

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

Alessandra Riesi Justo

**Influência de uma Intervenção Formativa nas Competências
Socioemocionais, Atitude Intraempreendedora e Engajamento do
Servidor Público**

**São Caetano do Sul
2025**

ALESSANDRA RIESI JUSTO

Influência de uma Intervenção Formativa nas Competências Socioemocionais, Atitude Intraempreendedora e Engajamento do Servidor Público

Projeto de Pesquisa de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a qualificação no Mestrado em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Este trabalho foi integralmente financiado pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul, por meio de bolsa de estudo.

**São Caetano do Sul
2025**

FICHA CATALOGRÁFICA

Justo, Alessandra Riesi

Influência de uma Formação Intraempreendedora nas Competências Socioemocionais, Atitude Intraempreendedora e Engajamento do Servidor Público / Alessandra Riesi Justo / 2025

268 f. il.

Orientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2025.

1. Administração pública. 2. Intraempreendedorismo. 3. Engajamento. 4. Inovação. 5. Intervenção formativa. 6. Gestão e Regionalidade. I. Romeiro, Maria do Carmo. II. Influência de uma Formação Intraempreendedora nas Competências Socioemocionais, Atitude Intraempreendedora e Engajamento do Servidor Público.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Celso Machado Júnior

Dissertação de mestrado defendida em 31 de julho de 2025 junto à Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Maria, do Carmo Romeiro (orientadora) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo - membro interno - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Prof. Dr. Alexandre Wállice Ramos Pereira - membro externo - Universidade Federal de Campina Grande - UFCG

Dedicatória

Dedico a Deus, à minha família, aos amigos e à instituição que me apoiou nesta caminhada. Que nunca me falte sede por aprender, coragem para evoluir e lucidez para fazer as escolhas mais justas e acertadas.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha sincera gratidão a todos que contribuíram para a realização desta dissertação.

Em primeiro lugar, agradeço à Universidade Municipal de São Caetano do Sul pela oportunidade, por meio da concessão de bolsa de estudos integral, que possibilitou a concretização deste projeto.

Agradeço imensamente à minha orientadora, Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro, cuja orientação, paciência e encorajamento foram fundamentais, assim como seu conhecimento e expertise, essenciais para a realização deste estudo. Agradeço também aos membros da banca pelas valiosas sugestões, que enriqueceram significativamente esta pesquisa e abriram novas perspectivas para minha trajetória acadêmica e profissional.

Às minhas amigas de convívio diário no trabalho, agradeço pela inspiração, pelo apoio contínuo, pelas discussões construtivas e pelo incentivo ao longo de todo o processo, tornando esse período mais leve e agradável.

Sou igualmente grata aos amigos e às pessoas que tive a alegria de conhecer durante este percurso, cuja amizade, conhecimento e generosidade muito me acrescentaram e enriqueceram minha jornada.

Um agradecimento especial à minha família – especialmente ao meu marido, minha mãe e minhas filhas – pelo amor incondicional, compreensão e suporte emocional. Sem vocês, este trabalho não teria sido possível.

Reconheço, sobretudo, a presença de Deus em cada etapa deste caminho, fortalecendo-me nos momentos de incerteza e guiando-me com fé para novos horizontes.

Epígrafe

“O ideal da educação não é aprender ao máximo, maximizar os resultados, mas é antes de tudo aprender a aprender, é aprender a se desenvolver e aprender a continuar a se desenvolver depois da escola”. (Piaget, 1977, p. 225)

JUSTO, Alessandra Riesi. **Influência de uma Formação Intraempreendedora nas Competências Socioemocionais, Atitude Intraempreendedora e Engajamento do Servidor Público**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2025.

RESUMO

Esta dissertação se insere no contexto da Reforma Gerencial de 1995, que modernizou a Administração Pública ao buscar maior eficiência e alinhamento às novas demandas sociais, fortalecendo a autonomia dos gestores, a redistribuição de responsabilidades, a gestão local e a participação cidadã. Com o objetivo de avaliar a os efeitos de uma intervenção formativa em intraempreendedorismo, este estudo quantitativo e comparativo investigou sua influência sobre competências socioemocionais, fatores situacionais institucionais, atitude intraempreendedora e engajamento de servidores administrativos de uma Universidade Pública Municipal. A amostra foi composta por 29 participantes selecionados por amostragem sistemática, e a coleta de dados ocorreu em dois momentos: T0 (pré-intervenção) e T1 (30 dias após a intervenção), além da avaliação da experiência ao término da formação.

A intervenção promoveu reflexão, fortalecendo o senso de pertencimento institucional e a percepção crítica dos servidores. As atividades coletivas estimularam a criatividade e o engajamento, favorecidos, em parte, pelo uso introdutório de inteligência artificial, além de potencializarem a integração entre os participantes. Apesar dos avanços institucionais observados, mudanças estruturais mais consistentes demandam continuidade. A avaliação positiva e o interesse por novas formações indicam a eficácia da intervenção e reforçam a relevância de processos formativos permanentes. Os resultados exploratórios oferecem subsídios para replicações em outros contextos e apontam a necessidade de estudos futuros para aprofundamento.

Palavras-chave: administração pública; intraempreendedorismo; engajamento; inovação; intervenção formativa; gestão e regionalidade.

JUSTO, Alessandra Riesi. **Influence of an Intrapreneurship Training on Socio-emotional Competencies, Intrapreneurial Attitude, and Public Servants' Engagement.** Municipal University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2025.

ABSTRACT

This dissertation is framed within the context of the 1995 Managerial Reform, which modernized Public Administration by pursuing greater efficiency and alignment with emerging social demands, strengthening managerial autonomy, the redistribution of responsibilities, local management, and citizen participation. Aiming to assess the effects of a formative intervention in intrapreneurship, this quantitative and comparative study investigated its influence on socioemotional competencies, institutional situational factors, intrapreneurial attitude, and engagement of administrative staff at a Municipal Public University. The sample consisted of 29 participants selected through systematic sampling, and data were collected at two points: T0 (pre-intervention) and T1 (30 days post-intervention), in addition to an evaluation of the experience at the conclusion of the training.

The intervention fostered reflection, strengthening the sense of institutional belonging and critical awareness among the staff. Group activities stimulated creativity and engagement, partly facilitated by the introductory use of artificial intelligence, and further promoted integration among participants. Despite the institutional advances observed, more consistent structural changes require ongoing efforts. The positive assessment and the expressed interest in further training indicate the effectiveness of the intervention and reinforce the importance of continuous formative processes. The exploratory results provide support for replication in other contexts and highlight the need for future studies for deeper investigation.

Keywords: public administration; intrapreneurship; engagement; innovation; formative intervention; management and regionality.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal
CV	Coeficiente de Variação
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPP	Empreendedorismo em Políticas Públicas
EVI	Escala de Avaliação de Intraempreendedorismo
IA	Inteligência artificial
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NGP	Nova Gestão Pública
NPG	Nova Governança Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PED	Plano Estratégico de Desenvolvimento
UNITAU	Universidade de Taubaté
USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
UWES	Utrecht Work Engagement Scale

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama ilustrativo: Implementação da Nova Gestão Pública	21
Figura 2 - Motivações que levaram a pergunta problema	26
Figura 3 - Ciclos da Administração Pública Brasileira	32
Figura 4 - Estrutura da Administração Pública Brasileira - Poder Executivo	33
Figura 5 - Estrutura do Intraempreendedorismo - framework.....	46
Figura 6 - Indicadores Situacionais que podem influenciar o Perfil Intraempreendedor	57
Figura 7 - Indicadores Individuais que determinam o Perfil Intraempreendedor	74
Figura 8 - Instalações USCS	87
Figura 9 - Estrutura da Formação em Intraempreendedorismo	99
Figura 10 - Ikigai.....	100
Figura 11 - Duplo Diamante	104
Figura 12 - Imagens da estrutura de realização da Intervenção formativa.....	108
Figura 13 - Apresentação de Sensibilização - Tecnologia	110
Figura 14 - Apresentação de Sensibilização - Mudanças no trabalho.....	111
Figura 15 - Apresentação de Sensibilização - Habilidades para nova era	112
Figura 16 - Apresentação de Sensibilização - Empreendedorismo	112
Figura 17 - Apresentação de Sensibilização - Características do Empreendedorismo	113
Figura 18 - Apresentação de Sensibilização - Intraempreendedorismo	114
Figura 19 - Apresentação de Sensibilização - Ikigai.....	115
Figura 20 - Apresentação de Sensibilização - Atividade prática.....	115
Figura 21 - Inteligência Artificial e Usos alternativos	117
Figura 22 - Fases e Etapas do Design Thinking.....	118
Figura 23 - Exercício Individual: Problemas da área/setor	119
Figura 24 - Atividade em Grupo: Problemas da área/setor	120
Figura 25 - Atividade em Grupo: Soluções Divergentes.....	121
Figura 26 - Atividade em Grupo: Soluções Convergentes	122
Figura 27 - Atividade em Grupo: Prototipação	122
Figura 27 - Curva de estimação: Engajamento e Atitude Intraempreendedora (momento T0).....	176
Figura 29 - Curva de estimação: Engajamento e Atitude Intraempreendedora (momento T1).....	177
Figura 30 - Curva de estimação: Engajamento e Competências Socioemocionais (momento T0).....	178
Figura 31 - Curva de estimação: Engajamento e Competências Socioemocionais (momento T1).....	179
Figura 32 - Curva de estimação: Engajamento e Networking (momento T0)	180
Figura 33 - Curva de estimação: Engajamento e Networking (momento T1)	181
Figura 34 - Curva de estimação: Engajamento e Reconhecimento de Oportunidades (momento T0).....	182
Figura 35 - Curva de estimação: Engajamento e Reconhecimento de Oportunidades (momento T1).....	183

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceituações do Empreendedorismo no Setor Público	36
Quadro 2 - Competências Socioemocionais e Conceitos	43
Quadro 3 - Competências Socioemocionais e seus descritores	44
Quadro 4 - Características relacionadas ao comportamento intraempreendedor	48
Quadro 5 - Características pessoais de indivíduos engajados no ambiente de trabalho	53
Quadro 6 - Dimensão/Fator - Autonomia	59
Quadro 7 - Dimensão/Fator - Reconhecimento e Recompensas	60
Quadro 8 - Dimensão/Fator - Ambiente que estimula a Criatividade e Inovação	62
Quadro 9 - Dimensão/Fator - Apoio da Alta Administração	63
Quadro 10 - Dimensão/Fator - Tolerância a Erros	65
Quadro 11 - Dimensão/Fator - Crenças e Visão Compartilhadas	67
Quadro 12 - Dimensão/Fator - Fluxo livre de informações e Transparência A	69
Quadro 13 - Dimensão/Fator - Fluxo livre de informações e Transparência B	69
Quadro 14 - Dimensão/Fator - Informalidade	71
Quadro 15 - Dimensão/Fator - <i>Feedback</i> Oportuno	72
Quadro 16 - Dimensão/Fator - Propensão a Assumir Riscos	75
Quadro 17 - Dimensão/Fator - Inconformismo	76
Quadro 18 - Dimensão/Fator - Inovatividade	76
Quadro 19 - Dimensão/Fator - <i>Networking</i>	78
Quadro 20 - Dimensão/Fator - Reconhecimento de Oportunidades	79
Quadro 21 - Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES)	82
Quadro 22 - Fases da Pesquisa	92
Quadro 23 - Especialistas que avaliaram os Fatores Situacionais	93
Quadro 24 - Especialistas que avaliaram a dimensão <i>Networking</i>	94
Quadro 25 - Comparativo entre a abordagem tradicional e o <i>Design Thinking</i>	103
Quadro 26 - Síntese das propostas	124
Quadro 27 - Assertivas da Dimensão/Fator: Características Socioemocionais	129
Quadro 28 - Assertivas da Dimensão/Fator: Crenças e Visão compartilhadas	136
Quadro 29 - Assertivas da Dimensão/Fator: Informalidade	139
Quadro 30 - Assertivas da Dimensão/Fator: <i>Feedback</i> oportuno	141
Quadro 31 - Assertivas da Dimensão/Fator: Autonomia	143
Quadro 32 - Assertivas da Dimensão/Fator: Reconhecimento e recompensa	146
Quadro 33 - Assertivas da Dimensão/Fator: Ambiente que estimula a criatividade e inovação	149
Quadro 34 - Assertivas da Dimensão/Fator: Fluxo livre de informações e transparência	152
Quadro 35 - Assertivas da Dimensão/Fator: Tolerância à erros	154
Quadro 36 - Assertivas da Dimensão/Fator: Apoio da alta administração	156
Quadro 37 - Assertivas da Dimensão / Fator: Atitudes Intraempreendedoras	162

Quadro 38 - Assertivas da Dimensão / Fator: <i>Networking</i>	165
Quadro 39 - Assertivas da Dimensão / Fator: Reconhecimento de Oportunidades	168
Quadro 40 - Assertivas Engajamento no Trabalho.....	171

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil das Universidades Municipais segundo informações institucionais disponíveis nos portais das universidades e dados do INEP	86
Tabela 2 - Distribuição dos respondentes (população de interesse - T0) e Grupo Amostral sorteado para a Intervenção Formativa por unidade de lotação	89
Tabela 3 - Perfil por gênero dos respondentes e participantes da Intervenção Formativa (Outros Setores dos campi selecionados)	90
Tabela 4 - Distribuição dos Respondentes e Participantes da Intervenção Formativa por Faixa Etária	90
Tabela 5 - Análise Comparativa das Características Socioemocionais nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	133
Tabela 6 - Comparativo da Percepção dos Fatores Situacionais Institucionais entre T0 e T1: Proporção, Medidas de Tendência Central e Dispersão	135
Tabela 7 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Crenças e Visão compartilhada” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	138
Tabela 8 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Informalidade” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	140
Tabela 9 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Feedback Oportuno” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	142
Tabela 10 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Autonomia” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	145
Tabela 11 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Reconhecimento e Recompensa” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	148
Tabela 12 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Ambiente que estimula a criatividade e inovação” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	150
Tabela 13 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Fluxo livre de informações e transparência” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	153
Tabela 14 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Tolerância a erros” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	155
Tabela 15 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Apoio da alta administração” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	158
Tabela 16 - Pontuação média, representatividade e estatísticas básicas dos Fatores Situacionais nos momentos T0 e T1	159
Tabela 17 - Análise Comparativa das Dimensões Intraempreendedoras nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	164
Tabela 18 - Análise Comparativa das Dimensões Intraempreendedoras nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	167
Tabela 19 - Análise Comparativa das Dimensões Intraempreendedoras nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa	170
Tabela 20 - Descrição estatística dos escores de Engajamento no Trabalho nos momentos T0 e T1	174
Tabela 21 - T0 - Engajamento e Atitude Intraempreendedora	176
Tabela 22 - T1 - Engajamento e Atitude Intraempreendedora	177

Tabela 23 - T0 - Engajamento e Competencias Socioemocionais	178
Tabela 24 - T1 - Engajamento e Competencias Socioemocionais	179
Tabela 25 - T0 - Engajamento e <i>Networking</i>	180
Tabela 26 - T1 - Engajamento e <i>Networking</i>	181
Tabela 27 - T0 - Engajamento e Reconhecimento de Oportunidades.....	182
Tabela 28 - T1 - Engajamento e Reconhecimento de Oportunidades.....	183

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	20
1.1 Pergunta Problema	25
1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos	26
1.3 Delimitação do Estudo	27
1.4 Justificativa e relevância do trabalho.....	28
1.5 Organização do relatório do trabalho	30
1.6 Contribuições do trabalho	30
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	32
2.1 A Instituição Autárquica no Contexto das Organizações Públicas	32
2.2 Empreendedorismo no Setor Público.....	35
2.3 Intraempreendedorismo	37
2.4 Engajamento	51
2.5 Operacionalização da Estrutura do Ambiente Intraempreendedor: Antecedentes, Características Intraempreendedoras e Consequentes	56
2.5.1 Escalas/indicadores antecedentes: Fatores Situacionais da Instituição	57
2.5.1.1 Autonomia	58
2.5.1.2 Reconhecimento e Recompensas.....	60
2.5.1.3 Ambiente que estimula a Criatividade e Inovação.....	61
2.5.1.4 Apoio da Alta Administração	62
2.5.1.5 Tolerância a erros	64
2.5.1.6 Crenças e visão compartilhada	66
2.5.1.7 Fluxo livre de informações e transparência	68
2.5.1.8 Informalidade.....	70
2.5.1.9 <i>Feedback</i> Oportuno.....	72
2.5.2 Escalas/indicadores das Características Individuais Intraempreendedoras.....	73
2.5.2.1 Propensão a Assumir Riscos	75
2.5.2.2 Inconformismo	75
2.5.2.3 Inovatividade	76
2.5.2.4 <i>Networking</i>	77
2.5.2.5 Reconhecimento de Oportunidades	78
2.5.3 Escala/Indicador do Fator Consequente: Engajamento do Indivíduo à Instituição.....	79

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
3.1 Lócus da Pesquisa - Instituição de Ensino Superior	84
3.2 Público-Alvo, População de Interesse do Estudo e Amostra	88
3.3 Delineamento da Pesquisa	91
3.3.1 Júri de Especialistas	93
3.3.2 Pré-teste	94
3.3.3 Momento T0 - Antes da Intervenção Formativa em Intraempreendedorismo.....	95
3.3.4 Momento T1 - 30 Dias Após a Intervenção Formativa.....	96
3.4 Procedimentos Utilizados para a Análise dos Resultados	97
3.5 Intervenção Formativa Intraempreendedora	98
3.5.1 Estrutura da Atividade Formativa.....	98
3.5.1.1 Sensibilização	99
3.5.1.2 Técnica para desenvolvimento de solução criativa a problemas identificados na Instituição - <i>Design Thinking</i>	101
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	106
4.1 Identificação de uma Estrutura de Intervenção Formativa em Intraempreendedorismo (T1) (Objetivo A).....	107
4.1.1 Descrição da Intervenção Formativa proposta aos participantes	108
4.1.1.1 Parte 1 - Sensibilização.....	108
4.1.1.2 Parte 2 - <i>Design Thinking</i>	117
4.1.2 Síntese da opinião dos participantes sobre a Formativa (Objetivo A) .	126
4.2 Análise Comparativa dos Momentos T0 e T1 sobre as Características Socioemocionais (Objetivo B).	129
4.3 Fatores Situacionais Institucionais, Análise Comparativa dos Momentos T0 e T1 - (Objetivo C).....	134
4.3.1 Crenças e visão compartilhadas.....	136
4.3.2 Informalidade	138
4.3.3 <i>Feedback</i> oportuno.....	140
4.3.4 Autonomia	143
4.3.5 Reconhecimento e Recompensa.....	146
4.3.6 Ambiente que estimula a criatividade e inovação	148
4.3.7 Fluxo Livre de Informações e Transparência.....	151
4.3.8 Tolerância à erros.....	154
4.3.9 Apoio da Alta administração	156

4.4	Características Intraempreendedoras (Objetivo D)	161
4.4.1	Atitudes Intraempreendedoras.....	162
4.4.2	<i>Networking</i>	165
4.4.3	Reconhecimento de Oportunidades	167
4.5	Engajamento no Trabalho (Objetivo E)	171
4.6	Análise do Comportamento entre Fatores Pessoais e Engajamento, bem como entre Competências Socioemocionais e Engajamento (Objetivo F).....	175
CONSIDERAÇÕES FINAIS		184
REFERÊNCIAS.....		190
Apendice A.....		204
Apêndice B.....		220
Apêndice C.....		223
Apêndice D.....		226
Apêndice E.....		249
Anexo A.....		264
Anexo B.....		267
Anexo C.....		268

1. INTRODUÇÃO

A Reforma Gerencial Brasileira de 1995, também conhecida como Reforma Bresser-Pereira, representou um marco histórico na busca por modernizar e tornar mais eficiente a Administração Pública brasileira. Implementada durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995–2002), foi inspirada nos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) e objetivava promover mudanças nas práticas administrativas fortemente influenciadas por modelos patrimonialistas e burocráticos. A NGP buscou delegar mais autonomia aos gestores, promover a descentralização das responsabilidades, priorizar a gestão local e incentivar a participação social. Apesar dos desafios enfrentados, a NGP foi fundamental para a construção de aparato estatal mais eficiente, transparente e capaz de atender às demandas da sociedade de forma eficaz e inovadora (Pereira, 2022).

