a novas experiências e crescimento; e o foco em prevenção, voltado à segurança e previsibilidade.

Os intraempreendedores atuam como catalisadores da cultura inovadora, sendo agentes proativos de mudança dentro das organizações (Baruah & Ward, 2015). Eles buscam oportunidades (Eyal-Cohen, 2019), desafiam o status quo, geram conhecimento e ajudam a construir um ambiente que valoriza a liberdade, aceita falhas, oferece suporte e incentiva uma comunicação aberta. Sua habilidade de influenciar o conteúdo do trabalho e navegar pelas estruturas organizacionais permite que novas ideias se concretizem, impulsionando o desempenho e a competitividade (Baruah & Ward, 2015).

Frente a esse cenário, fica evidente que os processos de M&A vão além da estrutura formal das empresas — eles afetam profundamente a cultura organizacional e a disposição dos colaboradores em inovar. A literatura reforça que o sucesso da inovação após uma fusão depende da capacidade das lideranças de preservar ou reconstruir uma cultura que promova experimentação, engajamento ativo e autonomia. Elementos como alinhamento cultural, apoio da gestão, liberdade para moldar o trabalho e comunicação eficaz são determinantes para manter viva a cultura de inovação e incentivar comportamentos intraempreendedores.

Por isso, a pergunta de pesquisa deste estudo torna-se pertinente ao abordar como esses fatores influenciam a percepção dos colaboradores na fase de integração pós-M&A — um momento delicado, em que tensões culturais e pressões por resultados podem comprometer os pilares da inovação contínua.

Diante da articulação entre cultura de inovação, intraempreendedorismo e os desafios da integração pós-M&A, os conceitos apresentados neste referencial teórico fornecem a base

analítica necessária para interpretar as percepções dos colaboradores e compreender como essas dinâmicas moldam o ambiente organizacional em transformação.

3 METODOLOGIA

3.1 Metodologia

Esta pesquisa adotou o método de estudo de caso, com natureza exploratória e descritiva e abordagem qualitativa, com o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores sobre a presença da cultura de inovação e do intraempreendedorismo em uma empresa do setor de telecomunicações.

A investigação foi conduzida por meio do método de estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva e com abordagem qualitativa, conforme as classificações de Gil (2008). Esse delineamento visa compreender em profundidade as percepções dos colaboradores sobre a presença da cultura de inovação e do intraempreendedorismo em uma empresa do setor de telecomunicações, considerando o contexto específico de transformação organizacional.

A construção do referencial teórico partiu de uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de identificar os principais conceitos, modelos e discussões presentes na literatura nacional e internacional sobre cultura organizacional, inovação e intraempreendedorismo, especialmente em contextos de integração pós-M&A. De acordo com Gil (2008, p. 44), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Essa etapa fundamentou a definição das categorias analíticas que nortearam a coleta e a interpretação dos dados empíricos.

Foram empregadas três técnicas de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, questionário estruturado e análise documental. As entrevistas foram realizadas com dois gestores da organização — um da área de inovação (denominado Gestor 1) e outro responsável pelo portfólio estratégico (Gestor 2). O roteiro foi elaborado com base nas categorias teóricas previamente definidas: insumos, motivação, criatividade e informação. Para a análise das entrevistas, foi empregada a técnica de análise de conteúdo, conforme diretrizes de Bardin (2011), iniciando-se com a transcrição integral das falas, seguida de uma leitura exploratória para familiarização com o material, categorização manual de temas recorrentes e, por fim, uma análise interpretativa voltada à compreensão dos significados atribuídos pelos participantes, promovendo um entendimento intersubjetivo entre pesquisador e entrevistado. Não foram utilizados softwares auxiliares.

