



RELISE

PERSPECTIVAS DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NO AMBIENTE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS AUTOMOTIVAS¹

PERSPECTIVES OF ENTREPRENEURIAL EDUCATION IN MICRO AND SMALL AUTOMOTIVE ENTERPRISES

Kever Bruno Paradelo Gomes²

Rogério Alves Cassol³

Cledinaldo Aparecido Dias⁴

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores de empresas do setor de serviços automotivos do Gama-DF quanto à Orientação Empreendedora (OE), entendida como um conjunto de comportamentos associados à inovação, autonomia, proatividade e aceitação de riscos. A pesquisa utilizou abordagem quantitativa, aplicada por meio de questionário estruturado com 14 proposições em escala Likert, adaptadas de autores como Miller e Friesen (1982) e Lumpkin e Dess (1996). A amostra foi composta por colaboradores de pequenas empresas do setor automotivo localizadas no Setor de Múltiplas Atividades. Os dados foram analisados via SPSS, utilizando estatísticas descritivas, correlação de Pearson e regressão linear múltipla. Os resultados indicaram que o nível hierárquico e o tempo de serviço são variáveis significativamente associadas à percepção da OE. Colaboradores em posições de gestão percebem maior autonomia e abertura ao risco, enquanto o nível operacional relata participação limitada e ausência de políticas estruturadas de incentivo à inovação. Conclui-se que a cultura organizacional predominante ainda é centralizadora, carecendo de mecanismos formais que fomentem o intraempreendedorismo em todos os níveis.

Palavras-chave: intraempreendedorismo, orientação empreendedora, setor automotivo, cultura organizacional.

¹ Recebido em 15/12/2025. Aprovado em 21/01/2026. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.19019345

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. keverbruno@hotmail.com

³ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília. rogerioestudantes@ifb.edu.br

⁴ Universidade Estadual de Montes Claros. cledinaldodias@yahoo.com.br



ABSTRACT

The present study aimed to analyze the perception of employees in companies within the automotive service sector in Gama-DF regarding Entrepreneurial Orientation (EO), understood as a set of behaviors associated with innovation, autonomy, proactiveness, and risk-taking. The research employed a quantitative approach, applied through a structured questionnaire with 14 statements on a Likert scale, adapted from seminal authors such as Miller and Friesen (1982) and Lumpkin and Dess (1996). The sample was composed of employees from small automotive companies located in the Multiple Activities Sector (*Setor de Múltiplas Atividades*). Data were analyzed via SPSS using descriptive statistics, Pearson correlation, and multiple linear regression. The results indicated that hierarchical level and length of service are variables significantly associated with the perception of EO. Employees in management positions perceive greater autonomy and openness to risk, while the operational level reports limited participation and an absence of structured policies to incentivize innovation. It is concluded that the predominant organizational culture remains centralizing, lacking formal mechanisms to foster intrapreneurship at all levels.

Keywords: intrapreneurship, entrepreneurial orientation, automotive sector, organizational culture.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo desempenha um papel crucial na economia global, uma vez que impulsiona o desenvolvimento de novos negócios. Aspectos como inovação e criatividade emergem como resposta à compreensão do que é empreender. O empreendedorismo e a inovação têm se destacado como alguns dos temas emergentes, constituindo-se em importantes instrumentos na busca de soluções para os problemas sociais, para a geração de trabalho e renda e na busca pelo desenvolvimento social e econômico (Casado, Siluk e Zampieri, 2012; Gomes et al., 2023).

Indicadores do relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM) identificam que a taxa de empreendedorismo no Brasil no ano de 2020 obteve o menor resultado dos últimos oito anos, regredindo para 31% quando comparado com as taxas dos anos de 2019 e 2018. O impacto econômico decorrido da



RELISE

pandemia do coronavírus reduziu fortemente o desenvolvimento econômico, tendo como resultado o desaparecimento de quase 10 milhões de empreendedores (GEM, 2020).

A pesquisa em empreendedorismo tem sido explorada em diferentes perspectivas, sejam: social, econômica, tecnológica, ambiental, pública, entre outros, se tornando um importante campo do conhecimento (De Jesus; Periotto, 2007; Neck; Greene, 2011; Gielnik et al., 2015; Ribeiro; Plonski, 2020; Gomes et al., 2023).

Um dos aspectos relacionados ao empreendedorismo diz respeito ao intraempreendedorismo ou empreendedor corporativo. O conceito de intraempreendedorismo teve a suas primeiras citações na década de 80 por Gifford Pinchot III para caracterizar o processo empreendedor dentro das empresas. Dornelas (2003) esclarece que o empreendedorismo corporativo trabalha conceitos por meio de programas voltados ao desenvolvimento e aperfeiçoamento do perfil empreendedor de funcionários e gestores, no sentido de programar novos projetos e negócios corporativos.