Com as reformas inspiradas nesse modelo, observou-se no Brasil um processo de descentralização em que funções antes concentradas no poder público passaram a ser atribuídas a entidades específicas, com o intuito de conferir maior agilidade e flexibilidade à gestão (Pereira, 1998).

Esse movimento fortaleceu a autonomia dos entes federativos, especialmente dos municípios, que passaram a desempenhar papel mais ativo na formulação e implementação de políticas públicas, ampliando sua capacidade institucional no nível local. Nesse cenário, a administração direta passou a ser composta pelos órgãos da administração central, enquanto a indireta foi organizada em quatro categorias jurídicas: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas (Delgado, 1989). Tal transformação, conforme Oliveira (2015), evidenciou a relevância da autonomia municipal como pilar para o desenvolvimento nacional, permitindo que os municípios assumissem papel proativo na construção de um país mais justo, próspero e inclusivo.

Figura 1 - Diagrama ilustrativo: Implementação da Nova Gestão Pública



Fonte: Elaborado pela autora (2025) a partir das abordagens de Cavalcante (2017) e Soares e da Rosa (2021)

Contudo, a partir do final dos anos 2000, surgiram críticas à NGP, sobretudo à sua ênfase na eficiência e em práticas de mercado que muitas vezes desconsideravam dimensões democráticas, colaborativas e sociais da gestão pública (Dunleavy *et al.*, 2006). Essas críticas não invalidaram sua relevância, mas evidenciaram limitações que abriram espaço para abordagens pós-NGP. Entre elas, destacam-se: a Governança Pública, baseada em redes colaborativas entre Estado, sociedade civil e setor privado (Moureau; Sauerbronn, 2024; Pieroni *et al.*, 2024); a Nova Governança Pública (NPG), que valorizava a co-produção de serviços, a confiança e a gestão cooperativa (Pereira; Correia, 2020); a Administração Pública Digital, que utilizava tecnologias para ampliar transparência e atendimento ao cidadão (Montezano *et al.*, 2024; Nogueira Júnior *et al.*, 2024); e a Governança Inclusiva e Responsiva, que priorizava justiça social e equidade na oferta de serviços públicos (Pereira; Correia, 2020).

Essas abordagens pós-NGP ampliam o horizonte da gestão pública brasileira, fornecendo subsídios para que instituições como autarquias municipais de educação possam desenvolver práticas intraempreendedoras, que incentivem a inovação, a participação e a melhoria contínua dos serviços

prestados à população.

O avanço dessas abordagens evidencia que as mudanças na estrutura de gestão e a crescente complexidade das demandas sociais têm pressionado o setor público a renovar sua postura. Torna-se cada vez mais necessário incorporar conceitos, práticas e atitudes até então mais comuns no setor privado, tais como inovação, proatividade, foco no usuário e cultura de resultados. Nesse contexto, a atuação intraempreendedora no setor público, ainda que enfrentando barreiras como formalismos processuais e resistência cultural, tem revelado elevado potencial transformador.

Exemplos concretos podem ser observados em iniciativas premiadas pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que demonstram a capacidade de servidores públicos de propor soluções inovadoras com impactos positivos na sociedade (ENAP, 2025). Assim, a promoção da inovação e do intraempreendedorismo é apontada como estratégica para fortalecer um Estado mais ágil, aberto e centrado no cidadão, alinhado às diretrizes de uma administração moderna orientada por dados e resultados (OCDE, 2019; ENAP, 2020).

Esta mudança de postura pressupõe um reforço do engajamento do servidor público. O conceito de engajamento, que transcende a mera contagem de horas trabalhadas, refere-se hoje à participação ativa e intencional, em que o indivíduo não apenas realiza tarefas, mas se conecta ao propósito da atividade e contribui para o seu sucesso (Medeiros *et al.*, 2024).

Pesquisas recentes confirmam que há uma relação positiva entre intraempreendedorismo e engajamento, sendo este último consequência direta de comportamentos intraempreendedores (Novaes, 2021). No entanto, o Brasil apresenta índices de felicidade e engajamento inferiores à média global (Pluxee; The Happiness Index, 2023). Entre os fatores críticos estão o baixo reconhecimento (-11%), a escuta ativa deficiente (-19%) e a carência de estímulos ao crescimento pessoal (-12%) e ao senso de propósito (-11%). Esses déficits comprometem o vínculo afetivo e cognitivo entre trabalhadores e suas instituições.

Sob essa perspectiva, apesar do potencial criativo e colaborativo dos profissionais brasileiros, observa-se uma desconexão entre o indivíduo e o ambiente organizacional. O engajamento, conforme a literatura, é fruto da interação entre características pessoais como criatividade e proatividade, que integram o perfil intraempreendedor conforme abordagem de Bakker e Demerouti (2008), e condições contextuais da organização, tais como estrutura organizacional, cultura interna, autonomia concedida, reconhecimento, tolerância a erros, entre outros fatores situacionais. Os mesmos autores ressaltam que, quando atributos pessoais não encontram respaldo organizacional, há maior propensão à desmotivação e ao afastamento emocional.

O estudo aponta, ainda, que os trabalhadores brasileiros desejam participar do propósito organizacional, serem desafiados e contribuir, mas esperam, em troca, serem ouvidos e valorizados. Isso reforça o princípio da reciprocidade no engajamento: não se trata apenas de exigir desempenho, mas de oferecer suporte humano e estrutural. Assim, a baixa nos índices de engajamento no Brasil não reflete uma limitação individual, mas sim a persistência de modelos organizacionais rígidos, com pouca escuta e abertura à inovação. Mudar esse cenário exige que as organizações se tornem plataformas de desenvolvimento humano, investindo em lideranças empáticas, reconhecimento contínuo e crescimento pessoal. Como conclui o relatório, o engajamento é um esporte coletivo e o futuro do trabalho dependerá mais de significado do que de metas. (Pluxee; The Happiness Index, 2023).

O engajamento, assim, vai além do desempenho esperado, sendo definido como um conjunto de atitudes e comportamentos positivos, como lealdade organizacional, comprometimento com a profissão e a equipe, e práticas extrafuncionais (Moura *et al.*, 2017). Indivíduos engajados demonstram iniciativa, dedicação e forte conexão emocional com o trabalho, o que se traduz em melhores resultados e menor rotatividade.

Essa dedicação é potencializada pelo intraempreendedorismo, que estimula a implementação de ideias e projetos. Estudos apontam que dirigentes e funcionários que assumem posturas intraempreendedoras promovem não apenas eficiência administrativa, mas também ganhos sociais relevantes, como crescimento econômico e melhoria da qualidade de vida (Silva *et al.*, 2023; Paiva *et al.*, 2024). Tais avanços dependem de persistência, capacitação contínua e de uma estão focada em resultados, sempre com ênfase no engajamento das equipes.

A literatura também destaca que o intraempreendedorismo, ainda que tradicionalmente vinculado ao setor privado, vem se consolidando no serviço público como movimento transformador (Paiva *et al.*, 2024). Ambientes que incentivam a formação e qualificação de funcionários, por meio de treinamentos específicos, favorecem o engajamento e aumentam a efetividade das políticas públicas.

Nessa linha, a formação intraempreendedora é considerada uma abordagem inovadora na gestão pública, por impulsionar uma visão de futuro pautada em serviços inovadores, responsáveis e inclusivos (Klumb e Hoffman, 2016). Essa formação permite que servidores públicos desenvolvam competências relacionadas à resiliência, adaptabilidade, tomada de decisão e senso de dono, atributos cada vez mais valorizados em um contexto competitivo (Rosso, 2015; Coelho, 2010).

Lima (2020) enfatiza que as pessoas são o ativo mais valioso de qualquer organização, pois são elas que efetivamente promovem melhorias e inovações. Nesse contexto, a qualificação do servidor público configura-se como recurso estratégico essencial, uma vez que esses profissionais representam o motor capaz de impulsionar a eficiência, a efetividade e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Além disso, a criação de um ambiente de trabalho positivo e estimulante potencializa suas capacidades e assegura a sustentabilidade institucional. Investir em desenvolvimento, bem-estar e reconhecimento torna-se, portanto, uma condição indispensável para maximizar o desempenho individual e coletivo (Soares e da Rosa, 2021). Nesse sentido, Konzen e Carvalho (2022) acrescentam que o intraempreendedorismo demanda uma mudança de

mentalidade que envolva toda a organização, visto que o potencial inovador não se limita aos gestores, mas está presente em todo corpo de funcionários.

De forma geral, o intraempreendedorismo configura-se como um fenômeno transformador nas organizações, ao emergir da iniciativa dos funcionários que, por meio da inovação e da proatividade, contribuem para a renovação institucional em contextos de mudanças permanentes (Paiva *et al.*, 2024). Nessa direção, Finat *et al.* (2023) e Freitas e Marques (2018) ressaltam que o intraempreendedor, mais do que um colaborador, adota uma postura de dono do negócio, caracterizada pela autonomia, pelo protagonismo e pela responsabilidade pelo sucesso de seu trabalho. Ao buscar continuamente novas oportunidades para agregar valor, esse perfil fortalece tanto o desenvolvimento pessoal e profissional quanto o desempenho organizacional.

Essa condição aponta para a relevância de investigar a relação entre intraempreendedorismo e engajamento, especialmente no setor público municipal, em que a promoção da cultura intraempreendedora por meio de intervenções formativas, articuladas ao contexto institucional, pode revelar efeitos significativos tanto no nível individual quanto coletivo.

1.1 Pergunta Problema

Para Antunes *et al.* (2016), uma equipe unida constitui um recurso estratégico para organizações que desejam prosperar e conquistar vantagem competitiva. Programas e dinâmicas de integração, quando implementados de forma eficaz, fortalecem a comunicação organizacional por meio da interação e do compartilhamento de conhecimento.

Nessa mesma direção, Pereira *et al.* (2023) destacam que a otimização dos processos internos é essencial para responder às exigências de um mercado de trabalho cada vez mais desafiador e competitivo. Tais práticas impactam diretamente consumidores, empresas, fornecedores e a sociedade, tanto no setor privado quanto no setor público. Ainda, segundo os autores, a competitividade interna pode ser mobilizada como ferramenta de desenvolvimento individual e profissional, e as organizações que investem na formação de um perfil intraempreendedor tendem a se destacar pela capacidade

de inovar, adaptar-se e alcançar resultados sustentáveis no longo prazo.

Diante desse cenário, emerge a necessidade de compreender de que forma iniciativas formativas, voltadas ao fortalecimento do intraempreendedorismo, podem repercutir no contexto do setor público, tanto no desenvolvimento de competências quanto, por consequência, no engajamento. Assim, o principal questionamento que norteia este estudo é:

Figura 2 - Motivações que levaram a pergunta problema



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

1.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

O estudo foi realizado a partir de uma intervenção formativa em intraempreendedorismo junto a servidores administrativos de uma Universidade Pública Municipal, tendo como objetivo principal avaliar a influência de uma intervenção formativa em intraempreendedorismo sobre as competências socioemocionais, a atitude intraempreendedora e o engajamento do servidor público.

Complementarmente, foram definidos os seguintes objetivos específicos do levantamento:

- a) Identificar uma estrutura de intervenção formativa capaz de promover o engajamento dos servidores públicos;
- b) Medir competências socioemocionais;

- c) Identificar e medir fatores situacionais institucionais que favorecem ou limitam a atitude intraempreendedora e/ou o engajamento;
- d) Medir atitudes intraempreendedoras;
- e) Medir o engajamento dos participantes;
- f) Analisar as relações entre atitude intraempreendedora e engajamento, bem como entre atitude intraempreendedora e competências socioemocionais.

Ressalta-se que os objetivos que envolvem mensuração (itens b, c, d e e) serão avaliados em dois momentos distintos, antes e após a intervenção formativa, a fim de possibilitar a análise comparativa.

Destaca-se, ainda, que o conteúdo programático da intervenção formativa em intraempreendedorismo foi orientado a partir do referencial teórico aqui discutido. O lócus da pesquisa é a Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), cujas especificidades metodológicas serão apresentadas no capítulo 3.

1.3 Delimitação do Estudo

Esta pesquisa foi realizada em uma Instituição Autárquica de Ensino Superior, tendo como foco o corpo administrativo. A intervenção formativa foi aplicada a um grupo amostral composto por 29 participantes, selecionados por sorteio sistemático entre os que compunham a população-alvo e que aceitaram o convite para participar da formação. A coleta de dados foi realizada em dois momentos: antes da intervenção (T0) e trinta dias após sua conclusão (T1), intervalo considerado metodologicamente adequado para captar mudanças iniciais nas variáveis analisadas, permitindo que os participantes aplicassem na prática os aprendizados. Vale destacar que, embora suficiente para efeitos de curto prazo, mudanças mais profundas e duradouras poderiam exigir acompanhamento em períodos mais longos para avaliação de médio e longo prazo. A intervenção teve como objetivo o desenvolvimento de competências em intraempreendedorismo e no uso básico de inteligência artificial, com carga horária total de 8 horas. Foram utilizados instrumentos validados para a mensuração das variáveis de interesse, incluindo competências

socioemocionais, atitudes intraempreendedoras e níveis de engajamento no trabalho.

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

O engajamento no trabalho não deve ser compreendido como uma emoção pontual, mas sim como um estado contínuo, que envolve tanto aspectos cognitivos quanto afetivos. Trata-se de uma disposição persistente que atravessa as experiências do indivíduo no ambiente organizacional, refletindo seu comprometimento com as tarefas, com a instituição, com os colegas e com os valores coletivos. Essa perspectiva amplia a visão tradicional do engajamento, ao incorporar pensamentos, crenças, sentimentos e atitudes, indicando um vínculo duradouro que se manifesta nas diversas dimensões do cotidiano laboral.

Essa perspectiva aproxima-se da ideia de que o engajamento atua como uma força transformadora, na medida em que o indivíduo passa a ser percebido como um agente de mudança dentro da própria organização. Se, por um lado, evidencia-se o papel ativo das pessoas; por outro, destaca-se a importância do ambiente organizacional na sustentação desse estado engajado.

Nesse sentido, o intraempreendedorismo emerge como uma estratégia relevante para impulsionar a inovação de dentro para fora, enquanto a formação continuada e as ações de capacitação fortalecem o capital humano e estimulam competências, fatores que se relacionam à sustentabilidade institucional.

No setor público, os desafios relacionados ao engajamento e à valorização das pessoas se tornam ainda mais complexos. A motivação contínua, a retenção de talentos e o fortalecimento do compromisso com os resultados institucionais exigem ações específicas, alinhadas às particularidades das estruturas públicas. Esses esforços ganham ainda mais relevância diante da crescente pressão por inovação, transparência e efetividade nos serviços prestados à sociedade. A inovação, antes considerada um diferencial, passou a ser entendida como uma exigência fundamental para a relevância das instituições, especialmente no serviço público, onde há uma demanda constante por modernização e respostas eficazes às necessidades sociais.

A entrevista com o Prof. Dr. Leandro Prearo (2024), reitor da USCS, no programa *USCS com Ciência*, destaca o papel das universidades brasileiras e a necessidade de que estas se posicionem “para além dos muros, na forma de atendimento à população, mas também na forma de mostrar, de maneira acessível, as pesquisas que são desenvolvidas internamente”.

O reitor enfatiza que tais iniciativas são fundamentais para reduzir o distanciamento entre universidade e setor produtivo, citando esforços como apoio a empresas, oferta de soluções na área da saúde e a constituição de ecossistemas de inovação que integram indústria, universidade e poder público.

Essas ações, amparadas por legislações municipais de incentivo à inovação, aproximam a pesquisa acadêmica da prática social e contribuem para consolidar uma universidade mais empreendedora, inovadora e engajada com estudantes, docentes e comunidade.

Diante desse contexto, torna-se relevante investigar como práticas de engajamento e intraempreendedorismo podem ser incorporados no setor público educacional, em especial em instituições municipais de ensino superior, que ocupam posição estratégica no desenvolvimento local e regional.

É nesse cenário que se insere a presente pesquisa, cujo foco recai sobre a análise da influência de uma intervenção formativa em intraempreendedorismo junto a servidores administrativos de uma autarquia municipal de educação, cuja relevância se expressa nos seguintes aspectos:

a) carência de literatura sobre a influência do intraempreendedorismo no setor público, especialmente em autarquias educacionais, em contraste com a predominância de estudos no setor privado;

b) a possibilidade de avaliar como uma intervenção formativa afeta o engajamento, fornecendo dados empíricos para a discussão acadêmica e prática;

c) o modelo proposto de formação, aplicado em uma autarquia municipal de educação, podendo fornecer elementos para replicação em outros grupos de trabalho da própria instituição e servir como fonte para o desenvolvimento de programas de formação em outras instituições e organizações educacionais públicas.