Em seguida, aplicou-se um questionário estruturado com quatro perguntas fechadas relacionadas à cultura de inovação, direcionado para toda a companhia, atingindo 99% da população interna, composta por 790 funcionários. Houve 784 respostas válidas, sendo 75% do sexo masculino e 25% do sexo feminino, com idade média de 38 anos. A coleta foi realizada entre 22 de setembro e 28 de outubro de 2022.. As perguntas foram incorporadas ao instrumento institucional de pesquisa de clima organizacional (enviado por e-mail), com apoio da área de Gente & Gestão, permitindo captar percepções sobre a cultura de inovação e o estímulo ao intraempreendedorismo no contexto pós-fusão.

A análise das respostas quantitativas foi conduzida a partir de um questionário estruturado com escala do tipo Likert de cinco pontos, cujas opções variavam entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. Inicialmente, as respostas foram codificadas numericamente para possibilitar o tratamento estatístico dos dados. Em seguida, foram calculadas as frequências absolutas e relativas de cada alternativa, permitindo observar a distribuição das percepções dos colaboradores em relação a cada uma das afirmações. Para facilitar a interpretação, as respostas foram agrupadas em três categorias: negativas (discordo totalmente e discordo parcialmente), neutras (indiferente) e positivas (concordo parcialmente e concordo totalmente). Usou-se o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para

organização dos dados.

O conteúdo integral do instrumento de coleta utilizado neste estudo — incluindo as perguntas demográficas e as questões sobre cultura de inovação — encontra-se disponível em anexo, permitindo a replicação do modelo em contextos organizacionais semelhantes. A clareza dos procedimentos de coleta, o uso de categorias teóricas definidas a priori e a fundamentação na técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011) garantem a reprodutibilidade metodológica do estudo, desde que respeitadas as especificidades contextuais de cada organização.

Este estudo seguiu os princípios éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos. A investigação foi conduzida em conjunto com a área de Gente & Gestão da organização, que autorizou a aplicação dos instrumentos e acompanhou todas as etapas do processo. Os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo e sobre o caráter voluntário de sua participação. Todas as respostas foram tratadas de forma confidencial e anônima, garantindo o sigilo das informações pessoais e profissionais. Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, e nenhum colaborador foi identificado individualmente na apresentação dos resultados. Por se tratar de uma pesquisa de natureza institucional, sem qualquer intervenção direta sobre os participantes, não foi necessária a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme diretrizes aplicáveis a estudos dessa natureza.

3.2 Contexto Organizacional do Estudo de Caso

A organização investigada é uma empresa brasileira do setor de telecomunicações, caracterizada por sua atuação recente no mercado e forte orientação à inovação. Com menos de um ano de operação, no momento da pesquisa, a empresa já havia implementado transformações significativas em produtos e processos, o que resultou em um crescimento expressivo de seu valor de mercado. A alta gestão atribui esse desempenho à capacidade de adaptação e à agilidade em incorporar práticas inovadoras.

No início de 2022, a organização lançou seu primeiro programa estruturado de inovação aberta, com o intuito de acelerar a resolução de desafios internos e de seus clientes por meio da colaboração com startups. O programa buscou gerar soluções disruptivas e ampliar a performance operacional ao agregar novas ideias, produtos e modelos de negócio. A iniciativa atraiu a participação de mais de uma centena de startups de diversos segmentos, consolidando o movimento inovador da empresa.

Além disso, a organização estabeleceu parcerias com startups de nichos variados, como saúde, agro, cidades inteligentes e mercado pet, com o objetivo de oferecer serviços personalizados e de alto valor agregado aos seus clientes. Essas ações posicionaram a empresa como referência emergente em inovação no setor, rendendo-lhe reconhecimentos e premiações em âmbito nacional.

Esse cenário de transformação e dinamismo organizacional serviu de pano de fundo para a análise das percepções dos colaboradores sobre a cultura de inovação e o intraempreendedorismo, especialmente em um momento de consolidação da identidade organizacional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estímulo à Cultura de Inovação

A análise dos dados foi conduzida por meio de abordagens qualitativa e quantitativa, com o objetivo de compreender como a cultura de inovação e o intraempreendedorismo são percebidos na organização. Na etapa qualitativa, foram realizadas quatro perguntas abertas a dois gestores da empresa, com o intuito de compreender suas percepções sobre a presença da cultura da inovação e do intraempreendedorismo. A primeira questão abordava a percepção

individual quanto a presença da inovação, buscando identificar qual foi a primeira ação que impactou no *mindset* da Cultura da Inovação da empresa.