Sob o entendimento que o empreendedorismo como uma característica humana pode estar presente em maior ou menor grau nos indivíduos, e que estimulados estes podem se converter em empreendedores, as empresas entendem que este capital humano pode se tornar, verdadeiramente, o diferencial competitivo da organização (Camargo et al., 2024). Desta forma, fomentam o ser empreendedor dos indivíduos, como forma de estimular a criatividade, a inovação, o risco calculado, entre outras características empreendedoras, como meio de diferenciar e fortalecer a organização (Inacio Junior; Gimenez, 2004). Neste sentido, a Orientação Empreendedora (OE) representa um caminho viável para muitas organizações promoverem o intraempreendedorismo (França; Saraiva, Hashimoto, 2012).



RELISE

Diversos pesquisadores descreveram a orientação empreendedora associada geralmente a três dimensões: inovatividade, pró-atividade e aceitação de risco (ZAHRA, 1991; LUMPKIN, DESS, 1996). Inovatividade refere-se à disposição em apoiar e oportunizar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novos produtos, à adoção de tecnologia e a processos e procedimentos internos. Pró-atividade é a habilidade das firmas para desenvolver e não apenas perseguir as oportunidades de mercado. A aceitação do risco é refletida pela disposição da alta gerência em atribuir grande porcentagem de recursos da firma a novos projetos e incorrer em débito pesado no desenvolvimento de oportunidades (LUMPKIN, DESS, 1996).

A orientação empreendedora implica na implantação de ações que promovam um clima favorável para iniciativas de natureza empreendedora pelos seus colaboradores (França; Saraiva, Hashimoto, 2012). Neste contexto, o presente estudo visa responder a seguinte questão: qual a percepção dos colaboradores de empresas do setor de serviço automotivo do Gama-Distrito Federal em relação ao nível de orientação empreendedora (OE)?

O objetivo geral deste trabalho foi analisar essa percepção, utilizando a OE como indicador de mensuração do grau de intraempreendedorismo, verificando como variáveis demográficas e profissionais (nível hierárquico, tempo de serviço) influenciam essa visão.

REFERENCIAL TEÓRICO

Intraempreendedorismo e cultura organizacional

O intraempreendedorismo descreve a atuação de profissionais que se dedicam a inovar e criar dentro da organização onde trabalham, comprometendo-se com os objetivos corporativos (Oliveira; Nádila; James, 2022). Diferente do empreendedor tradicional, o intraempreendedor busca a



RELISE

autorrealização e a concretização de ideias, muitas vezes valorizando isso acima de recompensas puramente financeiras, embora sistemas de recompensa sejam necessários (Villela, 1997).

Para que o intraempreendedorismo floresça, a cultura organizacional é determinante. Dornelas (2023) argumenta que esforços isolados de treinamento são ineficazes se o ambiente não apoiar consistentemente o comportamento inovador. A presença de uma liderança empreendedora e uma cultura aberta são essenciais para converter práticas individuais em crescimento sustentável (Silva et al., 2024).

Segundo Cort et al. (2010), a avaliação da cultura intraempreendedora pode ser sistematizada através de oito indicadores fundamentais. O ponto de partida reside na comunicação e no processo de decisão: é crucial que a organização transmita eficazmente a sua visão e objetivos estratégicos para garantir o alinhamento dos colaboradores, privilegiando uma gestão focada no longo prazo em detrimento de visões imediatistas (Dornelas, 2003).

Para operacionalizar a inovação, a estrutura organizacional deve fomentar a autonomia, concedendo liberdade para a experimentação, e promover o trabalho em equipas multifuncionais, onde a cooperação e a diversidade de perspectivas potenciam a criatividade. Paralelamente, a liderança deve ser descentralizada, capacitando todos os funcionários para assumirem responsabilidades e atuarem proativamente na ausência de superiores (Pinchot & Pellman, 2004).

A sustentabilidade deste ecossistema depende, contudo, de mecanismos de reforço. Cort et al. (2010) e Pinchot e Pellman (2004) sublinham que os incentivos para a ação devem ser acompanhados por recompensas concretas (financeiras ou sociais) pelos resultados alcançados, sob pena de desmotivação. Para tal, é indispensável o controlo e mensuração das inovações, permitindo uma avaliação justa que fundamente o reconhecimento. Conforme



RELISE

destaca Hartman (2006), a análise integrada destes indicadores é essencial para compreender a estrutura organizacional e a solidez do ambiente intraempreendedor.

Perfil de empresas prestadoras de serviços automotivos no Brasil

O setor de serviços automotivos no Brasil abrange um espectro amplo de atividades que transcende a simples reparação de veículos. Segundo Maissa, Galvão e José (2021), este segmento engloba toda a cadeia produtiva, incluindo desde autoescolas e comércio de autopeças até serviços especializados de manutenção, exigindo uma visão integrada que muitas vezes carece de categorização específica na literatura. Neste cenário amplo, a competitividade é elevada, e como aponta Elaine (2019), o mercado é marcado por consumidores cada vez mais exigentes em relação a preço e qualidade, o que obriga as organizações a buscarem diferenciais estratégicos claros, baseados em capital intelectual e infraestrutura, para garantir sua relevância.