1.5 Organização do relatório do trabalho

O estudo está dividido em cinco grandes partes. A primeira seção apresenta a introdução, contextualizando o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. A segunda parte traz a fundamentação teórica, que aborda os principais conceitos relacionados ao intraempreendedorismo, engajamento, competências socioemocionais e ambiente organizacional no setor público.

Na terceira parte, são descritos os procedimentos metodológicos, incluindo o delineamento da pesquisa, o lócus do estudo, a caracterização dos participantes, os instrumentos de coleta e análise dos dados, bem como o detalhamento da intervenção formativa aplicada.

A quarta parte é dedicada à análise dos resultados, contemplando os efeitos observados da intervenção sobre as variáveis investigadas nos dois momentos (T0 e T1), com base em dados quantitativos e nos relatos dos participantes ao avaliarem a Intervenção Formativa.

Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, em que são discutidos os achados, suas contribuições teóricas e práticas, limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

1.6 Contribuições do trabalho

Esta dissertação apresenta contribuições em três dimensões principais: teórica, prática e institucional, ao investigar a influência de uma intervenção formativa em intraempreendedorismo sobre as competências socioemocionais, atitudes intraempreendedoras e engajamento de servidores públicos em uma autarquia municipal de ensino superior.

No plano teórico, o estudo avança ao integrar conceitos de intraempreendedorismo, competências socioemocionais e engajamento no setor público educacional, sugerindo que atitudes proativas e voltadas para a solução de problemas podem reforçar o vínculo dos indivíduos com a instituição e com o propósito de seu trabalho.

No campo prático, a intervenção formativa, incorporando ferramentas de inteligência artificial, pode demonstrar potencial para estimular mudanças positivas nas percepções e atitudes dos participantes, especialmente no que se refere à autonomia e à iniciativa para propor melhorias. As atividades propostas favorecem momentos de análise crítica da atuação profissional e ampliam a compreensão sobre a contribuição das ações dos servidores para o ambiente institucional.

Do ponto de vista institucional, os resultados podem indicar tanto oportunidades quanto desafios. Intervenções formativas estruturadas podem contribuir para fortalecer a integração entre servidores, estimular o trabalho colaborativo e fomentar um senso de pertencimento à organização, além de promover atividades que incentivem a reflexão sobre o papel do indivíduo na instituição e sua participação nos processos institucionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Instituição Autárquica no Contexto das Organizações Públicas

Desde a independência do Brasil, em 1822, o país vivenciou diversos processos de modernização administrativa, marcados pela evolução dos modelos de gestão pública. (Drumond *et al.*, 2014).

Conforme Campelo (2010), os modelos patrimonialista, burocrático e gerencial coexistem no Brasil. O desafio do gestor público contemporâneo é equilibrar procedimentos burocráticos e práticas gerenciais para maximizar eficiência, eficácia e efetividade, sempre com base na responsabilidade e no espírito público.

Figura 3 - Ciclos da Administração Pública Brasileira



Fonte: Adaptado de Campelo (2010).

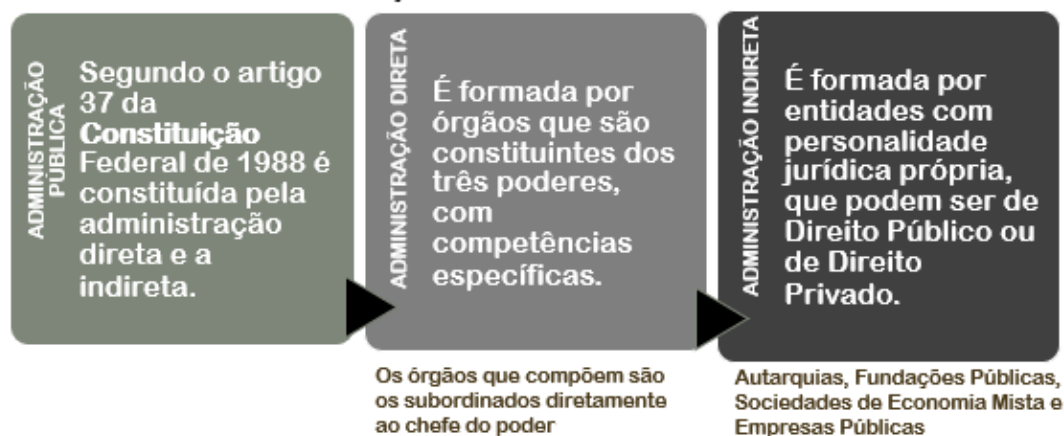
A transição para o modelo gerencial representou uma profunda mudança na figura do administrador: o antigo “chefe” deu lugar ao líder, um profissional capaz de influenciar positivamente o ambiente de trabalho e desenvolver seus funcionários, enfatizando motivação e comprometimento. No cenário atual, marcado por grandes transformações e avanços tecnológicos, a liderança se torna crucial para o sucesso das organizações (Oliveira, 2015).

O combate a práticas enraizadas e a construção de uma nova cultura na gestão pública são tarefas complexas e de longo prazo, mas essenciais para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa. Nesse contexto, Braga *et al.* (2020) destacam a importância da participação da sociedade civil, das reformas

estruturais e a modernização da máquina pública, enquanto Santos e Vasconcelos (2023) enfatizam que a implementação de políticas públicas é crucial para transformar ideias e projetos em ações concretas voltadas ao bem-estar coletivo.

A estrutura da administração pública brasileira é complexa e dinâmica, mas fundamental para o funcionamento do Estado e a prestação de serviços públicos à população.

Figura 4 - Estrutura da Administração Pública Brasileira - Poder Executivo



Fonte: Adaptado de Lozano (2013) e Pereira (1998).

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) representou um marco, ao consagrar a autonomia municipal, permitindo aos municípios organizar sua Lei Orgânica, gerir seus recursos e assumir responsabilidades locais em educação, saúde e infraestrutura, além de instituir mecanismos de participação popular, tanto direta quanto representativa (Oliveira, 2015). A partir da década de 1990, a Nova Gestão Pública (NGP) emergiu como um marco de modernização administrativa, aproximando o setor público da lógica empresarial, valorizando mérito, eficiência e resultados, e promovendo a separação entre unidades de provisão e produção de serviços públicos (Bilhim, 2017; Pereira, 1998). Essa mudança reposicionou o cidadão de usuário passivo para parceiro no processo de formulação e implementação de políticas públicas (Cavalcante, 2017).

Entretanto, embora a NGP tenha promovido avanços importantes, descentralização, valorização da eficiência e foco no resultado, também evidenciou limitações, especialmente sob a influência de determinados modelos de gestão, a administração pública tradicional passou a ser questionada por fatores como déficits públicos, estagnação econômica e a perda de confiança nas instituições (Bilhim, 2017).

Em resposta a essas limitações, surgiram, a partir dos anos 2000, abordagens denominadas pós-NGP, que não negam os ganhos do modelo anterior, mas procuram superá-lo ao incorporar dimensões mais amplas da ação estatal como Governança Pública: estimula redes colaborativas entre Estado, sociedade civil e setor privado, ampliando a participação social e a flexibilidade na formulação e execução de políticas (Moureau; Sauerbronn, 2024; Pieroni *et al.*, 2024); Nova Governança Pública (NPG): valoriza a co-produção de serviços, a confiança e a gestão cooperativa, em contraposição à lógica de competição da NGP (Pereira; Correia, 2020); Administração Pública Digital: promove o uso estratégico de tecnologias digitais para ampliar transparência, eficiência e atendimento centrado no cidadão (Montezano *et al.*, 2024; Nogueira Júnior *et al.*, 2024) e Governança Inclusiva e Responsiva: prioriza justiça social, equidade e redução das desigualdades no acesso e na qualidade dos serviços públicos (Pereira; Correia, 2020).

Assim, a experiência da Nova Gestão Pública, que marcou fortemente as reformas administrativas a partir da década de 1990, pode ser compreendida como um ponto de inflexão na gestão estatal, ao incorporar princípios do setor privado e alterar a lógica burocrática tradicional. As discussões que se intensificaram no final dos anos 2000 não significaram o esgotamento desse modelo, mas revelaram a necessidade de novas lentes para compreender a complexidade do setor público. Nesse cenário, as perspectivas pós-NGP surgiram na década seguinte, trazendo maior ênfase à colaboração em redes, à participação social, ao uso estratégico das tecnologias digitais e à promoção de equidade. Essas abordagens, ao mesmo tempo em que dialogam criticamente com a NGP, também se apoiam em seus avanços, conformando uma trajetória de continuidade e renovação que caracteriza a gestão pública contemporânea.

2.2 Empreendedorismo no Setor Público

O empreendedorismo no setor público se configura como um universo dinâmico e multifacetado, abrangendo um leque de fenômenos relacionados à busca por inovações e soluções criativas para os desafios da sociedade. As representações desse conceito variam desde a ação de indivíduos com perfil empreendedor dentro das instituições públicas até a manifestação de um tipo específico de empreendedorismo corporativo a ser fomentado nessas organizações (Morais *et al.*, 2021).

Assim sendo, a qualidade do atendimento ao público e a eficiência da Administração Pública dependem diretamente da qualificação dos servidores públicos. No entanto, observa-se, em algumas instituições, a necessidade de aprimorar o desempenho de servidores concursados e estabilizados, que podem apresentar deficiências no atendimento, na comunicação e no trato com o público. Isso ocorre porque nem sempre recebem treinamentos adequados para lidar com as demandas específicas de suas funções, especialmente diante de mudanças tecnológicas ou nas políticas públicas (Vargas *et al.*, 2021).

A valorização das competências na gestão pública surge como uma alternativa inovadora para superar os desafios da administração tradicional e impulsionar a performance das organizações. Essa abordagem reconhece o capital humano como o principal ativo e busca gerir os funcionários de forma estratégica, focando no desenvolvimento de suas habilidades e na entrega de resultados (Vargas *et al.*, 2021).

As mudanças potenciais que o intraempreendedorismo pode promover no setor público, e que geram maiores expectativas com relação à modernização desse setor, estariam ancoradas em um processo associado a atitudes, comportamentos e técnicas oriundas do setor privado (Valadares; Emmendoerfer, 2015).

Nesse contexto, Ferreira *et al.* (2020) afirmam que o ambiente econômico contemporâneo impõe às organizações, tanto públicas quanto privadas, a busca incessante por alto desempenho e qualidade. A competitividade acirrada e os desafios constantes moldam a nova realidade do mercado, sendo determinantes para a continuidade das organizações.

Emmendoerfer *et al.* (2021) afirmam, em seu artigo, que pesquisas sobre Empreendedorismo em Políticas Públicas (EPP) têm ganhado destaque no cenário internacional e, no Brasil, essa tendência também é observada, mesmo com a implementação de ações governamentais nessa área desde a década de 1970.

Enquanto isso, Silva Junior (2022), em sua dissertação sobre o Comportamento Intraempreendedor e Abordagens de Inovação no Setor Público: um estudo a partir de laboratórios de inovação em governo na América do Sul, apresenta um quadro de sua autoria com várias definições de autores nacionais e internacionais entre os anos de 1991 e 2021, conceituando o empreendedorismo no setor público. Nele, o autor destaca que o empreendedorismo público, ou no setor público, remete à prática, à proatividade, ao comportamento de risco e ao uso correto das potencialidades de indivíduos ou de grupos de indivíduos que desenvolvem ações inovadoras como forma de contribuir para satisfazer necessidades sociais e econômicas, conforme reproduzido no Quadro 1.

Quadro 1 - Conceituações do Empreendedorismo no Setor Público

AUTORES	DEFINIÇÃO
Roberts e King (1991)	Empreendedorismo público é a prática de incorporar inovações nas operações e políticas do setor público.
Roberts (1992)	O empreendedorismo público é definido como a criação de uma ideia inovadora e sua execução prática no setor público.
Osborne e Gaebler (1997)	Instituições empreendedoras e empreendedores públicos utilizam recursos de maneiras inovadoras para otimizar a produtividade e a eficácia.
Morris e Jones (1999); Diefenbach (2011)	O empreendedorismo envolve um papel inovador e proativo do governo na condução da sociedade para a melhoria da qualidade de vida. Isso abrange a criação de fontes de receitas alternativas, a otimização de processos internos e o desenvolvimento de novas soluções para atender a necessidades sociais e econômicas que ainda não foram adequadamente atendidas.
Shockley <i>et al.</i> (2006)	O empreendedorismo do setor público ocorre sempre que um ator político está atento e atua em potenciais oportunidades, movendo assim o sistema em que o ator está incorporado ao equilíbrio.
Kearney, Hisrich e Roche (2007)	O empreendedorismo no setor público é caracterizado por indivíduos ou grupos que promovem atividades para implementar mudanças na organização, adaptar-se, inovar e gerenciar riscos. Nessas iniciativas, as metas e objetivos pessoais são subordinados à obtenção de resultados positivos para a entidade estatal ou serviço público.

(continua)

(conclusão)

AUTORES	DEFINIÇÃO
Morais <i>et al.</i> (2015)	O empreendedorismo no setor público refere-se a um processo de aprimoramento que leva à criação de atividades inovadoras, como o desenvolvimento de novos serviços ou a melhoria dos existentes, além de novas tecnologias, técnicas administrativas e estratégias.
Emmendoerfer (2019b)	O empreendedorismo no setor público está vinculado ao conceito de intraempreendedor, definido como alguém no setor público que, de maneira individual ou coletiva, concebe, promove, desenvolve, implementa ou coordena inovações.
Moon <i>et al.</i> (2020)	O empreendedorismo público é definido como uma força impulsionadora para a criação, implementação e realização de novas ideias, promovendo inovação, proatividade e disposição para assumir riscos no setor público.
Weiss (2021)	O empreendedorismo público tem contribuído para aprimorar a qualidade de vida e criar novas maneiras de atender ao público, abordando problemas urgentes por meio de métodos experimentais, economia comportamental, <i>crowdsourcing</i> , <i>Design Thinking</i> e outras abordagens inovadoras.

Fonte: Adaptado de Silva Junior (2022 p. 31).

O autor cita ainda que, o empreendedorismo e o intraempreendedorismo para o setor público despontam como ferramentas poderosas para impulsionar o desenvolvimento de inovações e promover mudanças organizacionais. Essa abordagem inovadora, impulsionada pela proatividade, autonomia e assunção de riscos de servidores públicos engajados, busca incessantemente melhores serviços públicos e maior eficiência organizacional, gerando valor para a sociedade (Silva Junior, 2022).

2.3 Intraempreendedorismo

O intraempreendedorismo é tratado conceitualmente de forma multifacetada. De um lado, destaca-se, conforme a abordagem de Walmrath *et al.* (2015), a competência que o colaborador possui para agir individualmente ou como parte de uma equipe empreendedora em uma organização. De outro lado, conforme Alvarenga (2020), caracteriza-se pela cultura empreendedora dentro das organizações, onde os funcionários são incentivados a pensar como empreendedores, buscando soluções inovadoras para problemas e desenvolvendo novas ideias que contribuam para o sucesso da organização. Por fim, Neessen *et al.* (2019), Santos *et al.* (2022) e Konzen e Carvalho (2022) definem o intraempreendedorismo como o processo em que o empregado

reconhece e explora oportunidades, busca novas ideias e soluções que coloca em prática e, segundo Neessen *et al.* (2019), se dispõe a assumir riscos para alcançar objetivos.

Como síntese dessas abordagens, o intraempreendedorismo apresenta-se como uma estratégia poderosa para impulsionar o crescimento sustentável, a inovação e a vantagem competitiva das organizações, conforme Paula e Almeida (2015), ou seja, uma força motriz para a transformação das organizações públicas (Gomes, 2017).

Nesse sentido, esta dissertação adota dois enfoques como referência conceitual de intraempreendedorismo. No primeiro enfoque, o termo descreve comportamentos intraempreendedores no interior de organizações existentes, referindo-se tanto à criação de novos empreendimentos nessas organizações quanto às mudanças significativas por meio da inovação ou renovação estratégica. Tais organizações podem ser desde pequenas empresas até grandes multinacionais, organizações sem fins lucrativos ou entidades do setor público, visto que todas estão suscetíveis ao intraempreendedorismo.

No segundo enfoque, o intraempreendedorismo apresenta-se como um percurso que parte de uma competência intrínseca, associa-se à formação incentivada pela organização, apropria-se de oportunidades e impulsiona ideias que são colocadas em prática, com disposição para assumir riscos e alcançar objetivos de inovação, conduzindo ao crescimento sustentável e à vantagem competitiva. Esses elementos são tomados, nesta dissertação, como orientadores conceituais para interpretação do fenômeno estudado, síntese corroborada pela abordagem de Hashimoto (2017), que define o intraempreendedor como agente fundamental de transformação, utilizando sua criatividade, proatividade e espírito empreendedor para gerar ideias inovadoras e implementar projetos de sucesso dentro da organização, sendo um realizador que coloca suas ideias em prática com determinação e persistência.

A formação em intraempreendedorismo tem sido objeto de estudo e prática em diferentes ambientes do setor público, como forma de estimular o protagonismo dos servidores, fomentar a inovação e aprimorar a eficiência dos serviços prestados, além de promover o engajamento.

Dessa forma, o intraempreendedorismo pode ser investigado tanto no nível individual quanto no organizacional. No nível individual, a avaliação ocorre no âmbito psicológico do comportamento intraempreendedor, a partir do olhar e dos relatos do próprio indivíduo (Stull; Singh, 2005), funcionando de baixo para cima, ou seja, do indivíduo para a organização. Já no nível organizacional, a construção do processo ocorre de cima para baixo. Nessa perspectiva, o intraempreendedorismo é, por vezes, conceituado como Orientação Empreendedora (Lumpkin; Dess, 1996), em que o ambiente organizacional reflete a tendência de se envolver em atividades que resultem em novas ideias e experiências precursoras de novos produtos, serviços e/ou processos.

A OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), composta por 38 países membros, foi fundada em 1961 para estimular o progresso econômico e o comércio mundial, desenvolvendo estudos sobre as habilidades necessárias nos serviços públicos para incentivar e conduzir a inovação.

O Brasil iniciou seu relacionamento com a OCDE como país parceiro em 1994 e, ao longo dos anos, tem trabalhado em estreita colaboração com a organização em diversas áreas.

Segundo relatório da OCDE (2017b, p. 3), para que as organizações públicas propiciem um ambiente favorável à inovação, devem apoiar e desenvolver seis conjuntos de habilidades em toda a sua força de trabalho: iteração, fluência em dados, curiosidade, foco no usuário, insurgência e capacidade narrativa, bem como incentivar o surgimento de uma cultura em que essas habilidades possam, de fato, prosperar.