Segundo o Gestor 1, o primeiro programa de inovação aberta, após fusão, foi um marco inicial, pois contou com a colaboração da alta liderança em diversas etapas (Inscrição, Intermediação e Negociação), o que gerou aprendizados importantes sobre a agilidade proporcionada por parcerias externas, como ganho de velocidade na implantação dos projetos internos, novos insights e pontos de vista para toda operação. Esse movimento contribuiu para a geração de novos projetos e ideias, bem como para o fortalecimento da área de inovação, tornando-se um ponto estratégico para as demais diretorias. Para Maia (2014, p. 7):

“Há questões relativas à gestão da empresa que criam elementos limitantes e, portanto, restringem a ação criativa e inovadora. Dentre as várias possibilidades pode-se identificar a imposição de barreiras para que os colaboradores tenham contato com novos conceitos e novas formas de pensar, o que faz com que esses profissionais fiquem circunscritos ao modo de fazer e pensar do grupo onde atuam. Barreiras derivadas do modelo mental também influem na forma como as lideranças, e mesmo a direção local decidam na contramão da abertura e diferenciação da atuação, elementos ideais para que haja a promoção do ambiente criativo e inovador”.

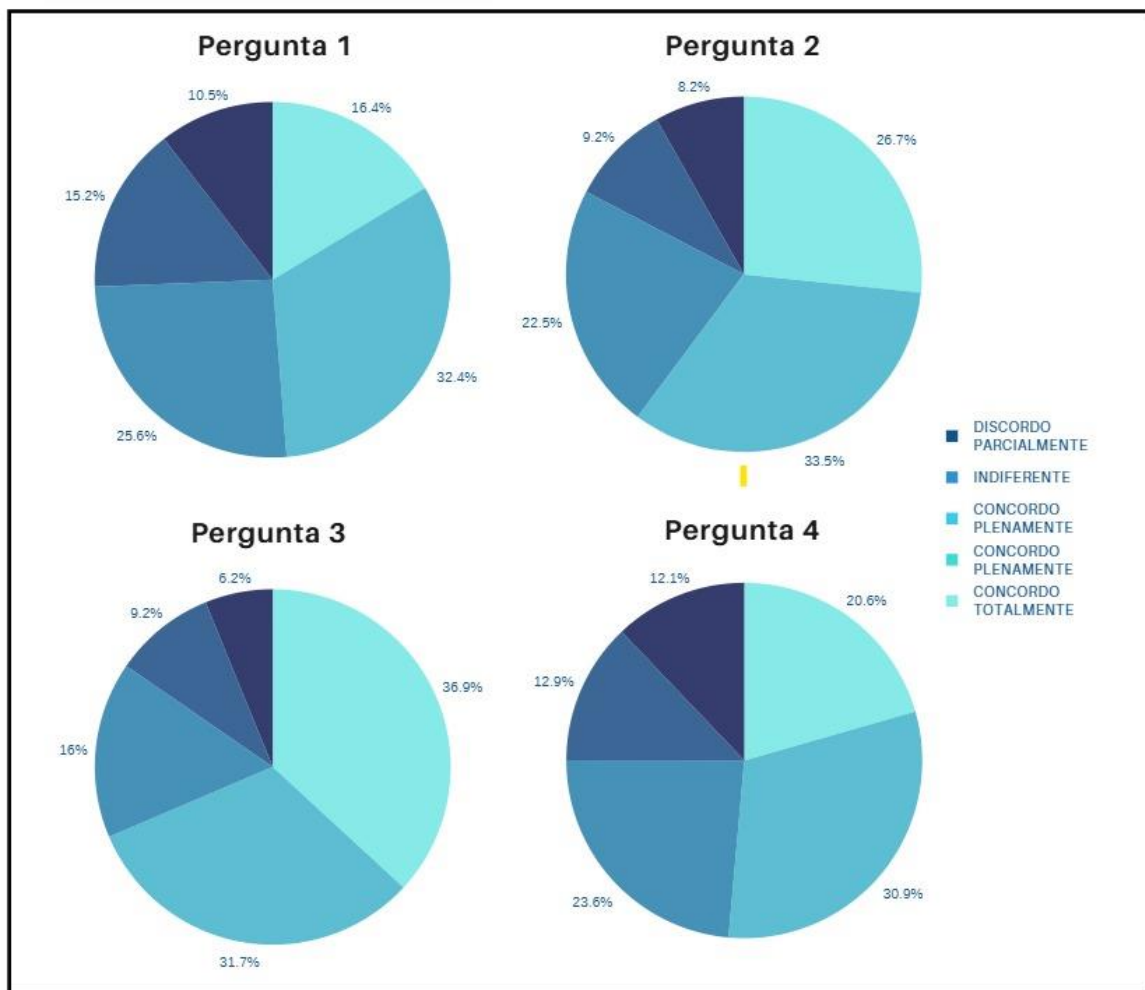
Apesar da atuação da liderança e da gestão no estímulo à inovação, o segundo gestor (Gestor 2) observou que as ações ainda se apresentam como iniciativas isoladas, sem um alinhamento sistêmico entre os diversos setores da companhia.