No que tange à gestão, observa-se frequentemente um perfil de fundadores com vasta experiência operacional, mas sem histórico familiar empresarial, o que tende a perpetuar uma postura reativa e a crença tradicional de que o aumento do lucro decorre exclusivamente do volume de trabalho, conforme relatam Ribeiro e Arlindo (2022). No entanto, iniciativas de capacitação empreendedora têm se mostrado eficazes para transformar essa mentalidade. Ao adotar abordagens comportamentais e econômicas, os proprietários conseguem transitar de uma execução puramente técnica para uma liderança carismática e estratégica, focada na viabilidade financeira do negócio e na valorização do capital humano.

Por fim, a sustentabilidade dessas empresas depende diretamente da modernização de seus processos e ambientes. Elaine (2019) destaca que, além da necessidade de um espaço físico organizado e transparente, é imperativo o



RELISE

investimento contínuo na qualificação das equipes frente aos avanços tecnológicos dos veículos. Complementarmente, a gestão financeira rigorosa, através de métodos apropriados de controle de custos e precificação, é apontada como crucial para maximizar rendimentos. Dessa forma, a combinação entre excelência técnica, atualização tecnológica e gestão eficiente consolida o papel dessas empresas na geração de emprego e renda na economia.

METODOLOGIA

A presente pesquisa refere-se a uma investigação de natureza exploratória (Gil, 2022) realizada no Setor de Múltiplas Atividades do Gama-DF, que examina a relação entre o perfil do colaborador e a sua percepção da orientação empreendedora (OE). A amostra foi constituída pelos colaboradores das empresas do setor de serviço automotivo desta região, excluindo-se proprietários e gerentes. Foi adotado o método de pesquisa quantitativo, no qual os dados empíricos foram coletados através de um questionário com questões de múltipla escolha em escala Likert de 5 pontos, onde cada respondente assinalou a opção mais adequada às proposições descritas, variando de 1 ("discordo totalmente") a 5 ("concordo totalmente"). Através do cadastro estratificado, o estudo visou medir o nível de significância das variáveis independentes - idade, gênero, nível hierárquico, tempo de serviço e área de atuação - em relação à percepção da orientação empreendedora. O segundo bloco do instrumento foi composto por 14 proposições de identificação da OE, embasadas na literatura por autores como Miller e Friesen (1982), Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996), e adaptadas por França, Saraiva e Hashimoto (2012), concentrando-se nas dimensões de receptividade a riscos, inovação, proatividade e autonomia.

Os dados foram processados no *software* SPSS. Foram realizadas análises descritivas para caracterização da amostra e análises inferenciais,



RELISE

215

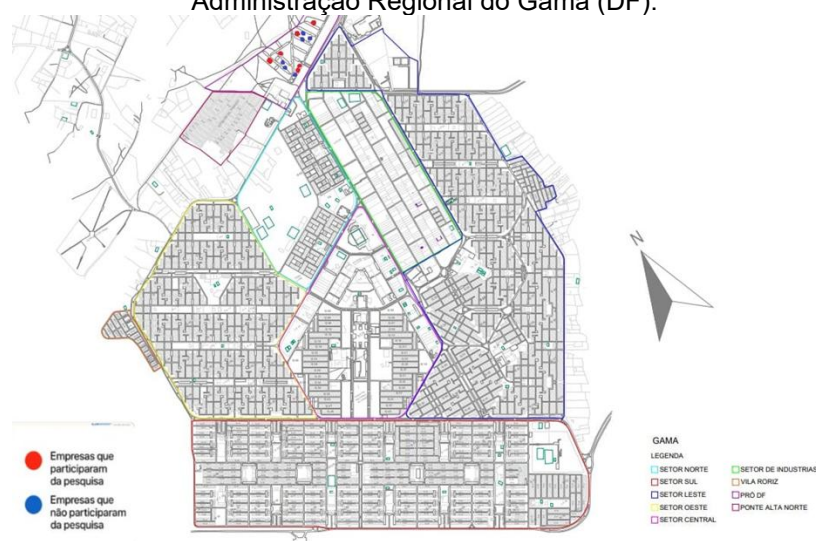
incluindo o Coeficiente de Correlação de Pearson para verificar a associação entre variáveis de perfil e as dimensões da OE. Também foi aplicado o método de Regressão Linear Múltipla (Mínimos Quadrados Ordinários - MQO) para identificar preditores da percepção de intraempreendedorismo

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo realizou-se no Setor de Múltiplas Atividades do Gama-DF. De um total de 12 empresas identificadas, seis aceitaram participar, refletindo desafios inerentes à investigação em micro e pequenas empresas (GIL, 2022). A amostra abrangeu 10 colaboradores com perfis funcionais e tempos de experiência distintos. Tal limitação quantitativa requer que a interpretação dos resultados seja feita sob uma ótica qualitativa e aderente à realidade setorial.

Para ilustrar a distribuição geográfica, apresenta-se na Figura 1 o mapa da região. O recurso visual destaca, através de diferenciação por cores, as empresas participantes em relação ao total identificado, evidenciando a densidade e dispersão dos estabelecimentos automotivos locais.