Arrisca-se, aqui, sugerir que a habilidade de Iteração envolve experimentar, aprender com os erros e fazer ajustes para melhorar constantemente. A fluência em dados, requer lidar com grandes volumes de dados e utilizar ferramentas analíticas. A curiosidade impulsiona a busca de novas soluções e inovações, associadas ao desenvolvimento da criatividade. O

foco no usuário envolve adotar uma abordagem centrada no cidadão para desenvolver serviços e soluções que atendam às necessidades reais; a insurgência compreende a disposição de questionar práticas estabelecidas e buscar melhorias significativas, mesmo enfrentando resistências e a capacidade narrativa ajuda a transformar informações complexas em histórias compreensíveis e impactantes.

Essas competências convergem para sustentar a proatividade do colaborador, capacitando-o a construir argumentações focadas no objeto e no público-alvo, viabilizando resultados inovadores com foco no usuário.

Ampliando essa discussão sobre competências para o futuro, a própria OCDE tem aprofundado o tema em contextos mais amplos. Diante das rápidas transformações tecnológicas, sociais, econômicas e ambientais que marcam o século XXI, os sistemas educacionais são desafiados a preparar os indivíduos não apenas para ocupações existentes, mas também para um futuro incerto, volátil e interdependente. Neste contexto, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) lançou o projeto Futuro da Educação e Habilidades 2030, com o objetivo de identificar as competências que os estudantes precisam desenvolver para prosperar pessoal, profissional e coletivamente no mundo contemporâneo e futuro.

A partir de um processo colaborativo com especialistas, governos, educadores e estudantes de diversos países, foi construída a Bússola de Aprendizagem da OCDE 2030, uma estrutura que propõe um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores orientados para o bem-estar individual, social e planetário. No centro deste modelo, estão as chamadas “habilidades para 2030”, agrupadas em três categorias principais: cognitivas e metacognitivas, socioemocionais, práticas e físicas (OCDE, 2019).

Essas habilidades são compreendidas como capacidades mobilizadas de forma responsável e ética, não apenas para responder a demandas do mercado de trabalho, mas também para exercer cidadania ativa, resolver problemas complexos, colaborar de forma empática e promover a sustentabilidade. A proposta da OCDE ultrapassa a formação instrumental e destaca a importância de competências como criatividade, pensamento crítico, empatia, responsabilidade, colaboração e aprendizagem ao longo da vida como

elementos centrais para o desenvolvimento humano e social.

Considerando a relevância dessas abordagens, esta dissertação utiliza-se da base referencial conceitual da OCDE para analisar as competências desenvolvidas em programas de formação com foco em intraempreendedorismo, com o intuito de investigar em que medida essas iniciativas formativas contribuem para o desenvolvimento das habilidades exigidas na nova era. Diante desse cenário de redefinição das competências essenciais para o século XXI, modelos que abordem o desenvolvimento de habilidades empreendedoras, ganham relevância por sua afinidade com as propostas da OCDE.

Um exemplo que antecede e se alinha a essa preocupação com o desenvolvimento de capacidades, é o modelo de competências empreendedoras elaborado por Cooley (1990), apresentado durante o seminário voltado a Fundadores de Empresas do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento de Empreendedores (EMPRETEC). Esse modelo enfatiza um conjunto de dez competências empreendedoras, distribuídas em três dimensões e operacionalizadas por meio de 30 indicadores/itens, sendo elas:

- Dimensão Conjunto de Realização: busca de oportunidades e iniciativa, disposição para correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência, comprometimento;
- Dimensão Conjunto de Planejamento: busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos;
- Dimensão Conjunto de Poder: persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

A referida escala foi utilizada por Lenzi (2008) em sua tese de doutorado e adaptada para aplicação junto a empreendedores corporativos de empresas dos setores metal-mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação. Posteriormente, essa versão adaptada também foi empregada por Bracht e Werlang (2015) na mensuração das competências empreendedoras de produtores rurais catarinenses. A escala original completa, encontra-se no Anexo A.

A estrutura operacional proposta por Cooley revela uma forte aproximação entre seus itens e as características atitudinais, intencionais e comportamentais típicas de empreendedores e intraempreendedores. No entanto, à medida que os estudos sobre formação empreendedora evoluem, observa-se a ampliação do foco para além das competências técnicas e comportamentais, passando a incorporar dimensões socioemocionais fundamentais ao enfrentamento de desafios complexos e ao exercício de uma atuação ética, colaborativa e inovadora.

Buscando ampliar essa perspectiva, novos estudos têm se voltado à investigação das competências socioemocionais, com o objetivo de caracterizá-las de forma mais abrangente e adaptada às demandas contemporâneas. Entre esses estudos, destaca-se o trabalho de Macêdo e Silva (2020), que teve como propósito a construção e validação de uma escala de Competências Socioemocionais no Brasil. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 424 indivíduos, sendo 220 mulheres e 204 homens. Como resultado, foram validados 25 itens organizados em cinco dimensões: consciência emocional, regulação emocional, consciência social, autocontrole emocional e criatividade emocional.

Segundo os autores, as competências definidas na escala fornecem um panorama geral das competências essenciais para a ação gerencial em um contexto específico. Contudo, esses resultados podem ser aplicados a outros órgãos públicos no Brasil, subsidiando teoricamente os processos de gestão de pessoas relacionados ao desenvolvimento de competências e ao gerenciamento do desempenho no serviço público brasileiro.

A seguir, são apresentadas as cinco competências da escala validada e seus respectivos conceitos:

Quadro 2 - Competências Socioemocionais e Conceitos

COMPETÊNCIA	CONCEITO
Consciência emocional	Capacidade de reconhecer e compreender os sentimentos e as emoções de si próprio e dos outros, mantendo uma atitude compassiva, de confiança mútua, agindo com empatia nos relacionamentos e na tomada de decisão.
Regulação emocional	Capacidade de manejar as emoções de forma adequada para manter um desempenho satisfatório em situações de estresse, em médio e longo prazos; adaptar-se a situações de mudança com flexibilidade e lidar com as situações de pressão.
Consciência social	Capacidade de cooperar quando trabalha em equipe, assumindo responsabilidades pelas suas ações, agindo com empatia e senso de colaboração ao reconhecer e entender as dificuldades do outro.
Autocontrole emocional	Capacidade de manter as próprias emoções sob controle, em curto prazo, diante de situações estressantes, assumindo uma atitude de respeito quando os comportamentos dos outros são diferentes dos meus.
Criatividade emocional	Capacidade de usar as emoções de forma criativa para solucionar problemas, gerenciar conflitos de forma construtiva, criar oportunidades para experimentar emoções positivas e estabelecer parcerias em prol do interesse coletivo e do bem-estar social.

Fonte: Adaptado de Macedo e Silva (2020).

A comparação entre a estrutura proposta por Macedo e Silva (2020) e a de Cooley (1990), posteriormente utilizada por Lenzi (2008) e Bracht e Werlang (2015), fundamenta a escolha da primeira como base para esta dissertação. A pertinência das competências descritas por Macedo e Silva, aliada à especificidade e à contemporaneidade de seus indicadores, confere à escala maior aderência às necessidades formativas do contexto atual, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento integral de profissionais em ambientes institucionais e organizacionais.

A seguir, apresenta-se a escala validada por Macedo e Silva (2020), com suas assertivas originais, conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 - Competências Socioemocionais e seus descritores

COMPETÊNCIAS	DESCRITORES
Consciência Emocional	Tenho relacionamentos marcados por atitudes de dar e receber afeto.
	Entendo como os outros se sentem.
	Mantenho relacionamentos marcados pela confiança mútua.
	Compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento.
	Considero as dificuldades das pessoas ao lidar com elas.
	Percebo as minhas emoções com facilidade.
	Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão.
Regulação emocional	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho mesmo diante de situações estressantes.
	Adapto-me facilmente a situações de mudança.
	Lido com várias demandas de trabalho/estudo sem perder o equilíbrio emocional.
	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.
	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.
	Defendo meus direitos de forma equilibrada, mesmo sob pressão.
Consciência Social	Estou acessível quando minha equipe precisa de mim.
	Coopero quando trabalho em equipe.
	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.
	Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões.
Autocontrole Emocional	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus.
	Controlo minhas palavras e ações mesmo sob pressão.
	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.
Criatividade Emocional	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.
	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio do compromisso mútuo.
	Estabeleço parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar social.
	Gerencio os conflitos de minha equipe no ambiente de trabalho/estudo de forma construtiva.
	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas.

Fonte: Adaptado de Macêdo e Silva (2020 p. 969)

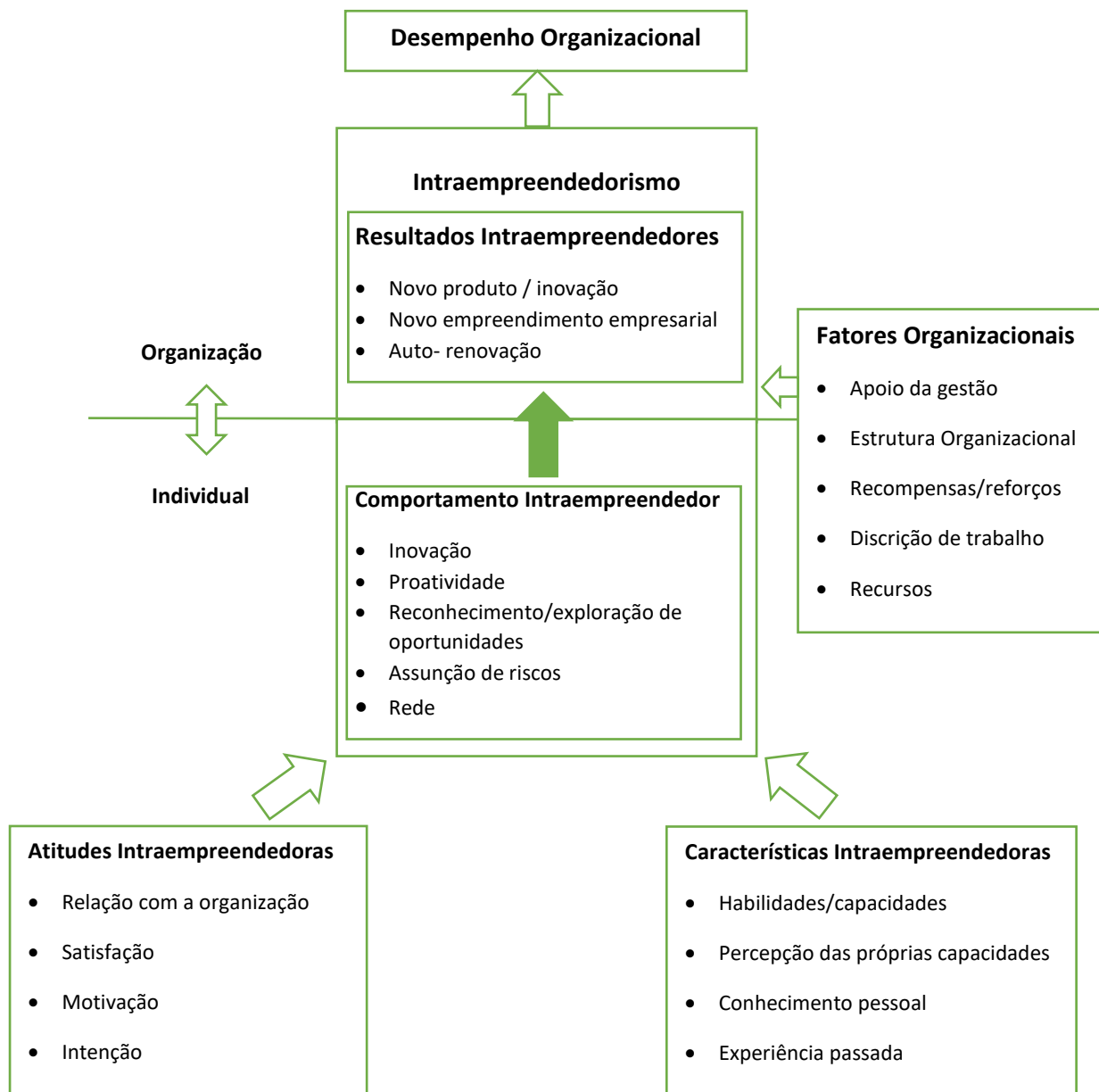
A presença de competências socioemocionais, sejam elas elevadas ou reduzidas, não garante, por si só, um perfil intraempreendedor igualmente elevado ou reduzido, seja do ponto de vista atitudinal, intencional ou comportamental. Isso porque, conforme argumentam Novaes e Martens (2021), o intraempreendedorismo está permeado por um conjunto de elementos organizacionais que podem facilitar ou inibir sua manifestação, além de traços de personalidade que influenciam sua construção.

Essa visão é corroborada por Gonçalves (2020), ao afirmar que a cultura intraempreendedora vai além de simples programas formais de capacitação associados às práticas laborais. Trata-se de um processo contínuo, sustentado por estratégias complementares que impulsionam tanto o crescimento individual quanto organizacional. Tais estratégias incluem a criação de espaços internos voltados ao diálogo, aprendizagem, comunicação acessível e ações que estimulem o autodesenvolvimento, resultando em um ambiente propício à atuação do indivíduo como agente de transformação.

De forma alinhada, o estudo de Neessen *et al.* (2019) sobre o funcionário empreendedor que propõe um modelo integrado de intraempreendedorismo e uma agenda de pesquisa, evidencia que atitudes e características pessoais são antecedentes do comportamento intraempreendedor, em consonância com a Teoria do Comportamento Planejado, de Ajzen (1991), citada pelos autores. Ainda segundo esse modelo, o intraempreendedorismo pode ser analisado tanto sob a ótica organizacional quanto individual.

A partir do *framework* de Neessen *et al.* (2019) (Figura 5), o intraempreendedorismo é concebido como um fenômeno multinível, no qual atitudes intraempreendedoras e competências socioemocionais influenciam o comportamento intraempreendedor individual. Esse comportamento, por sua vez, gera resultados que impactam diretamente a performance organizacional. É importante lembrar, conforme mencionado anteriormente, que o intraempreendedorismo é uma habilidade passível de desenvolvimento, dependendo, em grande parte, das condições situacionais oferecidas pelo ambiente organizacional.

Figura 5 - Estrutura do Intraempreendedorismo - *framework*



Fonte: Neessen *et al.* (2019, p. 561)

Nesse campo, destaca-se a revisão sistemática da literatura conduzida por Novaes e Martens (2021), que oferece uma análise abrangente sobre os fatores que influenciam o comportamento intraempreendedor e fundamenta os conteúdos e práticas descritos anteriormente.

Essa revisão foi realizada a partir da combinação dos termos “*Intrapreneur*” com as palavras-chave (*and behavior, and attitude, and profile, and competence*), nas bases *Web of Science* e *Scopus*. Após a aplicação de critérios de elegibilidade e a eliminação de duplicatas, a amostra final foi composta por 43 artigos, publicados entre 1987 e 2020.

Com base nesses estudos, as autoras propõem um olhar crítico sobre os fatores que influenciam o comportamento intraempreendedor nas organizações, organizando os achados em 4 macro categorias: fatores facilitadores do comportamento intraempreendedor, fatores inibidores do comportamento intraempreendedor, características dos intraempreendedores e consequências do comportamento intraempreendedor.

Entre os fatores facilitadores do comportamento intraempreendedor, Novaes e Martens (2021) incluem a autonomia, reconhecimento e recompensas, ambiente que estimula a criatividade e a inovação, apoio da alta administração, tolerância a erros, crenças e visão compartilhadas, fluxo livre de informações e a transparência, informalidade e *feedback* oportuno, ilustrando um conjunto de fatores situacionais das organizações.

Por outro lado, as autoras também apontam fatores inibidores que podem obstruir o intraempreendedorismo, como a resistência à mudança, estrutura inflexível, falta de compromisso da alta gestão, intolerância a erros, alta rotatividade de mão de obra e restrição de recursos, os quais, de uma forma direta ou indireta, são versões opostas de fatores situacionais observados pelo lado positivo.

Outra subdivisão identificada por Novaes e Martens (2021) inclui propensão a assumir riscos, proatividade, inovatividade e a capacidade de *networking* e de reconhecimento de oportunidades, características que no estudo das autoras definem o comportamento intraempreendedor, mas que poderiam ser expandidas para a formação de atitude ou mesmo intenção intraempreendedora.

Por fim, as autoras enfatizam as consequências individuais do comportamento intraempreendedor entre as quais, está o engajamento, elemento também objeto de investigação da presente dissertação.

A título de complemento, somam-se a essas consequências individuais do comportamento intraempreendedor a autoestima, o otimismo, o bem-estar e a satisfação com a vida.

O quadro 4, a seguir, ilustra a síntese da revisão sistemática de Novaes e Martens (2021), evidenciando os autores considerados em cada fator apresentado.