No que se refere à abordagem quantitativa, foi aplicado um questionário a todos os colaboradores, incorporado à pesquisa institucional de clima organizacional, com apoio da área de Gente & Gestão. O instrumento foi composto por quatro afirmações avaliadas em escala Likert de cinco pontos, sendo elas: (1) “Tenho insumos suficientes para inovar”; (2) “Existe estímulo para criatividade e novas ideias dentro da empresa”; (3) “Me sinto motivado a desenvolver ideias inovadoras para soluções e processos”; e (4) “Recebo informações sobre soluções e processos que estimulam a inovação”. Os dados obtidos fornecem uma visão clara sobre a percepção dos colaboradores em relação às condições internas que favorecem — ou limitam — o desenvolvimento da cultura de inovação na organização.

4.2 Percepções Gerais sobre Cultura de Inovação e Intraempreendedorismo

A partir da análise das respostas ao questionário quantitativo, observa-se que a empresa analisada, pertencente ao ramo de Telecomunicações, apresenta um ambiente com potencial para a inovação, embora ainda esteja em fase de consolidação, devido ao processo de fusão (M&A). A maior parte dos colaboradores (60%) reconhece a existência de estímulos à criatividade na empresa (Figura 1- Pergunta 2 e Tabela 3), e 68% dizem se sentir motivados a desenvolver ideias inovadoras (Figura 1- Pergunta 3 e Tabela 3). No entanto, apenas 49% acreditam ter recursos suficientes para inovar (Figura 1- Pergunta 1 e Tabela 3), e 51% afirmam receber informações adequadas sobre os processos de inovação (Figura 1- Pergunta 4 e Tabela 3).

Figura 1- Gráficos das Perguntas



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Esses dados demonstram que, embora a inovação seja percebida por parte significativa dos colaboradores, há necessidade de esforços contínuos e mais amplos para consolidar essa percepção como um valor organizacional compartilhado. Além de uma maior comunicação interna sobre iniciativas inovadoras.

4.3 Percepção de Iniciativas Inovadoras e Intraempreendedorismo

Embora 68% dos colaboradores demonstrem disposição para inovar (Tabela 3), os gestores relatam que faltam mecanismos institucionalizados para viabilizar iniciativas intraempreendedoras. O Gestor 2 ressaltou a necessidade de estruturas de cocriação e de processos bem definidos, afirmando que, apesar de haver iniciativas consistentes, o principal desafio é integrá-las ao cotidiano da empresa. Essa perspectiva é corroborada por Carvalho (2013, p. 15), ao afirmar que “é necessário que a empresa tenha políticas de pessoal e práticas gerenciais que possam viabilizar um ambiente adequado para o desenvolvimento de tecnologias e inovações”. Já o Gestor 1 reforçou a importância de pequenas ações com impacto prático no dia a dia, mesmo que mudanças disruptivas ainda não sejam viáveis.