Figura 1 – Mapeamento das empresas do Setor de Múltiplas Atividades do Gama-DF, destacando as participantes da pesquisa, elaboração própria a partir de dados da Administração Regional do Gama (DF).



Fonte: Adaptado de GDF (2024).



RELISE

A caracterização do perfil sociodemográfico dos respondentes, detalhada na Tabela 1, evidencia uma predominância do gênero masculino (80%) e uma presença de jovens trabalhadores, com 70% dos colaboradores situados na faixa etária de até 40 anos. No que tange à trajetória profissional, observa-se que 80% da amostra possui até 10 anos de vínculo com o setor, enquanto apenas 20% apresentam experiência superior a 10 anos. A maioria dos funcionários (60%) trabalha na parte operacional. O restante da equipe divide-se entre supervisores (30%) e gerentes (10%), o que mostra uma estrutura onde há poucos chefes para muitos executores.

Tais achados corroboram o panorama delineado na literatura especializada (Elaine, 2019; SEBRAE-SP, 2016), que descreve o setor automotivo brasileiro como um ambiente de hegemonia masculina, baixa complexidade hierárquica e perfil profissional eminentemente técnico.

A comparação com estudos anteriores confirma este cenário. O levantamento do SEBRAE-SP (2016), que mapeou quase 40 mil empresas de manutenção e funilaria em São Paulo, identificou um padrão semelhante numa amostra de 400 empresários: 91% eram homens, com idade média de 44 anos e 17 anos de experiência no setor.

Uma característica estrutural crítica deste segmento é a sobreposição de atribuições, ou "dupla função": 92% dos proprietários atuam diretamente na execução técnica e 86% na administração do negócio. Todavia, verifica-se uma assimetria na qualificação profissional, visto que a formação prioriza a dimensão técnica (com destaque para o SENAI), enquanto 81% dos empresários carecem de formação específica em gestão empresarial (SEBRAE-SP, 2016).



RELISE

Tabela 1 – Perfil dos respondentes.

Variável	Categoria	Frequência	Porcentual
Faixa Etária	Até 20 anos	1	10,00%
	21 a 30 anos	4	40,00%
	31 a 40 anos	3	30,00%
	Acima de 40 anos	2	20,00%
Gênero	Masculino	8	80,00%
	Feminino	2	20,00%
Tempo de serviço	Até 1 ano	2	20,00%
	1 a 5 anos	3	30,00%
	5 a 10 anos	3	30,00%
	Acima de 10 anos	2	20,00%
Nível hierárquico	Operacional	6	60,00%
	Supervisão/Coordenação	3	30,00%
	Gerência	1	10,00%

Dados recentes da Agência Sebrae (2023) ratificam a resiliência econômica do setor, que movimentou aproximadamente R\$ 91 bilhões, consolidando a sua relevância nacional e capilaridade - exemplificada pela geração de mais de 14 mil empregos diretos por micro e pequenas empresas. Não obstante a expansão, perpetuam-se gargalos estruturais históricos: a escassez de mão de obra qualificada é apontada como o principal entrave por 63% dos empresários, somada à incipiente capacidade gerencial e à resistência à adoção tecnológica. Este cenário macroeconômico reflete-se na realidade local do Gama-DF, onde predominam organizações familiares com estruturas enxutas, baixa formalização de processos e investimentos limitados em inovação.

A cultura organizacional é um elemento determinante na moldagem de práticas e comportamentos dentro das empresas, influenciando diretamente a



RELISE

propensão à inovação. Segundo Schein (2010), ela define-se como um conjunto de pressupostos partilhados que orientam a forma como os indivíduos percebem e reagem ao ambiente de trabalho. No contexto das pequenas empresas do setor automotivo analisadas, nota-se o predomínio de uma cultura tradicional, focada na eficiência operacional e na manutenção de processos já estabelecidos. Embora essa postura garanta estabilidade e previsibilidade, ela tende a criar barreiras ao intraempreendedorismo, que, conforme apontam Lumpkin e Dess (1996), exige abertura à mudança, disposição para assumir riscos e incentivo à inovação.

A literatura, representada por autores como Hartman (2006) e Cort et al. (2010), sugere que o intraempreendedorismo prospera em ambientes que valorizam a autonomia, a descentralização das decisões e o trabalho em equipe, apoiados por sistemas formais de reconhecimento. Contudo, a realidade observada nas empresas do Gama-DF distancia-se desse modelo ideal. A gestão caracteriza-se pela centralização e pelo foco estrito no cumprimento de tarefas rotineiras, restringindo a iniciativa individual e a experimentação. Além disso, os mecanismos de incentivo à inovação mostram-se incipientes ou inexistentes, perpetuando um modelo de gestão que pouco estimula a proatividade dos colaboradores.