Quadro 4 - Características relacionadas ao comportamento intraempreendedor

CARATERÍSTICAS	FATORES	REFERÊNCIAS
Fatores facilitadores do comportamento intraempreendedor	Autonomia	Ferguson <i>et al.</i> (1987), Seshadri e Tripathy (2006), de VilliersScheepers (2011), Hashimoto e Nassif (2014), Kuratko <i>et al.</i> (2005), Deprez e Euwesegma (2017), Valsania <i>et al.</i> (2016), Hanson (2017), Valka <i>et al.</i> (2020), Badoiu <i>et al.</i> (2020)
	Reconhecimento e recompensas	Ferguson <i>et al.</i> (1987), Seshadri e Tripathy (2006), de VilliersScheepers (2011), Hashimoto e Nassif (2014), Kuratko <i>et al.</i> (2005), Deprez e Euwema (2017), Rigtering e Weitzel (2013), Smith <i>et al.</i> (2016), Badoiu <i>et al.</i> (2020),
	Ambiente que estimula a criatividade e inovação	Ferguson <i>et al.</i> (1987), Hashimoto e Nassif (2014), Kuratko <i>et al.</i> (2005), Staub <i>et al.</i> (2019), Moriano <i>et al.</i> (2014), Badoiu <i>et al.</i> (2020)
	Apoio da alta administração	Seshadri e Tripathy (2006), Hashimoto e Nassif (2014), Kuratko <i>et al.</i> (2005), Smith <i>et al.</i> (2016), Yariv e Galit (2017), Badoiu <i>et al.</i> (2020)
	Tolerância a erros	Seshadri e Tripathy (2006), Hashimoto e Nassif (2014), Hanson (2017), Yariv e Galit (2017)
	Crenças e visão compartilhadas	Ferguson <i>et al.</i> (1987), Seshadri e Tripathy (2006), Moriano <i>et al.</i> (2014)
	Fluxo livre de informações e transparência	Hashimoto e Nassif (2014), Deprez e Euwema (2017), Valsania <i>et al.</i> (2016), Moriano <i>et al.</i> (2014)
	Informalidade	Hashimoto e Nassif (2014), Deprez e Euwema (2017), Rigtering e Weitzel (2013)
	Feedback oportuno	Ferguson <i>et al.</i> (1987), Deprez e Euwema (2017)

(continua)

(conclusão)

Fatores inibidores do comportamento intraempreendedor	Resistência à mudança	Ferguson <i>et al.</i> (1987), Seshadri e Tripathy (2006), Hashimoto e Nassif (2014)
	Estrutura inflexível	Ferguson <i>et al.</i> (1987), Hashimoto e Nassif (2014), Smith <i>et al.</i> (2016)
	Falta de compromisso da alta gestão	Seshadri e Tripathy (2006), Hashimoto e Nassif (2014)
	Intolerância a erros	Hashimoto e Nassif (2014), Hanson (2017)
	Alta rotatividade de mão de obra	Seshadri e Tripathy (2006)
	Restrição de recursos	Hanson (2017)
Características dos intraempreendedores	Propensão a assumir riscos	Chakravarthy e Lorange (2008), Almasri e Ahmad (2020), Razavi e Ab Aziz (2017), Marques <i>et al.</i> (2019), Vargas-Halabí <i>et al.</i> (2017), Gawke <i>et al.</i> (2019), Neessen <i>et al.</i> (2019), Valka <i>et al.</i> (2020)
	Proatividade	Almasri e Ahmad (2020), Razavi e Ab Aziz (2017), Marques <i>et al.</i> (2019), Vargas-Halabí <i>et al.</i> (2017), Gawke <i>et al.</i> (2019), Neessen <i>et al.</i> (2019), Valka <i>et al.</i> (2020)
	Inovatividade	Almasri e Ahmad (2020), Razavi e Ab Aziz (2017), Gawke <i>et al.</i> (2019), Duradoni e Di Fabio (2019b), Neessen <i>et al.</i> (2019), Valka <i>et al.</i> (2020)
	<i>Networking</i>	Almasri e Ahmad (2020), Razavi e Ab Aziz (2017), Neessen <i>et al.</i> (2019)
	Reconhecimento de oportunidades	Vargas-Halabí <i>et al.</i> (2017), Neessen <i>et al.</i> (2019)
Consequências Individuais do comportamento intraempreendedor	Engajamento	Gawke <i>et al.</i> (2017), Gawke <i>et al.</i> (2018), Pandey <i>et al.</i> (2020)
	Autoestima	Kuratko <i>et al.</i> (2005), Di Fabio <i>et al.</i> (2017)
	Otimismo	Gawke <i>et al.</i> (2017), Di Fabio <i>et al.</i> (2017)
	Bem-estar	Di Fabio <i>et al.</i> (2017), Gawke <i>et al.</i> (2017)
	Satisfação com a vida	Kuratko <i>et al.</i> (2005), Di Fabio <i>et al.</i> (2017)

Fonte: Novaes e Martens (2021 p.4-6)

Considerando a diversidade de conteúdos apresentados por Novaes e Martens (2021), tanto como antecedentes quanto como consequências do intraempreendedorismo, incluindo o engajamento, que é um dos focos desta pesquisa, bem como as dimensões relacionadas ao próprio fenômeno, a abordagem dessas autoras será utilizada como referencial na seleção de escalas e indicadores que sejam convergentes com os elementos identificados.

É importante esclarecer que essa busca está centrada na seleção de itens que contribuam para a operacionalização das dimensões ou fatores destacados na revisão da literatura realizada por Novaes e Martens (2021). Isso significa que, em alguns casos, não será necessário utilizar escalas conceituais completas, mas apenas itens específicos de determinadas dimensões que se mostrem relevantes ao escopo deste estudo.

Com base nisso, o tópico seguinte tem como objetivo organizar e fundamentar o processo de seleção desses itens, tornando observáveis tanto os fatores situacionais que influenciam o intraempreendedorismo quanto os aspectos que o definem conceitualmente. Para isso, serão utilizadas referências indicadas pelas autoras em sua revisão sistemática, complementadas por novas fontes, sempre que os materiais originalmente sugeridos não apresentarem de forma clara as dimensões investigadas.

Nessas situações, optou-se pela análise do conteúdo dos artigos referenciados, buscando construir itens que representem, com base teórica, os fatores e dimensões desejados. Além disso, foram realizados ajustes em alguns itens extraídos dos materiais indicados por Novaes e Martens (2021), especialmente quando não se adequavam à realidade jurídica ou institucional da organização em estudo.

Em determinadas circunstâncias, também foi necessário redefinir o conceito central a ser abordado. Foi o caso da substituição do termo comportamento intraempreendedor por atitude intraempreendedora. O primeiro se refere a um conceito mais complexo, fortemente influenciado por fatores organizacionais e valores pessoais, exigindo um período prolongado para a observação de mudanças significativas. Por outro lado, a atitude, embora represente uma predisposição ao comportamento, é mais sensível a transformações provocadas por novas experiências.

Dessa forma, considerando que a presente dissertação se propõe a avaliar a influência de uma intervenção formativa sobre as características intraempreendedoras de servidores, o enfoque na atitude se mostra mais adequado. Essa escolha é especialmente justificada pela limitação de tempo para a realização deste estudo, o que impossibilita o acompanhamento de mudanças comportamentais mais profundas e de longo prazo.

2.4 Engajamento

O conceito de engajamento foi inicialmente proposto por Kahn (1990), que o definiu como o grau de aproveitamento do indivíduo em relação ao seu papel dentro da organização. Segundo o autor, o engajamento é resultado de três estados psicológicos: significância psicológica, que se refere à percepção de estar recebendo algo valioso em troca da energia física, cognitiva e emocional investida no trabalho; disponibilidade psicológica, compreendida como a disposição do indivíduo, sustentada pela confiança, em se comprometer com seu empregador; e segurança psicológica, que corresponde à sensação de poder trabalhar sem temer constrangimentos ou consequências negativas.

Outros estudiosos, como Schaufeli e Salanova (2011), também aprofundaram a discussão sobre engajamento, distinguindo os conceitos de *work engagement* e *employee engagement*. Ambos são associados a estados mentais caracterizados por disposição energética, entusiasmo e comprometimento com as atividades desempenhadas.

Complementando essas definições, Ceribeli e Rocha (2019) descrevem o engajamento como um estado mental de contentamento e satisfação contínua, capaz de gerar elevada disposição energética. Esse estado permite ao indivíduo enfrentar adversidades e direcionar seus esforços de forma eficaz para a execução de suas tarefas. Da mesma forma, Ouweneel *et al.* (2013) destacam que o engajamento favorece maior vigor e resiliência frente aos desafios. Xanthopoulou *et al.* (2013) reforçam essa perspectiva ao afirmar que a satisfação contínua aumenta o potencial energético, estimulando a dedicação plena do trabalhador às suas responsabilidades.

A identificação do indivíduo com os valores organizacionais também exerce um papel essencial. Essa conexão vai além da participação profissional rotineira, representando uma convergência de valores, crenças e atributos como lealdade e dedicação. Tais elementos moldam o autoconceito do colaborador e influenciam sua relação com a organização, estabelecendo um alinhamento estratégico considerado fundamental para o sucesso de ambos os lados (Santos *et al.*, 2019).

Cocco (2024) argumenta que investir na qualidade do relacionamento entre funcionários e empresa constitui uma estratégia inteligente, capaz de gerar resultados concretos e sustentáveis. Ambientes de trabalho positivos, que estimulam o engajamento e priorizam o desenvolvimento pessoal e profissional, tendem a favorecer a produtividade, a inovação, a retenção de talentos e o alcance mais eficiente dos objetivos institucionais. A harmonia entre funcionários satisfeitos e empresas bem-sucedidas, segundo o autor, é a chave para a construção de um futuro promissor.

Essa compreensão é corroborada por Bakker (2017), que destaca o crescente papel do capital humano em contextos empresariais competitivos. Para esse autor, as organizações modernas, interessadas em manter sua competitividade, dependem de profissionais engajados, satisfeitos com seus empregos, entusiasmados com suas funções e persistentes diante de obstáculos. Além disso, pesquisas indicam que o engajamento contribui significativamente para o desempenho individual e organizacional, estando associado a criatividade, inovação, satisfação do cliente, bons resultados financeiros e redução de afastamentos por motivos médicos.

O quadro a seguir apresenta os conceitos de autores seminais sobre engajamento no trabalho, destacando características pessoais que sustentam sua definição como um estado psicológico positivo, relacionado à dedicação, absorção e vigor na execução das atividades. Moura *et al.* (2017) reforçam essa visão ao sintetizar que o engajamento envolve não apenas alto desempenho, mas também forte identificação com a organização, comportamento proativo e vínculos interpessoais fortalecidos no ambiente de trabalho.

Quadro 5 - Características pessoais de indivíduos engajados no ambiente de trabalho

ENGAJAMENTO NO TRABALHO	
Bakker; Leiter (2010)	Indivíduos engajados apresentam um desempenho superior no trabalho e alcançam melhores resultados nas áreas em que atuam.
Schaufeli (2013)	Pessoas engajadas no trabalho demonstram maior lealdade às suas organizações, o que resulta em uma taxa de rotatividade de funcionários significativamente menor.
Bakker; Demerouti; Sanz–Vergel (2014)	Indivíduos engajados exibem níveis elevados de comportamento extrafuncional, realizando ações que ultrapassam suas responsabilidades básicas.
Tracy; Matta; Victoria (2016)	Engajar-se com a profissão envolve o comprometimento com a organização, a liderança, o trabalho e suas tarefas, bem como com a equipe e os colegas.

Fonte: Adaptado de Moura *et al.* (2017 p. 234)

A pesquisa de Oliveira e Rocha (2017) oferece uma contribuição relevante para a compreensão do engajamento dos funcionários e da retenção de talentos. Os achados reforçam a importância da gestão de pessoas, da qualidade das relações entre líderes e liderados e das características individuais dos funcionários para o sucesso organizacional. O estudo confirma que a percepção dos funcionários sobre as práticas de recursos humanos, bem como a qualidade do relacionamento com seus superiores imediatos, constitui um importante antecedente do engajamento.

Quando os funcionários percebem que a empresa investe em seu desenvolvimento, que a comunicação com os gestores é aberta e transparente e que o ambiente de trabalho é positivo, eles tendem a demonstrar maior motivação, engajamento e compromisso com a organização. A seguir, uma síntese dos resultados da abordagem de Oliveira e Rocha (2017) é apresentada:

- a) Indivíduos com visão mais positiva sobre si mesmos tendem a manter melhores relações com seus superiores, além de desenvolver uma percepção mais favorável sobre o próprio trabalho, o que contribui para o aumento do engajamento e da satisfação laboral.

- b) A relação entre engajamento e intenção de deixar a empresa é negativa, ou seja, quanto maior o engajamento, menor a probabilidade de o colaborador buscar novas oportunidades fora da organização, tornando o engajamento uma ferramenta eficaz para retenção de talentos.
- c) Funcionários de grandes empresas demonstram menor propensão a desligamentos em comparação com os que atuam em organizações menores. Esse comportamento pode estar relacionado à percepção de maior estabilidade, oportunidades de crescimento e melhores benefícios.
- d) O tempo de casa e a idade também influenciam a intenção de desligamento: quanto maiores, menor a tendência de saída, possivelmente em virtude do fortalecimento do senso de pertencimento, dos vínculos interpessoais e da estabilidade financeira.
- e) A seleção de profissionais com características alinhadas ao engajamento organizacional, especialmente no setor público, representa um desafio, considerando os princípios constitucionais da impessoalidade, isonomia e legalidade. Assim, torna-se essencial investir em soluções inovadoras para o desenvolvimento de competências interpessoais entre os funcionários, favorecendo a permanência e o engajamento, mesmo que a rotatividade nesse setor seja, por natureza, mais baixa devido à estabilidade.

Com base nos itens “a”, “b” e “e”, é possível inferir que o desenvolvimento do intraempreendedorismo pode atuar como uma alavanca para promover o engajamento, ao fortalecer a autopercepção positiva dos servidores, reduzir a intenção de desligamento e viabilizar alternativas para o desenvolvimento de profissionais engajados no serviço público, diante da dificuldade de seleção orientada para perfis específicos nos concursos públicos.

Sob outra perspectiva, Novaes *et al.* (2016) reforçam as abordagens anteriores ao destacar que a gestão de talentos multigeracionais é fundamental para o êxito organizacional, especialmente diante da crescente presença de profissionais da Geração Z, nascidos a partir dos anos 2000, que apresentam expectativas e características específicas. As empresas que compreendem essas particularidades podem implementar práticas eficazes de gestão de pessoas, promovendo criatividade, inovação, produtividade e engajamento, e, conseqüentemente, a retenção desses talentos.

Formenton (2017), em seu artigo “Gerações e mercado de trabalho: suas relações com as organizações”, ressalta que ambientes de trabalho multigeracionais, quando bem administrados, representam uma fonte significativa de valor para as organizações. Empresas que reconhecem e exploram as diferenças entre as gerações estarão mais bem posicionadas no mercado, pois, embora a diversidade intergeracional imponha desafios, ela também oferece oportunidades como a troca de conhecimento entre a sabedoria dos boomers (construção de equipes) e a fluência tecnológica e adaptação cultural das gerações X e Y.

Para Tavares (2021), adaptar-se às necessidades da Geração Z representa não apenas um desafio, mas uma oportunidade estratégica. Com mudanças organizacionais planejadas e uma cultura mais proativa, é possível atrair e reter talentos dessa geração.

No entanto, Peixoto e Neto (2024) alertam que estruturas organizacionais hierárquicas e burocráticas podem frustrar esses jovens, que valorizam autonomia, crescimento, justiça salarial e causas com significado. Além disso, o uso intensivo das mídias sociais tem contribuído para o desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal, resultando, segundo Zivnuska *et al.* (2019), em aumento da sobrecarga e queda da satisfação no trabalho. Além das repercussões positivas, é necessário atentar para as influências negativas relacionadas ao baixo engajamento, como o surgimento da síndrome de burnout. Essa condição, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal, compromete não apenas a saúde do trabalhador, mas também a eficiência organizacional. Entre as conseqüências estão o aumento do absenteísmo, da rotatividade, da insatisfação e a queda na qualidade dos

serviços prestados.

Segundo Castro *et al.* (2020), o burnout envolve três dimensões interdependentes: a exaustão emocional, que representa o esgotamento da energia psicológica; a despersonalização, marcada pelo distanciamento afetivo em relação aos colegas e clientes; e a redução da realização pessoal, que gera sentimentos de incompetência e fracasso profissional.

Nesse cenário, o engajamento se revela um fator decisivo para a saúde organizacional e o desempenho coletivo, inclusive no setor público. De acordo com Camões *et al.* (2021), o engajamento dos servidores públicos está diretamente relacionado à entrega de resultados mais eficientes, eficazes e efetivos, promovendo um serviço de qualidade superior para a sociedade.

2.5 Operacionalização da Estrutura do Ambiente Intraempreendedor: Antecedentes, Características Intraempreendedoras e Consequentes

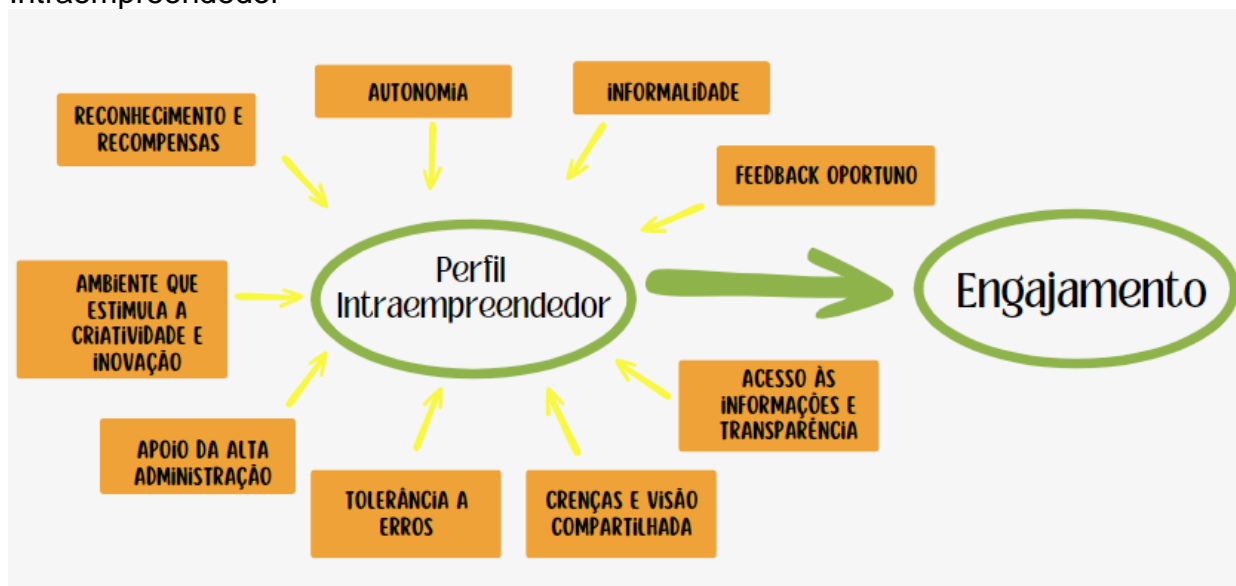
Esse tópico está estruturado em três blocos. O primeiro apresenta os itens pré-selecionados para operacionalizar as dimensões/fatores situacionais (organizacionais), elementos antecedentes ao intraempreendedorismo; o segundo, trata das características individuais relativas ao intraempreendedorismo propriamente dito (atitude intraempreendedora, *networking* e reconhecimento de oportunidades); e o terceiro aborda os itens pré-selecionados do engajamento, considerado fator consequente da atitude intraempreendedora.

Outro aspecto a ser ressaltado nesse estudo é o seu caráter intervencionista a ser efetivado a partir de uma formação intraempreendedora junto aos servidores administrativos de unidade autárquica. Essa intervenção teve como propósito, além da formação especificamente, possibilitar uma avaliação de alterações nas atitudes intraempreendedoras integrantes do processo de formação.

2.5.1 Escalas/indicadores antecedentes: Fatores Situacionais da Instituição

Os fatores situacionais evidenciados no referencial teórico e, em especial, no material produzido pelas autoras, Novaes e Martens (2021), somam nove dimensões/fatores, a saber: (1) autonomia, (2) reconhecimento e recompensas, (3) ambiente que estimula a criatividade e a inovação, (4) apoio da alta administração, (5) tolerância a erros, (6) crenças e visão compartilhadas, (7) fluxo livre de informações e transparência, (8) informalidade e (9) *feedback* oportuno. Esse conjunto foi tomado como Fatores Situacionais das organizações que tendem a influenciar as características individuais dos intraempreendedores e o engajamento de funcionários nas organizações.