A disposição para inovar está intimamente ligada ao intraempreendedorismo, que envolve comportamentos como proatividade, busca de oportunidades, gestão de riscos e capacidade de desenvolver e explorar novas ideias dentro das organizações (Felício, Rodrigues e Caldeirinha, 2012). No entanto, o processo de transformação decorre da fusão entre quatro organizações distintas que têm dificultado a consolidação de uma cultura única, amplamente compartilhada e orientada à inovação. Estudos recentes indicam que quando a integração entre

as estruturas, valores e estilos de gestão não é conduzida de forma eficaz, podem ocorrer desalinhamentos culturais e instabilidade organizacionais (Wang et al., 2023). Segundo os autores, essas falhas comprometem diretamente a capacidade de inovação e dificultam a colaboração entre as equipes, prejudicando o uso eficiente dos recursos humanos e financeiros, e intensificam as tensões internas. Esse cenário se agrava em empresas com forte dependência de pesquisa e desenvolvimento, nas quais o alinhamento cultural e gerencial para sustentar as práticas inovadoras funcionando de maneira eficaz.

A terceira pergunta explorou a existência de intraempreendedores- colaboradores interessados em promover mudanças e inovações internamente. O Gestor 2 observou que a criatividade está presente, mas que falta um ambiente institucional mais propício à cocriação e ao compartilhamento de boas práticas entre equipes multidisciplinares. Mc Lean (2005, p. 227) afirma que, “quando se trata de organizações, a criatividade sem inovação tem seu valor diminuído significativamente”. Gestor 1 destacou o potencial intelectual da equipe, formada por profissionais experientes e com histórico em grandes empresas do setor, capazes de promover mudanças significativas quando estimulados.

Apesar do entusiasmo de grande parte da equipe, o ambiente organizacional criado pelo processo de fusão pode dificultar bastante o estímulo ao intraempreendedorismo. Segundo Wang et al. (2023), em momentos pós-M&A, mesmo colaboradores com potencial inovador acabam enfrentando obstáculos culturais e gerenciais que reduzem sua autonomia, dificultam a tomada de decisões de forma mais descentralizada e diminuem os incentivos para experimentar novas ideias. Esses fatores geralmente comprometem a criação de um ambiente que realmente favoreça a inovação interna de forma contínua.

O Gestor 2 sugeriu a criação de modelos e processos organizacionais que institucionalizam o intraempreendedorismo como prática estruturada e recorrente. Looy, Martens e Debackere (2005) acrescentam que uma organização em seu processo de inovar esboça e constitui uma estratégia com objetivos focados em ganhos superiores aos atuais.

4.4 Desafios Organizacionais Pós-Fusão

Os dados analisados mostram que, mesmo com a disposição dos colaboradores e da liderança para promover a inovação, o processo de transformação organizacional, resultado da fusão de quatro empresas, ainda apresenta desafios importantes. Essa situação é confirmada por Wang et al. (2023), que apontam que fusões e aquisições mal-feitas podem gerar instabilidade na organização, má distribuição de recursos, perda de controle gerencial e dificuldades na coordenação entre equipes. Esses obstáculos acabam prejudicando o desempenho inovador da empresa, pois comprometem a continuidade de ações estratégicas e o engajamento dos times.

Em setores como o de telecomunicações, onde a dependência de conhecimentos específicos e pesquisa e desenvolvimento é grande, esses desafios se tornam ainda maiores. Problemas na integração cultural e de processos dificultam a criação de um ambiente que favoreça a inovação colaborativa, o que pode afetar a capacidade da empresa de manter práticas inovadoras ao longo do tempo.