Para quantificar essas percepções, aplicou-se a escala de Orientação Empreendedora (OE) composta por 14 proposições. A análise dos dados foi realizada através do Coeficiente de Correlação de Pearson, visando identificar associações entre o perfil dos respondentes e as quatro dimensões da OE: inovação, proatividade, aceitação de risco e autonomia (Lumpkin & Dess, 1996). Os resultados destas correlações são apresentados na Tabela 2 a seguir:

**Tabela 2** – Correlação entre variáveis de perfil e dimensões da OE.

Variável Independente	Inovação	Autonomia	Aceitação de Risco	Pró-Atividade
Idade	0,21	0,12	-0,08	0,18
Tempo de Serviço	0,39	0,33	0,44	0,28
Nível Hierárquico	0,55	0,48	0,60	0,41
Gênero	0,05	0,02	-0,03	0,06
Área de Atuação	0,30	0,26	0,25	0,20

Fonte: Dados da pesquisa tratados via SPSS (2025).

A análise estatística descreveu correlações significativas entre o perfil hierárquico dos colaboradores e as dimensões da Orientação Empreendedora (OE). Destaca-se, com particular relevância, a forte associação entre o nível hierárquico e a aceitação de risco ($r = 0,60$). Este dado sugere uma estratificação na percepção da cultura organizacional: colaboradores em posições de gestão identificam maior liberdade de ação e incentivo à iniciativa, enquanto o nível operacional relata restrições significativas. Tais resultados corroboram o modelo teórico de Lumpkin e Dess (1996), que postula a autonomia como um antecedente crítico da OE, sendo esta variavelmente distribuída conforme a estrutura de poder organizacional. França, Saraiva e Hashimoto (2012) reforçam esta leitura, associando a orientação empreendedora diretamente à percepção de poder decisório e reconhecimento institucional.

Esta discrepância na percepção de autonomia evidencia que as empresas analisadas perpetuam culturas organizacionais tradicionais e centralizadoras. A concentração do poder decisório no topo da hierarquia inibe a difusão de comportamentos intraempreendedores na base da organização, contrariando as premissas de descentralização defendidas por Cort et al. (2010) e Dornelas (2023) como essenciais para a inovação sistêmica.



RELISE

Adicionalmente, identificou-se uma fragilidade estrutural nos sistemas de recompensa. A análise qualitativa e os dados da escala de OE apontam para a predominância de práticas de incentivo informais e assistemáticas. Conforme alertam Pinchot e Pellman (2004), a ausência de mecanismos claros de reconhecimento e recompensa compromete a sustentabilidade do comportamento intraempreendedor, visto que o risco inerente à inovação não é percebido como valorizado pela organização. A inexistência de processos formais de controle e mensuração das iniciativas inovadoras agrava este cenário, impossibilitando a sistematização de melhorias e a replicação de experiências exitosas.

No que tange à liderança e dinâmicas de grupo, os resultados indicam um estilo de gestão predominantemente conservador. Embora colaboradores que percebem apoio das chefias demonstrem maior OE - confirmando o papel do líder como catalisador da inovação (Bruno, 2021; Silva et al., 2025) -, esse suporte não é uniforme. Paralelamente, a cultura de trabalho mostrou-se individualizada, com fraca integração entre setores. A incipiência de equipes multifuncionais limita o potencial criativo e a troca de conhecimentos, elementos fundamentais para a cultura intraempreendedora segundo Hartman (2006).

Em síntese, embora se detectem indícios de orientação empreendedora nas organizações estudadas, esta manifesta-se de forma elitizada, restrita a colaboradores com maior tempo de serviço e posição hierárquica. A consolidação da OE como um valor organizacional coletivo e transversal exige a superação destas barreiras estruturais, demandando a implementação de políticas de descentralização decisória, a formalização de sistemas de incentivo e o fomento de práticas colaborativas, visando fortalecer a competitividade e a capacidade adaptativa do setor automotivo local.

Para compreender quais as características do perfil dos colaboradores que influenciam a percepção da Orientação Empreendedora (OE), aplicaram-se



RELISE

a análise de regressão linear múltipla. Esta técnica estatística é amplamente recomendada para investigar como diversos fatores impactam, simultaneamente, um determinado resultado (MINITAB, 2019; GIL, 2022).

No modelo proposto, a variável dependente (o resultado a ser explicado) foi a pontuação média de OE obtida no questionário. As variáveis independentes (fatores explicativos) testadas foram: idade, tempo de serviço, nível hierárquico, área de atuação e gênero. O cálculo estatístico baseou-se no método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), que, segundo Gujarati (2006), ajusta o modelo procurando reduzir ao máximo a margem de erro entre os dados reais e as previsões estatísticas.

A primeira rodada do modelo completo demonstrou que algumas variáveis não apresentaram significância estatística, com destaque para: Idade ($p = 0,621$), e; Gênero ($p = 0,744$). Considerando o critério de exclusão com base em valores -P superiores a 0,05, as variáveis acima foram removidas do modelo na tentativa subsequente, conforme preconizado por Minitab (2019). Na segunda modelagem, a análise de regressão demonstrou que as variáveis tempo de serviço e nível hierárquico apresentaram valores -P inferiores ao nível de significância de 5%, confirmando que essas variáveis possuem influência estatisticamente significativa sobre a OE. A área de atuação, por sua vez, permaneceu com $p > 0,05$, não atingindo significância estatística.