Figura 6 - Indicadores Situacionais que podem influenciar o Perfil Intraempreendedor



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A busca, organização e seleção de itens que operacionalizem as respectivas dimensões/fatores é tratada, na sequência, buscando, não somente, identificar esses itens, mas, também, mitigar eventuais vieses que contrariem a precisão e a validação de seu conceito no âmbito das organizações autárquicas e, especialmente, numa instituição autárquica educacional.

2.5.1.1 Autonomia

O conceito de autonomia, trazido por Valsania *et al.* (2016), é originário das abordagens de Avolio *et al.* (2004), Stull e Aram (2010), Menzel *et al.* (2007) e Rigtering e Witzel (2013). A busca das abordagens desses quatro autores evidenciou que o conceito de autonomia está associado à liberdade dos trabalhadores para tomar decisões e atuar com independência dentro de seus cargos.

No contexto de liderança autêntica, Avolio *et al.* (2004) e Stull e Aram (2010), mencionam que a confiança de seus líderes em seus funcionários, juntamente com a concessão de autonomia, aumenta o desejo dos funcionários de se envolverem em comportamentos intraempreendedores, permitindo que desenvolvam novas habilidades, busquem soluções criativas e inovem em seus processos de trabalho.

Por sua vez, Menzel *et al.* (2007) e Rigtering e Witzel (2013), afirmam que estruturas organizacionais que promovem autonomia, delegação de autoridade e responsabilidade por parte dos líderes autênticos são vistas como um elemento central para incentivar o comportamento intraempreendedor, caracterizado pela busca voluntária de oportunidades de inovação e melhorias organizacionais.

A partir dessa abordagem conceitual, foi selecionada, entre as opções apresentadas em Novaes e Martens (2021), a abordagem de Kuratko *et al.* (2014) que retrata, entre outros fatores a dimensão/fator Autonomia sob a denominação Discrição/Autonomia no trabalho composta por nove itens.

Observa-se que do conjunto de itens, apenas um foi excluído em função de seu conteúdo estar mais aderente a outra dimensão a ser tratada ainda neste tópico, ou seja, Tolerância a erros.

Quadro 6 - Dimensão/Fator - Autonomia

DIMENSÃO / FATOR ORIGINAL	CÓDIGO NA ESCALA ORIGINAL	ASSERTIVA ORIGINAL
Discrição / autonomia no trabalho	20	Sinto que sou meu próprio chefe e não preciso verificar todas as minhas decisões com outra pessoa.
	21	Críticas severas e punições resultam de erros cometidos no trabalho
	22	Esta organização oferece a oportunidade de ser criativo e testar meus próprios métodos de fazer o trabalho.
	23	Esta organização me dá a liberdade de usar meu próprio julgamento.
	24	Esta organização oferece a oportunidade de fazer algo que utilize minhas habilidades.
	25	Tenho liberdade para decidir o que faço no meu trabalho
	26	É basicamente minha responsabilidade decidir como meu trabalho será feito.
	27	Quase sempre sou eu quem decide o que fazer no meu trabalho.
	28	Tenho muita autonomia no meu trabalho e sou deixado sozinho para fazer meu próprio trabalho.
	29	Raramente preciso seguir os mesmos métodos de trabalho ou etapas para realizar minhas principais tarefas do dia a dia.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kuratko *et al.* (2014)

Considerando a possível similaridade entre os itens, as assertivas que compõem as escalas propostas foram inicialmente submetidas ao júri de especialistas, que revisou seu conteúdo teórico, verificando o alinhamento de cada item ao conceito que pretendia medir, identificando lacunas ou sobreposições conceituais. Na sequência, o pré-teste avaliou a clareza, a relevância prática e a adequação terminológica das mesmas assertivas no contexto organizacional, apontando ambiguidades, termos técnicos excessivos ou possíveis duplos sentidos.

Ao combinar essas duas etapas, a validação conceitual pelo júri e a verificação de compreensão no pré-teste, foi possível ajustar tanto a formulação teórica quanto a redação dos itens antes da aplicação definitiva do instrumento, conforme item 3.3 - Delineamento da pesquisa.

2.5.1.2 Reconhecimento e Recompensas

Conforme abordagem de Badoiu *et al.* (2020) e conforme encontrado em Hornsby, Kuratko e Zahra (2002) o reconhecimento e as recompensas são referenciados, no contexto do comportamento intraempreendedor, como ações que a organização implementa para oferecer reconhecimentos aos seus trabalhadores pelos empreendimentos bem-sucedidos e pelo sucesso. A evidência mostra que os sistemas de recompensa podem influenciar a disposição dos indivíduos a inovar e assumir riscos, incentivando comportamentos empreendedores.

Os autores que discutem esse conceito desenvolveram uma escala para avaliar o ambiente organizacional que estimula o comportamento intraempreendedor, incluindo o papel do reconhecimento e das recompensas. Assim, Kuratko *et al.* (2014), contemplou conteúdos aderentes a dimensão/fator Reconhecimento e Recompensas, que, na abordagem desse autor, é identificada por Recompensas/Esforço, composta por cinco itens.

Quadro 7 - Dimensão/Fator - Reconhecimento e Recompensas

DIMENSÃO / FATOR ORIGINAL	CÓDIGO NA ESCALA ORIGINAL	ASSERTIVA ORIGINAL
Recompensa / esforço	30	Meu gerente me ajuda a realizar meu trabalho removendo obstáculos e bloqueios.
	31	As recompensas que recebo dependem da minha inovação no trabalho.
	32	Meu supervisor aumentará minhas responsabilidades no trabalho se eu tiver um bom desempenho nele.
	33	Meu supervisor me dará um reconhecimento especial se meu desempenho no trabalho for especialmente bom.
	34	Meu gerente diria ao seu chefe se meu trabalho fosse excelente.
	35	Há muitos desafios no meu trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kuratko *et al.* (2014)

O item 35 foi excluído em função de seu conteúdo não ser aderente a intenção de pesquisa aplicada nessa dimensão/fator.

2.5.1.3 Ambiente que estimula a Criatividade e Inovação

A criatividade é fundamental para o sucesso e a sobrevivência das organizações no ambiente atual de negócios (Menzel *et al.*, 2007), e as organizações precisam explorar o potencial empreendedor de seus funcionários, liberando seu potencial criativo dos mesmos, o que geralmente resulta em novas ideias para o crescimento e a eficiência organizacional.

Schumpeter (1939) define inovação em um contexto econômico, abordando o desenvolvimento de melhorias tecnológicas, novos produtos e mercados, enquanto Damanpour e Wishnevsky (2006) discutem a inovação como um processo organizacional que envolve a adoção de novas ideias e comportamentos. Nesse novo contexto, a inovação está mais aderente à criação de processos e serviços melhorados, a fim de que ocorram mudanças que tenham um efeito positivo e sustentado sobre os usuários finais, agregando valor aos produtos e serviços existentes.

Assim, em um ambiente que estimula a criatividade e inovação, o intraempreendedorismo e a inovação são fortemente influenciados por um líder solidário, que incentiva os funcionários a tomarem iniciativas e implementarem suas ideias criativas, impulsionando as atividades inovadoras dentro das organizações (Staub *et al.*, 2019).

Nessa Dimensão/Fator, optamos por usar a “Escala de Avaliação de Intraempreendedorismo” (EVI) de Vela *et al.* (2019), no lugar da escala de Kuratko *et al.* (2014), que apesar de terem propósitos semelhantes, a EVI foi construída com base em noções conceituais que podem ser melhor adaptadas para refletir a realidade específica de diferentes organizações ou setores. A atual dimensão/fator - Ambiente que estimula a Criatividade e Inovação - foi composta por duas dimensões propostas pela escala original sendo elas: Apoio Organizacional (seis itens) e Visão Empreendedora de Negócios (quatro itens) totalizando dez itens, conforme quadro abaixo:

Quadro 8 - Dimensão/Fator - Ambiente que estimula a Criatividade e Inovação

DIMENSÃO / FATOR ORIGINAL	CÓDIGO NA ESCALA ORIGINAL	ASSERTIVA ORIGINAL
Apoio organizacional	28	Os chefes incentivam o desenvolvimento de novas ideias para melhorar a empresa.
	29	A gestão está atenta e muito receptiva às ideias e sugestões dos funcionários.
	30	Os funcionários que apresentam ideias inovadoras por conta própria recebem incentivo dos gestores para desenvolvê-las.
	31	Minha empresa reconhece pessoas que desenvolvem ideias de melhoria.
	32	O termo “empreendedor” é considerado um atributo positivo na minha empresa.
	33	A empresa investe dinheiro no desenvolvimento de novos projetos desenvolvidos pelos trabalhadores.
Visão empreendedora de negócios	67	A empresa tem um alto compromisso com o desenvolvimento de inovações.
	68	As ações da empresa refletem o seu compromisso com o desenvolvimento de novas ideias.
	69	A visão da empresa está orientada para o empreendedorismo.
	70	Em geral, as novas ideias são bem recebidas na minha organização.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Vela *et al.* (2019)

2.5.1.4 Apoio da Alta Administração

O conceito de “apoio da alta gerência” está diretamente relacionado ao comportamento intraempreendedor e ao empreendedorismo corporativo e, portanto, relação também associada de forma antecedente com a atitude intraempreendedora. Segundo Pinchot (1985), é crucial que o intraempreendedor tenha o suporte de um patrocinador empresarial sênior dentro da organização. Para Smith *et al.* (2016), a alta gerência deve criar um ambiente que favoreça a inovação, permitindo que o intraempreendedor tome riscos e não tema o fracasso. Se não houver apoio da alta gerência, o risco de resistência ao empreendedorismo pode aumentar, prejudicando a capacidade de inovação dentro da organização.

Esse conceito é corroborado por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002), que mencionam que o apoio da alta administração é essencial para fomentar o intraempreendedorismo dentro das organizações em função do grau, em que a alta administração, apoia, encoraja e defende o comportamento empreendedor e inovador quando proporciona os recursos necessários, aprova novas ideias e cria um ambiente propício à inovação. Vale observar que esses autores foram considerados por Yariv e Galit (2017) conforme síntese trabalhada por Novaes e Martens (2021).

Além disso, a abordagem de Kuratko *et al.* (2014), presente na síntese dessas autoras, retrata, entre outros fatores, a dimensão/fator - Apoio da Alta Administração, sob a denominação Suporte da Alta Gerência.

A escala original, composta por dezenove itens, traz aspectos relativos à disponibilidade de recursos e incentivos, assim como, sobre o apoio dado por parte da alta gestão no desenvolvimento de atividades empreendedoras. Para essa dimensão, foram selecionados oito itens/assertivas que mais se identificaram com o apoio dado por parte da alta gestão no desenvolvimento de atividades empreendedoras.

Quadro 9 - Dimensão/Fator - Apoio da Alta Administração

DIMENSÃO / FATOR ORIGINAL	CÓDIGO NA ESCALA ORIGINAL	ASSERTIVA ORIGINAL
Suporte da alta gerência	4	A alta gerência está ciente e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.
	6	Os funcionários que têm ideias inovadoras por conta própria geralmente recebem incentivo da gerência por suas atividades.
	8	Os gerentes seniores incentivam os inovadores a contornar regras e procedimentos rígidos para manter ideias promissoras no caminho certo.
	9	Muitos altos gestores são conhecidos por sua experiência com o processo de inovação.
	10	Muitas vezes, há dinheiro disponível para tirar novas ideias de projetos do papel.

(continua)

(conclusão)

DIMENSÃO / FATOR ORIGINAL	CÓDIGO NA ESCALA ORIGINAL	ASSERTIVA ORIGINAL
Suporte da alta gerência	11	Indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem recompensas e compensações adicionais além do sistema de recompensa padrão por suas ideias e esforços.
	12	Existem várias opções dentro da organização para que indivíduos obtenham apoio financeiro para seus projetos e ideias inovadoras.
	19	As pessoas são incentivadas a conversar com funcionários de outros departamentos desta organização sobre ideias para novos projetos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kuratko *et al.* (2014)

2.5.1.5 Tolerância a erros

A tolerância a erros é vista como um fator-chave para incentivar o comportamento intraempreendedor dentro das organizações. Segundo Antoncic e Hisrich (2001), essa tolerância está relacionada à disposição da organização em aceitar que os erros façam parte do processo de inovação e desenvolvimento de novas ideias.

Esse conceito é essencial para criar um ambiente no qual os funcionários se sintam seguros para experimentar e propor soluções inovadoras, sem medo de punições por falhas. Antoncic e Hisrich (2001) destacam que o desenvolvimento de novas ideias ocorre em um processo de tentativa e erro, sendo a tolerância a erros um componente crítico para promover o comportamento intraempreendedor. Essas abordagens, originalmente presentes nesse conjunto de autores, é também apresentada por Yariv e Galit (2017), na síntese de Novaes e Martens (2021).

Conforme abordado anteriormente, os cinco itens que contemplam a Dimensão/Fator - Tolerância a Erros foram extraídos do conjunto original Suporte da Alta Gerência de Kuratko *et al.* (2014). Embora, não fosse explícita a indicação desses itens a Dimensão Tolerância a Erros, tais itens refletem de forma direta esse conceito e por isso, então selecionados. Adicionalmente, o item 21, “Críticas severas e punições resultam de erros cometidos no trabalho” outrora excluído da Dimensão Disciplina/Autonomia apresentou conteúdo mais aderente a Tolerância a Erros do que Autonomia, observando-se os respectivos conceitos aqui adotados.

Quadro 10 - Dimensão/Fator - Tolerância a Erros

DIMENSÃO / FATOR ORIGINAL	CÓDIGO NA ESCALA ORIGINAL	ASSERTIVA ORIGINAL
Suporte da Alta Gerência	13	As pessoas são frequentemente encorajadas a correr riscos calculados com ideias por aqui.
	14	Pessoas que assumem riscos individuais são frequentemente reconhecidas por sua disposição de defender novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não.
	15	O termo “tomador de riscos” é considerado um atributo positivo para as pessoas na minha área de trabalho.
	16	Esta organização apoia muitos projetos pequenos e experimentais, sabendo que alguns, sem dúvida, fracassarão.
Discrição / autonomia no trabalho	21	Críticas severas e punições resultam de erros cometidos no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kuratko *et al.* (2014).

As dimensões 6, 7, 8 e 9, ou seja, respectivamente, Crenças e Visão Compartilhada; Fluxo Livre de Informações e Transparência; Informalidade; e *Feedback* Oportuno, que complementam os fatores situacionais selecionados nesta dissertação, foram operacionalizados mediante a construção de indicadores, orientados pela análise do conteúdo presente nos artigos de Moriano *et al.* (2014) e Deprez e Euwema (2017), sugeridos por Novaes e Martens (2021), os quais não apresentavam indicadores explícitos dos conceitos anteriormente registrados. Assim, a leitura dos textos motivou a seleção de trechos mais representativos que se referiam a tais conceitos, os quais são ilustrados em cada dimensão a ser abordada na sequência.

Assim, a leitura da abordagem de Moriano *et al.* (2014), revelou a presença de conteúdos significativos acerca da Dimensão Crenças e Visão Compartilhada, enquanto a leitura da abordagem de Deprez e Euwema (2017) revelou a presença de conteúdos relativos a Fluxo Livre de Informações e Transparência; Informalidade e *Feedback* Oportuno.

Os conteúdos significativos evidenciados foram alocados a cada dimensão de referência, oportunizando a construção de assertivas ajustadas ao ambiente organizacional. Assim, na sequência, as dimensões tratadas isoladamente retratam, em seus respectivos quadros, sínteses do conteúdo original extraído dos textos e do conteúdo significativo que buscou descrever as situações sugeridas pelos respectivos trechos selecionados. Os indicadores construídos para operacionalizar esses conceitos são apresentados no item 4.3 Fatores Situacionais Institucionais - Análise comparativa dos momentos T0 e T1.

2.5.1.6 Crenças e visão compartilhada

O conceito de "crenças e visão compartilhadas" refere-se à habilidade dos líderes em articular uma visão atraente que inspire os membros da organização a adotá-la como se fosse sua própria, criando um senso de propósito coletivo. Segundo a abordagem original de Bass (1985), a liderança transformacional, caracteriza-se por ser presente em líderes inspiradores, que criam e articulam uma visão atraente do futuro, motivando os seguidores a direcionarem seus esforços para alcançar os objetivos da organização.

Essa abordagem de Bass (1985) permeia a discussão feita por Moriano *et al.* (2014) sobre o tema, e a partir da leitura de Moriano *et al.* (2014) foram identificados conteúdos que orientaram a construção de cinco assertivas para a dimensão Crenças e Visão Compartilhadas, representados abaixo por seus conteúdos significativos.

Quadro 11 - Dimensão/Fator - Crenças e Visão Compartilhadas

RECORTE DO TEXTO ORIGINAL TRADUZIDO	CONTEÚDOS SIGNIFICATIVOS E PRIMEIRA VERSÃO
<p>“A liderança transformacional tem sido positivamente associada aos comportamentos dos funcionários que estão indiretamente associados ao intraempreendedorismo, como comportamentos proativos, inovadores no trabalho e de cidadania organizacional.”</p>	<p>Conteúdo Significativo: Liderança transformacional, comportamentos proativos, inovação no trabalho, cidadania organizacional, intraempreendedorismo.</p> <p>Primeira Versão: Lideranças que inspiram novas ideias influenciam comportamentos proativos e originais no ambiente de trabalho.</p>
<p>“Quando os indivíduos se identificam com sua organização, eles baseiam seu autoconceito e autoestima em parte em seu pertencimento à organização. Nesse sentido, os sucessos e fracassos da organização são vivenciados como sucessos e fracassos pessoais.”</p>	<p>Conteúdo Significativo: Identificação organizacional, autoconceito, autoestima, pertencimento, sucesso e fracasso compartilhados.</p> <p>Primeira Versão: Colaboradores que se identificam com a visão da instituição sentem os sucessos ou os fracassos dessa instituição como se fossem seus.</p>
<p>“Liderança transformacional se refere ao líder inspirando seus seguidores a adotar a visão da organização como se fosse deles e concentrar sua energia na realização de objetivos coletivos.”</p>	<p>Conteúdo Significativo: Liderança transformacional, inspiração, visão compartilhada, energia focada, objetivos coletivos.</p> <p>Primeira Versão: Lideranças inspiradoras incentivam os colaboradores a direcionar sua energia para alcançar objetivos coletivos alinhados à visão da instituição.</p>
<p>“Líderes transformacionais desenvolvem uma visão organizacional clara e mecanismos que podem ser usados para descobrir oportunidades.”</p>	<p>Conteúdo Significativo: Líderes transformacionais, visão organizacional clara, mecanismos, descoberta de oportunidades.</p> <p>Primeira Versão: Líderes inspiradores conseguem desenvolver mecanismos que podem ser usados pelos colaboradores para descobrir oportunidades para a instituição.</p>
<p>“... líderes transformacionais estimulam os seus seguidores a pensar por si próprios, a desenvolver novas ideias e a questionar as regras e sistemas operacionais que já não servem a missão e os objetivos da organização.”</p>	<p>Conteúdo Significativo: Líderes transformacionais, estímulo ao pensamento próprio, desenvolvimento de novas ideias, questionamento de regras, alinhamento com missão organizacional.</p> <p>Primeira Versão: Acredito que as lideranças eficazes conseguem estimular os colaboradores a desenvolverem novas ideias por si próprios.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Moriano *et al.* (2014)

2.5.1.7 Fluxo livre de informações e transparência

As abordagens de Hashimoto e Nassif (2014) e Valsania *et al.* (2016) indicadas por Novaes e Martens (2021), trazem duas referências conceituais sobre a dimensão Fluxo livre de informações e transparência. A leitura dessas referências possibilitou uma observação mais detalhada do significado do tema.