Por fim, a Tabela 1 resume o perfil dos participantes da pesquisa e os principais resultados encontrados. Elas mostram que, embora os colaboradores sejam motivados e criativos, ainda precisam de mais apoio e uma comunicação mais efetiva para que possam contribuir de fato com o movimento de inovação na organização. A Tabela 1 apresenta quem respondeu às perguntas: 25% são mulheres e 75% homens, com uma idade média de 38 anos. Esses participantes estão distribuídos principalmente em três setores: administrativo, comercial, operações e tecnologia. Observamos que há mais mulheres no setor administrativo, enquanto os setores de comercial, operações e tecnologia têm uma maioria masculina, pois costumam ser áreas mais técnicas.

A Tabela 1 apresenta um resumo de todos os resultados da pesquisa, relacionando os

objetivos da empresa com a percepção de seus colaboradores. Os percentuais de respostas negativas, neutras e positivas, foram calculados da seguinte forma:

- Respostas como “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” foram somadas e consideradas “respostas negativas”;
- Respostas como “indiferente” foram consideradas “respostas neutras”;
- Respostas como “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” foram somadas e consideradas “respostas positivas”.

Tabela 2- Resumo

Perguntas	Categorias	Objetivos	Respostas Negativas	Respostas Neutras	Respostas Positivas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Plenamente	Concordo Totalmente	Total da Amostra
Tenho insumos suficientes para inovar	Insumos	O contato com o ecossistema inovador, mentalidade de dono e a utilização de ferramentas ágeis, suportam a inovação dentro da companhia	201	201	382	82	119	201	254	128	784
Existe estímulo para criatividade e novas ideias dentro da empresa	Criatividade	A liderança engajada atuante nos novos projetos, proporciona um ambiente receptivo a criatividade.	136	176	472	64	72	176	263	209	784
Me sinto motivado a desenvolver ideias inovadoras para soluções e processos	Motivação	A inovação dentro da Ligga acontece através de atores, movidos pelo empreendedorismo e uma combinação explosiva de visão, paixão, energia, entusiasmo, insights, bom senso e muito esforço	125	125	534	48	77	125	247	287	784
Recebo informações sobre soluções e processos que estimulam a inovação	Informação	concientização dos funcionários sobre as oportunidades de usar o empreendedorismo como plano de carreira e investimento em sistemas e processos, de modo que eles saibam o que fazer no momento em que tiverem boas ideias	196	185	403	95	101	185	242	161	784

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Tabela 3- Resumo em percentuais

Perguntas	Categorias	Objetivos	Respostas Negativas	Respostas Neutras	Respostas Positivas	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Plenamente	Concordo Totalmente	Total da Amostra
Tenho insumos suficientes para inovar	Insumos	O contato com o ecossistema inovador, mentalidade de dono e a utilização de ferramentas ágeis, suportam a inovação dentro da companhia	26%	26%	49%	10%	15%	26%	32%	16%	100%
Existe estímulo para criatividade e novas ideias dentro da empresa	Criatividade	A liderança engajada atuante nos novos projetos, proporciona um ambiente receptivo a criatividade.	17%	22%	60%	8%	9%	22%	34%	27%	100%
Me sinto motivado a desenvolver ideias inovadoras para soluções e processos	Motivação	acontece através de atores, movidos pelo empreendedorismo e uma combinação explosiva de visão, paixão, energia, entusiasmo, insights, bom senso e muito esforço	16%	16%	68%	6%	10%	16%	32%	37%	100%
Recebo informações sobre soluções e processos que estimulam a inovação	Informação	concientização dos funcionários sobre as oportunidades de usar o empreendedorismo como plano de carreira e investimento em sistemas e processos, de modo que eles saibam o que fazer no momento em que tiverem boas ideias	25%	24%	51%	12%	13%	24%	31%	21%	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Cultura de Inovação é um dos pilares centrais para a transformação e competitividade das organizações, especialmente em contextos de mudança intensa, como fusões e aquisições. Neste estudo, buscou-se responder à seguinte pergunta: como os colaboradores percebem a (re)construção da cultura de inovação e suas implicações para o intraempreendedorismo em empresas em fase de integração pós-fusão e aquisição?