Tabela 3 – Resultados do modelo final de regressão linear múltipla.

Variável	Coefficiente (β)	Valor-P	Significância
Tempo de Serviço	0,36	0,042	Significativa
Nível Hierárquico	0,51	0,015	Significativa
Área de Atuação	0,24	0,081	Não significativa
R ² ajustado	0,48	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2025).



RELISE

A modelagem estatística resultou num coeficiente de determinação ajustado (R^2) de 0,48, indicando que 48% da variância na percepção da Orientação Empreendedora (OE) é explicada conjuntamente pelas variáveis independentes tempo de serviço e nível hierárquico. Conforme postula Gil (2022), tal magnitude é considerada satisfatória para estudos exploratórios em ciências sociais aplicadas, dada a complexidade e a subjetividade dos fatores organizacionais envolvidos. Embora o modelo não esgote a totalidade do fenômeno, ratifica a preponderância destas variáveis como condicionantes estruturais do intraempreendedorismo.

No que tange à variável tempo de serviço, observou-se uma correlação positiva com a OE. Colaboradores com maior longevidade organizacional demonstraram superior propensão para a proposição de melhorias, inovação em processos e assunção de riscos calculados. Este fenômeno encontra respaldo teórico em Cezar, Maccari e Pereira (2009), que associam tal comportamento à acumulação de conhecimento tácito, o qual confere segurança psicológica e domínio sobre as rotinas. Assim, a experiência acumulada atua como um catalisador da iniciativa individual e do senso de pertença, alinhando-se aos pressupostos de Lumpkin e Dess (1996).

Concomitantemente, o nível hierárquico revelou-se um preditor determinante. Indivíduos em posições de supervisão ou gerência reportaram índices superiores de autonomia e liberdade de ação, corroborando a premissa de que a oportunidade empreendedora está intrinsecamente ligada à posição na estrutura de poder (França; Saraiva; Hashimoto, 2012). Segundo Dornelas (2023), o intraempreendedorismo floresce em estruturas que delegam responsabilidade decisória; todavia, nas empresas analisadas, a forte correlação entre cargos de gestão e OE evidencia a concentração da autonomia no topo da pirâmide, restringindo a capilaridade destas práticas ao nível operacional.



RELISE

Este panorama denota uma cultura de centralização de poder, típica de pequenas empresas do setor automotivo. A base operacional, caracterizada por colaboradores mais jovens e com menor tempo de casa, percebe barreiras estruturais significativas ao desenvolvimento de competências intraempreendedoras. Tal constatação reforça a necessidade de descentralização e da institucionalização da OE como valor coletivo para a sua efetivação (Cort et al., 2010).

Adicionalmente, identificou-se a ausência de práticas de incentivos. As iniciativas de reconhecimento relatadas carecem de formalização e consistência, comprometendo a motivação para a inovação. Pinchot e Pellman (2004) advertem que a eficácia dos incentivos depende de mecanismos claros de recompensa - financeira, simbólica ou de carreira. A ausência de meritocracia e transparência nestas políticas configura-se, portanto, como um entrave à consolidação de um clima organizacional intraempreendedor.

A dimensão da liderança também emergiu como fator crítico. A percepção de suporte por parte das chefias mostrou-se associada a uma maior disposição para enfrentar desafios, validando a tese de que líderes empreendedores atuam como facilitadores da inovação (Bruno, 2021; Silva et al., 2025). Entretanto, a prevalência de estilos de gestão conservadores, focados na manutenção do *status quo* e aversão ao erro, inibe a emergência de novas práticas (Monteverde, 2021).

Por fim, verificou-se a fragilidade no trabalho colaborativo e a inexistência de métricas de inovação. A atuação atomizada e a falta de equipes multifuncionais limitam a sinergia e a criatividade coletiva (Hartman, 2006). A ausência de registros sistemáticos impede a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional, contrariando as recomendações de Pinchot e Pellman (2004).



RELISE

Em síntese, a postura empreendedora não é igual para todos nas organizações estudadas. Ela está concentrada apenas nos gestores e nos funcionários mais antigos. Já para a maioria dos trabalhadores da base, a cultura tradicional da empresa limita as oportunidades de agir como intraempreendedores.

CONCLUSÃO

A pesquisa realizada possibilitou a compreensão das dinâmicas da Orientação Empreendedora (OE) no contexto automotivo do Setor de Múltiplas Atividades do Gama - DF. Conclui-se que, nestas organizações, o intraempreendedorismo não possui fluidez transversal, configurando-se antes como uma vantagem de determinados níveis hierárquicos. Os resultados empíricos demonstraram que variáveis estruturais, especificamente o nível hierárquico e o tempo de serviço, são determinantes para a manifestação da OE, revelando uma dicotomia organizacional: enquanto gestores e colaboradores com maior tempo de serviço percebem autonomia e abertura ao risco, a base operacional vivencia uma realidade de centralização decisória e escasso incentivo à proatividade.