Nesse sentido, a partir da abordagem de Marvel *et al.* (2007), o significado de fluxo livre de informações e transparência evidencia que as inovações dentro das organizações ocorrem de maneira mais eficaz quando há um fluxo aberto de comunicação e informações entre os diferentes níveis e setores da empresa, permitindo que todos os participantes compartilhem habilidades e dados cruciais para o sucesso de projetos inovadores.

Ainda sobre esse tema, Walumbwa *et al.* (2008) acrescentam que o conceito está atrelado à liderança autêntica, a qual é composta por quatro elementos: autoconsciência (reconhecimento dos próprios valores e capacidades), processamento equilibrado (análise objetiva das informações antes da tomada de decisão), perspectiva moral (ação ética voltada para o bem coletivo) e transparência relacional (manutenção de relações sinceras e compartilhamento aberto de informações). Segundo os autores, essa forma de liderança envolve também a comunicação aberta e a partilha de informações verdadeiras com os colaboradores, promovendo uma cultura organizacional baseada na confiança e no engajamento.

Diferentemente das demais, essa dimensão, além de trazer trechos e conteúdos significativos extraídos de Deprez e Euwema (2017) focando principalmente no fluxo ou compartilhamento de informações, integra também, outros quatro itens de Vela *et al.* (2019) que complementam o conjunto de componentes encontrados em Marvel *et al.* (2007) e Walumbwa *et al.* (2008).

Quadro 12 - Dimensão/Fator - Fluxo livre de informações e Transparência A

RECORTE DO TEXTO ORIGINAL TRADUZIDO	CONTEÚDOS SIGNIFICATIVOS E PRIMEIRA VERSÃO SUBMETIDA AOS ESPECIALISTAS
“Atualmente, sinto falta de uma visão geral das oportunidades. Quando vejo colegas recebendo projetos específicos que eu gostaria de ter, não recebo nenhuma explicação sobre o motivo de não ter sido convidado.”	<p>Conteúdo Significativo: Falta de visão geral, oportunidades, projetos específicos, ausência de explicação, exclusão percebida.</p> <p>Primeira Versão: Colegas de trabalho recebem projetos que eu gostaria de participar, sem que eu receba explicação sobre o motivo de não ter sido convidado. (reverso)</p>
“...os líderes devem ser abertos e sinceros. Líderes são humanos e, como tal, definitivamente terão suas falhas. Além disso, eles nem sempre são capazes de fornecer tarefas divertidas e interessantes ou não podem compartilhar informações interessantes no momento certo.”	<p>Conteúdo Significativo: Abertura, sinceridade, falhas da liderança, limitações, comunicação de informações, gestão de tarefas.</p> <p>Primeira Versão: Informações valiosas da instituição são compartilhadas com todos os colaboradores. (frase construída de forma reversa ao conteúdo para que não fosse utilizada uma redação na negativa)</p>
“Ficou claro que a maioria dos funcionários sabe muito bem o que eles esperam e o que não esperam. A maneira mais fácil para os líderes atenderem às expectativas individuais é construir um relacionamento aberto e pessoal no qual todos os funcionários se sintam confortáveis para compartilhar informações e usá-las como base para uma forte cooperação.”	<p>Conteúdo Significativo: Relacionamento aberto, vínculo pessoal, líderes, expectativas individuais, funcionários.</p> <p>Primeira Versão: Existe um relacionamento aberto e pessoal entre os colaboradores e as chefias.</p> <p>Conteúdo Significativo: Compartilhamento de informações, conforto, cooperação, ambiente seguro, base relacional.</p> <p>Primeira Versão: Na instituição, o compartilhamento de informações entre os colaboradores, consegue gerar uma base forte de cooperação</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Deprez e Euwema (2017)

Quadro 13 - Dimensão/Fator - Fluxo livre de informações e Transparência B

DIMENSÃO / FATOR ORIGINAL	CÓDIGO NA ESCALA ORIGINAL	ASSERTIVA ORIGINAL
Estrutura organizacional de apoio	54	As relações de autoridade na minha empresa são simples.
	55	A estrutura da minha empresa permite que a comunicação flua.
	56	Todos os empregos na minha empresa são funcionais. (cada função ou cargo tem um propósito claro de definido).
	57	Você pode conversar facilmente com os chefes sobre novas ideias ou preocupações.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Vela *et al.* (2019).

2.5.1.8 Informalidade

Os autores citados por Novaes e Martens (2021) apresentam abordagens relativamente distintas sobre a informalidade. Enquanto Rigtering e Weitzel (2013), bem como Deprez e Euwema (2017), aproximam-se ao tratar a informalidade como as relações interpessoais, especialmente entre chefias e subordinados, Hashimoto e Nassif (2014) conectam a informalidade ao conceito de autonomia, isto é, à atuação independente dos funcionários e apartada da estrutura formal da organização.

Nesse sentido, considerando que a autonomia já foi abordada por outros autores citados por Novaes e Martens (2021), a informalidade será aqui operacionalizada com base nos conceitos de Rigtering e Weitzel (2013) e Deprez e Euwema (2017). Assim, nessa dissertação, o conceito adotado de informalidade nas organizações envolve interações que ocorrem fora dessas estruturas formais. Isso pode incluir trocas de informações que não seguem os canais ou procedimentos estabelecidos, sendo muitas vezes vistas como mais flexíveis e adaptáveis. Relações informais dentro do trabalho, como conversas espontâneas ou interações pessoais com líderes, podem incentivar a criatividade e a inovação (Rigtering; Weitzel, 2013).

Deprez e Euwema (2017), corroboram essa perspectiva, à medida que entendem que a conexão e as interações informais funcionam como forma de criar confiança aderentes ao suporte emocional e profissional e sugerem que a criação de um espaço, onde as relações interpessoais são mais flexíveis e menos dependentes de regras e hierarquias rígidas, podem incentivar o surgimento de soluções criativas, já que os funcionários se sentem mais à vontade para compartilhar suas opiniões e colaborar de forma mais espontânea.

Foram selecionados quatro conteúdos significativos para fundamentar o tema, superando o número de assertivas que irão compor a dimensão/fator - Informalidade totalizando cinco assertivas extraídas a partir das referências de Deprez e Euwema (2017).

Quadro 14 - Dimensão/Fator - Informalidade

RECORTE DO TEXTO ORIGINAL TRADUZIDO	CONTEÚDOS SIGNIFICATIVOS E PRIMEIRA VERSÃO SUBMETIDA AOS ESPECIALISTAS
<p>“Nossos entrevistados frequentemente discutiam o desprezo por ser um número. Eles exigem uma conexão pessoal com seu líder e colegas. Eles compartilham informações pessoais e histórias relacionadas ao trabalho e não relacionadas ao trabalho. Além de uma interação mais formal, eles acham muito importante que seu líder passe por lá com uma xícara de café, os convide para tomar uma bebida depois do trabalho.”</p>	<p>Conteúdo Significativo: Conexão pessoal, reconhecimento individual, compartilhamento de histórias, interação informal, liderança próxima, valorização além do número.</p> <p>Primeira Versão: A informalidade no ambiente de trabalho facilita a criação de laços pessoais entre líderes e colaboradores.</p>
<p>“O contexto aqui é muito informal. Eu aprecio que meu gerente me permita contatar parceiros com perguntas, sem que ele pense que eu estou passando por cima da cabeça dele.”</p>	<p>Conteúdo Significativo: Contexto informal, autonomia, confiança, contato direto com parceiros, ausência de hierarquia rígida.</p> <p>Primeira Versão: Minha chefia permite que eu contate parceiros internos ou externos da instituição sem que pense que estou passando por cima dele(a).</p>
<p>“Preciso de um interesse genuíno da minha gerente. Que ela não esteja apenas se conectando quando espera alguns solavancos na estrada, mas que ela se interesse por mim, como pessoa.”</p>	<p>Conteúdo Significativo: Interesse genuíno, conexão contínua, cuidado pessoal, reconhecimento individual, relacionamento autêntico.</p> <p>Primeira Versão: Em minha instituição a chefia está sempre conectada com os colaboradores, independentemente de estar pressionada, ou não, por demandas urgentes do trabalho.</p>
<p>“... ou tem conversas curtas com eles quando se cruzam no corredor. Eles querem ser ouvidos quando têm problemas. Por exemplo, um estagiário indicou que seu líder veio até ele e perguntou como ele estava quando ele parecia cansado. Mesmo sendo um problema pessoal, seu líder reservou um tempo para ouvi-lo e ajuda-lo sempre que possível.”</p>	<p>Conteúdo Significativo: Conversas informais, escuta ativa, cuidado com o bem-estar, atenção individual, proximidade no cotidiano.</p> <p>Primeira Versão: Minha chefia se importa com o meu trabalho e comigo, o que me traz satisfação.</p> <p>Conteúdo Significativo: Escuta empática, apoio pessoal, disponibilidade da liderança, atenção às necessidades.</p> <p>Primeira Versão: O ambiente de trabalho na minha instituição encoraja os colaboradores a se sentirem à vontade para expressar suas necessidades e buscar apoio junto a sua chefia.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Deprez e Euwema (2017)

2.5.1.9 *Feedback* Oportuno

Sobre o conceito de *feedback* oportuno, os autores Deprez e Euwema (2017) discutem que o *feedback*, tanto positivo quanto negativo, é fundamental para o desenvolvimento dos intraempreendedores. Eles destacam que o *feedback* oportuno, não limitado a momentos oficiais, mas inserido nas interações diárias, permite que os funcionários se sintam seguros para discutir suas fraquezas e melhorar continuamente. Além disso, o *feedback* oportuno é uma fonte principal de energia para o crescimento e aprendizado dentro das organizações.

Os seis itens que irão integrar a dimensão/fator - *Feedback* Oportuno foram extraídos a partir da referência de Deprez e Euwema (2017).

Quadro 15 - Dimensão/Fator - *Feedback* Oportuno

RECORTE DO TEXTO ORIGINAL TRADUZIDO	CONTEÚDOS SIGNIFICATIVOS E PRIMEIRA VERSÃO
“Receber <i>feedback</i> positivo e negativo é uma fonte principal de energia para eles. No entanto, nossos entrevistados geralmente concordam que sua necessidade de ambos os tipos de <i>feedback</i> mudou ao longo de seu emprego.”	Conteúdo Significativo: <i>Feedback</i> positivo e negativo, fonte de energia, mudança ao longo do tempo, desenvolvimento profissional, necessidade de <i>feedback</i>
	Primeira Versão: No meu trabalho, o <i>feedback</i> produtivo é dado pela chefia de forma constante, seja positivo ou negativo.
“Os jovens intraempreendedores também sentiam fortemente que o <i>feedback</i> não deveria se limitar aos momentos "oficiais", mas era parte da interação diária com seu líder.”	Conteúdo Significativo: <i>Feedback</i> contínuo, liderança presente, comunicação constante
	Primeira Versão: O <i>feedback</i> nas atividades realizadas é dado diariamente entre líderes e colaboradores ainda que informalmente.
“Como meu líder me dá a sensação de que estou indo bem, estou especialmente interessado em discutir minhas fraquezas. Isso me ajuda a continuar melhorando no meu trabalho.”	Conteúdo Significativo: Líder, reconhecimento, segurança para discutir fraquezas, desenvolvimento contínuo, melhoria no trabalho.
	Primeira Versão: No meu trabalho o colaborador sente-se mais disposto a enfrentar e discutir suas fragilidades porque a chefia demonstra-se disposta a dar <i>feedback</i> .

(continua)

(conclusão)

“Como todo mundo, tenho alguns pontos cegos importantes. Para mim, é muito importante que meu líder discuta isso comigo. É a única maneira de aprender e crescer.”	Conteúdo Significativo: Pontos cegos, importância do <i>feedback</i> , diálogo com líder, aprendizado, crescimento pessoal.
	Primeira Versão: O uso de <i>feedback</i> para esclarecer deficiências no trabalho ajuda no aprendizado e crescimento dos colaboradores da instituição.
“Uma vez que sentiam que estavam fazendo um bom trabalho, eles achavam mais fácil mostrar vulnerabilidade em relação ao seu líder e também discutir seus pontos de desenvolvimento.”	Conteúdo Significativo: Sentimento de competência, relação com líder, discussão de pontos de desenvolvimento.
	Primeira Versão: O <i>feedback</i> negativo recebido de minha chefia ajuda no meu crescimento, porque é dado de forma construtiva.
“Quero que meu gerente me diga o que preciso desenvolver mais e como. A iniciativa para esse contato deve ser uma via de mão dupla, não deve ser muito fixa.”	Conteúdo Significativo: Gerente, <i>feedback</i> sobre desenvolvimento, iniciativa recíproca, flexibilidade na comunicação.
	Primeira Versão: No meu trabalho existe diálogo aberto para o <i>feedback</i> entre minha chefia e eu, que pode ocorrer a qualquer momento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Deprez e Euwema (2017).

Vale lembrar que a investigação sobre os Fatores Situacionais aqui tratados se deve ao fato de avaliar a estabilidade desse ambiente, uma vez que, a presença de eventuais mudanças pode provocar alterações nas Características Intraempreendedoras Atitudinais como Propensão a Assumir Riscos, Proatividade, Inovatividade, *Networking*, Reconhecimento de oportunidades.

Na sequência, o mesmo procedimento será aplicado aos fatores relativos as características individuais intraempreendedoras, bem como em relação ao fator engajamento.

2.5.2 Escalas/indicadores das Características Individuais Intraempreendedoras

A mesma organização implementada para os fatores situacionais, será reproduzida para os fatores individuais trazidos por Novaes e Martens (2021) em sua síntese da revisão sistemática. Vale lembrar que essa dissertação optou por substituir o conceito de comportamento intraempreendedor por atitude intraempreendedora, pois o primeiro é complexo e influenciado por fatores situacionais e valores pessoais, exigindo um longo prazo para observar mudanças significativas.

Em contrapartida, a atitude, sendo uma predisposição ao comportamento, é mais suscetível a mudanças diante de novas experiências. Dado que o estudo acompanha a influência de uma intervenção formativa sobre características intraempreendedoras em um período limitado, a atitude é mais adequada para análise.

Assim, uma nova busca foi empreendida para atender ao novo conceito incorporado e, nesse sentido, outros autores foram selecionados, os quais contemplam dos mesmos elementos trazidos por Novaes e Martens (2021) (Propensão a assumir riscos, Inovatividade, *Networking* e Reconhecimento de Oportunidades) exceto Proatividade substituída por Inconformismo, conforme ilustração a seguir:

Figura 7 - Indicadores Individuais que determinam o Perfil Intraempreendedor



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A opção pela escala final validada por Brito (2022) deveu-se tanto pelo fato de tratar da atitude ao invés do comportamento, bem como ter sido validada no público de servidores de instituições públicas de ensino superior. Entretanto, esse conceito apresentado por Brito (2022) foi operacionalizado apenas pelas dimensões propensão para assumir riscos, inconformismo e inovatividade.

2.5.2.1 Propensão a Assumir Riscos

Para Neessen *et al.* (2019) e Brito (2022), a tomada de risco é descrita como a disposição dos intraempreendedores de se envolverem em ações incertas, nas quais os resultados não são garantidos. A capacidade de tolerar falhas e aprender com os erros também está relacionada à propensão a assumir riscos.

A dimensão/fator - Propensão a Assumir Riscos, foi composta por três assertivas.

Quadro 16 - Dimensão/Fator - Propensão a Assumir Riscos

ASSERTIVA ORIGINAL
Acredito que correr riscos é essencial para fazer algo diferente.
O risco nas decisões tomadas pelos funcionários somente ocorre quando não há um planejamento adequado do projeto/atividade
Servidor público para ser inovador tem que ter disposição para tomar decisões que podem envolver riscos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Brito (2022).

2.5.2.2 Inconformismo

Enquanto a proatividade é a habilidade de tomar iniciativas e antecipar mudanças, sem esperar por instruções externas (Neessen *et al.*, 2019), o inconformismo é a habilidade de questionar a falta de mudança, mantendo-se sob o domínio de paradigmas. (Brito, 2022)

No estudo exploratório realizado por Brito (2022), a alteração da estrutura do construto atitude intraempreendedora, mediante a incorporação da dimensão inconformismo e da exclusão da dimensão proatividade, deveu-se ao fato que em trabalho qualitativo realizando entrevistas semi-diretivas, as manifestações dos intraempreendedores do setor público entrevistados evidenciaram que o intraempreendedor precisa ter um certo grau de inconformismo, descrevendo-o como uma postura que incentiva o questionamento.

Isso, segundo os entrevistados, não significa simplesmente reclamar, mas sim buscar novas formas de pensar que vão além do que já está estabelecido pela organização ou equipe de trabalho.

Ainda, de acordo com a autora, o inconformismo gerou indicadores que representaram perfis de sentimento, mais aderentes à procura de soluções eficazes para problemas; ao aperfeiçoamento de processos; e à criação de novos produtos, rompendo paradigmas enraizados no serviço público.

A opção pela escolha da escala final validada por Brito (2022) na dimensão/fator - Inconformismo, foi composta por cinco assertivas.