A partir de uma abordagem qualitativa e quantitativa, os resultados revelaram que, mesmo em contextos de instabilidade organizacional, os colaboradores demonstram motivação para contribuir com ideias inovadoras e para atuar de forma intraempreendedora. Identificou-se a presença de uma base cultural propícia à inovação, ainda que permeada por desafios relacionados à comunicação interna, integração de equipes e sistematização de práticas inovadoras. Fatores como apoio da liderança, incentivo à cocriação e valorização da autonomia mostraram-se decisivos para a consolidação de uma cultura inovadora mais ampla e sustentável.

O estudo oferece contribuições tanto teóricas quanto práticas ao mostrar que o intraempreendedorismo pode surgir como uma resposta proativa dos colaboradores durante processos de reestruturação, desde que a organização ofereça condições mínimas que incentivam esse comportamento. Dessa forma, reforça a importância de estratégias de integração após fusões e aquisições que, além de unificar a estrutura, também reforçam uma cultura organizacional voltada à inovação.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a realização do estudo em uma única organização, em um momento inicial de sua trajetória pós-fusão, o que restringe a generalização dos resultados. As sugestões para estudo futuros, são a realização de análises comparativas em diferentes organizações do setor de telecomunicações, bem como pesquisas longitudinais que permitam acompanhar a evolução das percepções ao longo do tempo. Tais iniciativas podem ampliar a compreensão sobre os mecanismos que sustentam a inovação e o intraempreendedorismo em ambientes empresariais em transformação.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BARUAH, B.; WARD, A. Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 11, p. 811–822, 2015. DOI: 10.1007/s11365-014-0318-3. Acesso em: 29 abr. 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, F.; MATZLER, K.; WOLF, S. M&A and innovation: the role of integration and cultural differences—A central European targets perspective. *International Business Review*, v. 25, p. 76-86, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2014.07.010>. Acesso em: 30 abr. 2025.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. *As regras da inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FELÍCIO, J.; RODRIGUES, R.; CALDEIRINHA, V. O efeito do intraempreendedorismo no desempenho corporativo. *Decisão de Gestão*, v. 50, p. 1717-1738, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251741211279567>. Acesso em: 13 maio 2025.

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

GORGIEVSKI, M.; BAKKER, A.; PETROU, P.; GAWKE, J. Antecedents of employee intrapreneurship in the public sector: a proactive motivation approach. *International Public*

Management Journal, v. 26, p. 852-873, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2255172>. Acesso em: 29 abr. 2025.

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

KNOX, Simon. The boardroom agenda: developing the innovative organisation. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/14720700210418698>. Acesso em: 21 set. 2022.

KURATKO, Donald F.; IRELAND, R. D.; HORNSBY, J. S. Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *The Academy of Management Executive*, v. 15, n. 4, 2001.

LIU, Y.; WANG, Y. Does the failure of corporate mergers and acquisitions affect innovation efficiency. *International Review of Financial Analysis*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103821>. Acesso em: 28 maio 2025.

MAIA, Celso et al. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCC-e)*, v. 12, n. 3, 2014.

NEESSEN, P. C. M.; CANIËLS, M. C. J.; VOS, B.; DE JONG, J. P. The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 15, p. 545–571, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>. Acesso em: 13 maio 2025.

RUSSO, Giuseppe. *Diagnóstico da cultura organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

WEBER, P.; WEBER, J. Mudanças na percepção dos funcionários durante a mudança organizacional. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 22, p. 291-300, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01437730110403222>. Acesso em: 13 maio 2025.

USO DE IAG NESTA PESQUISA

Nesta pesquisa, foi utilizada a ferramenta de Inteligência Artificial Generativa ChatGPT (OpenAI) exclusivamente para revisão gramatical e ortográfica do texto. Nenhum conteúdo foi gerado automaticamente, e todas as análises, interpretações e conclusões são de autoria humana. O conteúdo revisado foi cuidadosamente validado pelos autores para garantir sua precisão e integridade. Não foram utilizadas IAs treinadas com dados personalizados.