Essa configuração evidencia que as micro e pequenas empresas (MPEs) analisadas operam sob modelos de gestão tradicionais, onde a inovação é restringida pela ausência de mecanismos formais de suporte. A fragilidade nos sistemas de incentivos e recompensas, somada à incipiência do trabalho em equipes colaboradoras, cria barreiras que inibem o potencial criativo dos colaboradores com menor tempo de atuação ou posições subalternas. Conclui-se, portanto, que a cultura organizacional vigente tende a perpetuar a execução de rotinas em detrimento da exploração de novas oportunidades.

Diante deste cenário, a Educação Empreendedora emerge não apenas como um conceito teórico, mas como uma estratégia gerencial imperativa.



RELISE

Recomenda-se que os gestores invistam em programas de capacitação continuada e na criação de espaços para a experimentação, visando democratizar o comportamento empreendedor. Para elevar a competitividade do setor automotivo local, é necessário transitar de uma liderança centralizadora para uma gestão que fomente a autonomia e sistematize o reconhecimento de ideias inovadoras em todos os níveis hierárquicos.

O estudo apresenta limitações devido ao tamanho reduzido da amostra, o que restringe a generalização dos dados. Recomenda-se que trabalhos futuros aumentem o número de participantes e utilizem abordagens qualitativas para compreender, com mais profundidade, as barreiras que impedem o incentivo do intraempreendedorismo nas micro e pequenas empresas.

Referências

AGÊNCIA SEBRAE. **Micro e pequenas empresas de reparação automotiva geram mais de 14 mil empregos em Goiás**. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/micro-e-pequenas-empresas-de-reparacao-automotiva-geram-mais-de-14-mil-empregos-em-goias/>. Acesso em: 30 maio 2025.

BRUNO, Anderson Costa. **Liderança e comportamento organizacional**. Recife: Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual (CEFOSPE), 2021.

CASADO, Frank Leonardo; SILUK, Julio Cezar Mairesse; ZAMPIERI, Nilza Luiza Venturini. Universidade empreendedora e desenvolvimento regional sustentável: proposta de um modelo. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 5, ed. especial, p. 633-650, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5902/198346595562>.

CASOTTI, Bruno P.; GOLDENSTEIN, Marcelo. Panorama do setor automotivo: as mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 147-188, set. 2008. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2654>. Acesso em: 18 jun. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.



RELISE

CORT, Danieli B. Dala et al. O intraempreendedorismo como base para a geração de conhecimento e inovação tecnológica: uma avaliação na indústria de alimentos. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 30., 2010, São Carlos. **Anais...** São Carlos: ABEPRO, 2010. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_131_838_16520.pdf. Acesso em: 2 nov. 2024.

CORT, J. C. et al. Cultura organizacional empreendedora: validação fatorial e relação com desempenho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 36, p. 1-17, 2010.

COSTA, Maria Elvira Alves; FONTES, Shauanda Stefhanny Leal Gadêlha. Sistema de recompensa e motivação no trabalho: um estudo realizado em uma empresa provedora de internet. *In: COSTA, Maria Elvira Alves (Org.). Inovação na administração: a criação de vantagem competitiva*. [S.l.: s.n.], 2021. cap. 9.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>.

DALA, Manuel Armando dos Santos; SOBRAL, Filipa; MORAIS, Catarina. Cultura organizacional e a percepção de autonomia e excesso de trabalho em contexto de startups. **Psique**, Lisboa, v. 18, n. 2, p. 8-25, 2022. DOI: <https://doi.org/10.26619/2183-4806.XVIII.2.3>.

DAVID, Denise Elizabeth Hey et al. **Intraempreendedorismo social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações**. 2004.

DOMICIANO DA SILVA, Nei; RODRIGUES DA FONSECA, Letícia. Proposta de curso de qualificação profissional para a prática do intraempreendedorismo na educação básica. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 1, n. 24, p. e14704, 2024. DOI: <https://doi.org/10.15628/rbept.2024.14704>.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.



RELISE

227

DORNELAS, José. **Empreendedorismo corporativo**. São Paulo: Empreende, 2020.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo Corporativo**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

DRESCHER, Rhuan Matheus; MACHADO, Letícia Silva; KARKOW, Hercules Affonso. Aplicação da formação empreendedora e liderança nas escolas. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO, TECNOLOGIA E SOCIEDADE, 2016. **Uma nova pedagogia para a sociedade futura...** [S.l.: s.n.], 2016. p. 775-777.

DUTRA, Elaine Bukoski da Silveira. **Formação de preços na prestação de serviços de mecânica automotiva**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2015. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/3584/1/DUTRA.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2024.

FRANÇA, Arthur B.; SARAIVA, Juracy; HASHIMOTO, Marcos. Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 3, p. 78-103, 2012. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v1i3.38>.

FRANCO, Maria M. S. Liderança empreendedora e práticas de RH: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 104-128, 2014. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v3i3.121>.

GDF. ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO GAMA. **Governo do Distrito Federal**. Brasília, [2024]. Disponível em: <https://www.gama.df.gov.br/>. Acesso em: 18 jun. 2024.

GEM. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo 2019/2020. Curitiba: IBQP, 2020. Disponível em: <https://www.gemconsortium.org/>. Acesso em: 19 jun. 2024.

GIELNIK, Michael M. et al. Action and action-regulation in entrepreneurship: Evaluating a student training for promoting entrepreneurship. **Academy of**



RELISE

228

Management Learning & Education, v. 14, n. 1, p. 69-94, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0272>.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_d_e_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 13 abr. 2025.

GOMES, Kever B. P.; FREITAS, G. C. T.; MENEZES, A. C. N.; DIAS, C. A. Avaliação do potencial empreendedor dos discentes da área de alimentos à luz de Carland Entrepreneurship Index. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 19, n. 55, p. 58-78, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.3895/rts.v19n55.15674>.

HARTMAN, Adriane. **Avaliação da cultura intraempreendedora: desenvolvimento e teste de uma metodologia**. 2006. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

INÁCIO JÚNIOR, Edmundo; GIMENEZ, Fernando A. P. Potencial empreendedor: um instrumento para mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 107-116, 2004.

JESUS, M. J. F.; PERIOTTO, Álvaro J. Empreendedorismo, inovação tecnológica e meio ambiente. **Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 2, n. 2, p. 1-18, 2007.

KONZEN, Nádila de Oliveira; CARVALHO, James Fagundes. Intraempreendedorismo. **Revista de Administração Dom Alberto**, v. 8, n. 1, p. 71-98, 2022.

LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>.

MARTENS, Cristina D. P.; FREITAS, Henrique M. R. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 6, n. 1, p. 90-108, 2008.

MIDENA, Fernando Henrique Ferreira. **A importância do intraempreendedor para as organizações**. [S.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em:



RELISE

229

<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390151.pdf>. Acesso em: 13 out. 2024.

MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250030102>.

MOREIRA, Vicente; RODRIGUEZ, Carlos Manuel Taboada. O desafio da liderança: fomentar o intraempreendedorismo por meio de recompensas. *In*: CONGRESSO DE GESTÃO, NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 2021. **Anais...** Goiânia: AGA, 2021. p. 382-394.

NECK, Heidi M.; GREENE, Patricia G. Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 55-70, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00314.x>.

NOVAES, Graziela Fontes; MARTENS, Cristina Dai Prá. Proposição de modelo integrativo de intraempreendedorismo. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 16, n. 1, p. 1-23, 2023. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v16i1.6798>.

PAULA, R. M.; ALMEIDA, F. L. B. G. O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações. *In*: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 19., 2015, São José dos Campos. **Anais...** São José dos Campos: Univap, 2015.

PEREIRA, Márcio J. et al. Intraempreendedorismo. **Gestão em Foco**, n. 7, 2015.

PINCHOT, Gifford; PELLMAN, Ron. **Intrapreneuring in action**: a handbook for business innovation. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004.

PRADO, Elias. Barreiras ao exercício da liderança empreendedora. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 11, n. 2, p. 40-52, 2022.

RIBEIRO, A. T. V. B.; PLONSKI, Guilherme Ary. Educação Empreendedora: o que dizem os artigos mais relevantes? Proposição de uma revisão de literatura



RELISE

230

e panorama de pesquisa. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i1.1633>.

RODRIGUES, Leonel Cezar; MACCARI, Emerson Antonio; PEREIRA, Alexsandro. Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 183-205, 2009. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v8i2.1643>.

SANTOS, Michele Santos de Assunção; RAFAEL, Everton Tumilheiro; PEREIRA, Marcell Fradeschi. Team building: utilização da prática de treinamento outdoor para desenvolvimento motivacional de equipe. *In*: CONGRESSO DE LIDERANÇA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. **E-pôster**. São Paulo: CEJAM, 2025.

SANTOS, M. B.; LOPES, C. P.; CLARO, J. A. C. dos S. Processo de inovação e empreendedorismo no Brasil: o caso Mauá. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 66-82, 2009. DOI: <https://doi.org/10.5773/rai.v6i1.238>.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SEBRAE-SP. **Pesquisa segmento serviços de reparação automotiva**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2016.

SILVA, Edson; PAULA, Lucas. Da gestão tradicional à gestão estratégica no segmento de serviços automotivos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 93-112, 2022.

SILVA, Geferson G. W. M. et al. Interfaces entre clima organizacional e estilos de liderança: da análise do estado da arte à construção de uma agenda de pesquisa. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 1, p. 1–22, 2025. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i1.4526>.

SILVA, Kaline Sonaly da; BARBOSA, José Elber Marques; SILVA, Arielle Pinto. **Mensuração do clima organizacional de uma secretaria de saúde numa cidade do agreste paraibano**. João Pessoa: Instituto Federal da Paraíba (IFPB), 2021.



RELISE

231

ZAHRA, Shaker A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 4, p. 259-285, 1991. DOI: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A).