Quadro 17 - Dimensão/Fator - Inconformismo

ASSERTIVA ORIGINAL
Sinto-me muito incomodado ao ver coisas que não funcionam direito.
Fico aborrecido ao ver colegas de trabalho realizando suas atividades de forma ultrapassada.
A prática de atividades muito básicas e repetitivas tendem a me deixar descontente.
O comportamento de colegas que, aceitam sem questionar a forma como as coisas são feitas, me deixa insatisfeito.
Realizar trabalhos que tenham novos desafios contribui para o aprendizado dos funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Brito (2022).

2.5.2.3 Inovatividade

Sobre a inovatividade, embora dentro do escopo do comportamento, Neessen *et al.* (2019), evidenciam esse conceito como capacidade de criar novas ideias, produtos ou processos. No contexto atitudinal, essa abordagem de Neessen *et al.* (2019) deve ser tratada como um fato a ser submetido, a concordância ou discordância, quanto à sua pertinência nos servidores públicos.

A escala final validada por Brito (2022) na dimensão/fator - Inovatividade, foi composta por seis assertivas.

Quadro 18 - Dimensão/Fator - Inovatividade

ASSERTIVA ORIGINAL
Somente com a presença de funcionários que utilizam um processo de trabalho mais atualizado em suas atividades cotidianas, a organização pode melhorar seu desempenho.
Qualquer coisa que um funcionário faça, para melhorar sua atividade no cotidiano de trabalho, já seria inovação.
Entendo que qualquer funcionário pode inovar.
É papel de um funcionário buscar, dentro ou fora da organização, oportunidades de melhorias para a organização.
Gosto de atuar como um ponto de atração de mudanças na organização.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Brito (2022).

2.5.2.4 *Networking*

O conceito de *Networking* na abordagem de Almasria e Ahmad (2020), é apresentado como um recurso essencial para o desenvolvimento do empreendedorismo dentro das organizações. O *Networking* é descrito como uma ferramenta fundamental que permite aos funcionários se conectarem com atores importantes, tanto internos quanto externos à organização, facilitando a troca de informações e o compartilhamento de conhecimentos que impulsionam a inovação.

De forma complementar, Neessen *et al.* (2019) abordam o *Networking* como uma das dimensões comportamentais cruciais para o intraempreendedorismo, definindo-o como a criação e manutenção de redes de contato. Essas redes, internas e externas, possibilitam que o intraempreendedor acesse informações, recursos e oportunidades necessárias para promover inovações e garantir o sucesso organizacional.

As duas abordagens convergem para a ideia de que o *Networking* é essencial não só para conectar os funcionários a recursos e informações, mas também para fortalecer a capacidade de inovação e empreendedorismo dentro das organizações, promovendo um ambiente propício ao desenvolvimento contínuo.

A ausência de indicadores já constituídos nesses artigos para medição, motivou a busca de novas abordagens, mas que, contemplassem as orientações de Neessen *et al.* (2019) e Almasria e Ahmad (2020), indicados por Novaes e Martens (2021). Nesse sentido, os itens apresentados no Quadro 19, retratam as relações de *Networking* sob a ótica de laços sociais e confiança social, extraídos da abordagem de Hau, Kim e Lee (2016), totalizando oito itens na escala.

Quadro 19 - Dimensão/Fator - *Networking*

DIMENSÃO / FATOR ORIGINAL	ASSERTIVA ORIGINAL
Laço social	Eu tenho relações muito boas com os outros na minha empresa.
	Estou muito próximo dos outros na minha empresa.
	Eu passo muito tempo interagindo com os outros na minha empresa.
	Tenho comunicação frequente com os outros na minha empresa.
Confiança social	Acredito que os funcionários da minha empresa sempre tentarão me ajudar se eu tiver dificuldades.
	Sempre confio nos funcionários da minha empresa para me ajudar, se eu precisar.
	Acredito que os funcionários da minha empresa se comportam de maneira consistente.
	Confio que os funcionários da minha empresa são sinceros ao lidar uns com os outros.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Hau, Kim e Lee (2016).

2.5.2.5 Reconhecimento de Oportunidades

Os autores Vargas-Halabí *et al.* (2017) e Neessen *et al.* (2019), indicados por Novaes e Martens (2021), trazem a abordagem sobre reconhecimento de oportunidades sob a ótica comportamental. Por isso, recorreu-se à abordagem de Gawke *et al.* (2019) que apresenta dentro de seu conceito de Intraempreendedorismo de funcionários um conjunto de itens que trata de conteúdos relacionados ao reconhecimento de oportunidades, totalizando oito itens dessa escala, selecionados para uso na medição dessa dimensão, que originalmente foi denominada de Comportamento de Renovação Estratégica.

Vale ratificar que o uso dos itens da dimensão reconhecimento de oportunidades foi adaptado para uma avaliação atitudinal.

Esses itens evidenciam que a questão de reconhecimento de oportunidades refere-se a eventos que revelam manifestações dos funcionários envolvendo habilidades de identificar e explorar situações que possam beneficiar a organização (Neessen *et al.*, 2019; Vargas-Halabí *et al.*, 2017).

Quadro 20 - Dimensão/Fator - Reconhecimento de Oportunidades

DIMENSÃO / FATOR ORIGINAL	CÓDIGO NA ESCALA ORIGINAL	ASSERTIVA ORIGINAL
Comportamento de Renovação Estratégica	1	Realizo atividades para implementar mudanças na minha organização.
	2	Realizo atividades para alterar os produtos/serviços atuais da minha organização.
	3	Contribuo com ideias para a renovação estratégica da minha organização.
	4	Conceitualizo novas formas de trabalhar para a minha organização.
	5	Utilizo insights/ideias de outros especialistas para inovar em minha organização.
	6	Realizo atividades que mudam a estrutura da minha organização.
	7	Realizo atividades que mudam as práticas de trabalho da minha organização.
	8	Aproveito oportunidades no mercado de trabalho ou na sociedade para renovar a minha organização.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Gawke *et al.* (2019).

2.5.3 Escala/Indicador do Fator Consequente: Engajamento do Indivíduo à Instituição

A abordagem de Pandey *et al.* (2021) integra diversas perspectivas sobre o conceito de engajamento no trabalho, destacando a importância de energia, dedicação e envolvimento emocional. Schaufeli e Bakker (2004) e Gawke *et al.* (2019), definem o engajamento como um estado de espírito positivo e gratificante, relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho, a dedicação envolve um forte envolvimento emocional com sentimentos de entusiasmo e inspiração, enquanto a absorção refere-se a uma concentração total e imersão nas atividades, nas quais o servidor perde a noção do tempo.

Bakker e Demerouti (2008) complementam essa visão ao descrever o engajamento como um estado motivacional em que os funcionários se sentem energizados e dedicados, o que os leva a uma imersão completa em suas tarefas, resultando em maior produtividade e satisfação. Já Cardon *et al.* (2009) trazem uma perspectiva empreendedora ao conceito, definindo a paixão empreendedora como sentimentos positivos intensos e conscientemente acessíveis, vivenciados durante o envolvimento em atividades empreendedoras. Esses sentimentos estão ligados a papéis que possuem relevância e destaque para a auto identidade do empreendedor, evidenciando uma forte conexão emocional com as atividades empresariais.

Essas diferentes abordagens oferecem uma compreensão ampla do engajamento, ressaltando tanto o estado mental positivo e o envolvimento ativo no trabalho quanto a importância da autoidentidade nas atividades profissionais e empreendedoras.

Para medir o engajamento de servidores públicos, a escolha da escala adequada depende de fatores como os objetivos do levantamento, a adaptação ao contexto específico da administração pública e as características do grupo de respondentes.

A seguir, apresenta-se um breve contexto de três escalas de engajamento amplamente utilizadas, seguidas da justificativa para a escolha da UWES neste estudo:

- a) *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*: Desenvolvida por Schaufeli *et al.* (2002), a UWES mensura o engajamento no trabalho em suas três dimensões-chave – vigor, dedicação e absorção. Estudos posteriores (Schaufeli, 2017) mostraram que o engajamento, avaliado pelo modelo JD-R, relaciona-se diretamente ao bem-estar e ao desempenho do funcionário, especialmente em ambientes com demandas elevadas e recursos adequados. A versão brasileira da UWES já foi traduzida e validada, apresentando bons índices de confiabilidade em contextos públicos e privados.
- b) Escala de Engajamento Individual: Baseada no trabalho do Institute of Employment Studies (IES, 2016) e na definição de Kahn (1990), essa escala de 12 itens avalia atitudes favoráveis do colaborador em relação

à organização e seus valores (por exemplo, “Falo muito bem desta organização para meus amigos”). Embora seja de fácil aplicação, seu foco em atitudes de reputação organizacional a torna menos específica para mensurar o envolvimento emocional e cognitivo nas tarefas diárias. (Tsourvakas e Yfantidou, 2018)

As assertivas completas encontram-se no Anexo B.

- c) Gallup Q12: O Q12 reúne 12 afirmativas-chave sobre necessidades básicas, apoio da gestão, trabalho em equipe e crescimento pessoal (por exemplo, “Sei o que se espera de mim no trabalho”). Originada de uma pesquisa com 1,8 milhão de empregados em 73 países, ela identifica fatores críticos para produtividade e satisfação. Sua abrangência global é um ponto forte, mas exige adaptação cuidadosa para o contexto público. (Fernández-Martín *et al.*, 2021):

Veja o texto integral dos itens no Anexo C.

Dentre essas alternativas, optou-se pela UWES por oferecer versatilidade e a possibilidade de aplicação no setor público para avaliação do engajamento dos servidores em relação a suas funções e responsabilidades, além de ser mais utilizada nos estudos envolvendo a medição de engajamento.

Schaufeli (2017), analisou a necessidade de avaliar fatores psicossociais no trabalho e o bem-estar dos funcionários e concluiu que de fato as condições de trabalho e o estado mental dos funcionários impactam diretamente nos resultados da empresa evidenciando que as condições precárias e trabalhadores desgastados aumentam o absenteísmo por doenças, lesões e acidentes, queda no desempenho profissional e produtividade, aumento do turnover (alta rotatividade de pessoas, com um grande volume de demissões e contratações) e clima organizacional negativo causando prejuízos à imagem da empresa.

Assim, a UWES atende aos requisitos de robustez psicométrica e adequação ao contexto da USCS, garantindo mensurações consistentes antes (T0) e após (T1) da intervenção formativa em intraempreendedorismo.

A Escala de Engajamento Trabalho de Utrecht (UWES) de Schaufeli *et al.* (2002), na sua composição mais abrangente, contém 17 (dezesete) itens sendo 6 (seis) itens avaliando Vigor, 5 (cinco) itens avaliando Dedicção e 6 (seis) itens Absorção, que aumenta a sensibilidade para variações sutis no grau de engajamento no trabalho.

Quadro 21 - Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (UWES)

DIMENSÃO / FATOR ORIGINAL	ORDEM DA ASSERTIVA	ASSERTIVAS ORIGINAIS
Vigor	1	Quando acordo de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.
	2	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
	3	No meu trabalho, sempre persevero, mesmo quando as coisas não vão bem.
	4	Posso continuar trabalhando por períodos muito longos de cada vez.
	5	No meu trabalho, sou muito resiliente, mentalmente.
	6	No meu trabalho me sinto forte e vigoroso.
Dedicção	7	Para mim, meu trabalho é desafiador.
	8	Meu trabalho me inspira.
	9	Sou entusiasmado com meu trabalho.
	10	Tenho orgulho do trabalho que faço.
	11	Considero o trabalho que faço cheio de significado e propósito.
Absorção	12	Quando estou trabalhando, esqueço de tudo ao meu redor.
	13	O tempo voa quando estou trabalhando.
	14	Eu me empolgo quando estou trabalhando.
	15	É difícil me desligar do meu trabalho.
	16	Estou imerso no meu trabalho.
	17	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Schaufeli *et al.* (2002).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo contempla a estrutura metodológica do estudo delineando seus principais componentes em quatro seções.

No item 3.1, descreve-se o lócus da pesquisa, a Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), detalhando sua importância no contexto das Instituições Municipais de Ensino Superior (IMES), sua organização institucional, campi, perfil de alunos e corpo técnico-administrativo, além de seus programas de inovação e políticas internas de fomento ao intraempreendedorismo.

No item 3.2, são definidos o público-alvo, a população de interesse e o procedimento de amostragem sistemática utilizado para a seleção dos participantes da intervenção formativa.

O item 3.3 aborda o delineamento geral da pesquisa, incluindo a justificativa da abordagem quantitativa comparando os resultados dos momentos T0 e T1, a aplicação do instrumento pré e pós-intervenção formativa e as etapas preliminares de avaliação dos instrumentos (júri de especialistas e pré-teste).

Esta seção apresenta os instrumentos utilizados no pré-teste e aplicados em T0 e T1 (Apêndice A), bem como aqueles referentes à avaliação da intervenção formativa (Apêndice B) e à análise realizada pelos juízes (Apêndice C).

O item 3.4 apresenta os procedimentos utilizados para análise dos resultados. Inicialmente foi realizado o teste de normalidade das variáveis, destacando-se que estas foram representadas pela soma total de pontos do conjunto de indicadores que operacionalizou cada fator/dimensão. Na sequência foram utilizadas estatísticas de análise descritiva básica, medidas de tendência central (média e mediana) e medidas de dispersão (coeficiente de variação) assumidas pelas respectivas variáveis. Além disso, foi realizado o teste de diferenças de médias (entre T0 e T1) ou diferenças de distribuição da variável nos casos em que as variáveis envolvidas não apresentavam distribuição normal.

O item 3.5, contempla uma síntese descritiva da estrutura planejada para a Intervenção Formativa Intraempreendedora.

3.1 Lócus da Pesquisa - Instituição de Ensino Superior

A criação e consolidação das universidades municipais no Brasil estão diretamente relacionadas ao processo histórico de expansão do ensino superior no país, sobretudo a partir da segunda metade do século XX. A base legal das universidades municipais encontra-se na Constituição Federal de 1988, que reconhece a autonomia municipal (Brasil, 1988, art. 30, inciso VI) e a possibilidade de os municípios manterem sistemas próprios de ensino (Brasil, 1988, art. 211). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996, Lei nº 9.394/1996) reforça essa prerrogativa ao prever que instituições públicas de diferentes entes federativos podem ofertar ensino superior, desde que credenciadas pelo Ministério da Educação (MEC) e avaliadas e pelos Conselhos Estaduais de Educação.

Essas instituições não apenas democratizam o acesso ao ensino superior ampliando o acesso em localidades onde a presença de universidades federais ou estaduais é limitada, mas também se tornam instrumentos de desenvolvimento regional, uma vez que incorporam comportamentos e técnicas oriundas do setor privado, ao setor público, em função de sua característica híbrida, no sentido de ser orientada pela legislação pública, mas, ao mesmo tempo, ser uma instituição com capacidade de autogestão.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2023), o Brasil possuía 57 instituições municipais de ensino superior (6 universidades, 7 centros universitários e 44 faculdades). A análise da distribuição geográfica evidenciou uma configuração assimétrica, com forte concentração no estado de São Paulo, que abriga 23 instituições entre universidades, centros universitários (4) e faculdades (17). Nesse grupo, destacam-se duas universidades municipais de relevância histórica e acadêmica: a Universidade de Taubaté (UNITAU) e a Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

A expressividade paulista reflete uma tradição de incentivo à municipalização do ensino superior, particularmente como mecanismo de ampliação da oferta educacional no interior do estado e na Região Metropolitana de São Paulo.

Em seguida, o estado de Pernambuco apresenta o segundo maior número, com 17 instituições municipais, constituídas exclusivamente por faculdades. Outros estados apresentam números mais reduzidos, como Goiás (4 instituições), Santa Catarina (3), Paraná (3), Espírito Santo (2), Rio de Janeiro (2) e Tocantins (1), configurando uma presença pontual.

A configuração territorial das instituições municipais revela um duplo movimento: de concentração em São Paulo, que se consolida como polo do ensino superior municipal, e de dispersão em outros estados, nos quais essas instituições desempenham papel fundamental na interiorização da educação e na promoção do desenvolvimento socioeconômico regional.

O conjunto das seis universidades municipais é responsável pela oferta de 87 modalidades de cursos de graduação que individualmente representam 230 possibilidades de ofertas, com um contingente de aproximadamente 37.947 estudantes matriculados. No que se refere ao corpo docente, destacam-se 1.224 professores com mestrado e 1.094 doutores, o que evidencia o compromisso dessas instituições com a qualidade acadêmica, científica e de inovação.

Segundo o INEP em 2023, as universidades municipais eram:

Tabela 1 – Perfil das Universidades Municipais segundo informações institucionais disponíveis nos portais das universidades e dados do INEP

Universidade / ano de criação	MBA / Lato Sensu	Colégio (ensino médio)	Inovação / Incubadora	INEP (2023)		
				Cursos ofertados de Graduação	% de docentes com mestrado / doutorado	Número de matrículas graduação
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) (SP) - 1968	Sim	Sim, Colégio Universitário USCS	Inova USCS	41	91,8	9110
Universidade de Taubaté (UNITAU) (SP) - 1956	Sim	Sim, Colégio Unitau	Hub de Inova-ção UNITAU	56	82,2	7276
Universidade de Rio Verde (UniRV) (GO) - 1973	Sim	-	AgroHub UniRV	19	87,6	9235
Universidade Regional de Blumenau (FURB) (SC) - 1964	Sim	Sim, Etevi	LDTT (laboratório de desenvolvimento e transferência de tecnologia)	55	84,0	6174
Universidade do Contestado (UNC) (SC) - 1997	Sim	Sim, Colégio Universitário Realização	Inova UNC	44	72,9	2571
Universidade de Gurupi (UnirG) (TO) - 1985	Sim	-	Incubadora INOVO	15	45,2	3581

Fonte: INEP (2023) e informações institucionais disponíveis nos portais das universidades (2025)

A análise geográfica permite verificar que os estados de São Paulo e Santa Catarina concentram a maior parte das universidades municipais, configurando polos relevantes no Sudeste e no Sul do país.

Ainda, segundo o INEP (2023), a USCS apresentava 91,8% do corpo docente com titulação de mestrado e doutorado, além de registrar mais de 9 mil matrículas somente na graduação, além de programas de pós-graduação como *stricto sensu* e *lato sensu*, além do Colégio Universitário USCS (ensino médio).

Assim, a USCS constitui o lócus da presente pesquisa e dispõe atualmente de sete campi, cinco em São Caetano do Sul, um em São Paulo e um em Itapetininga que acolhem aproximadamente 15 mil estudantes e contam com mais de 1,5 mil servidores entre seu corpo docente e técnico-administrativo (USCS, 2025).

Figura 8 - Instalações USCS



Fonte: USCS, 2025.

A instituição desenvolve diferentes serviços voltados à comunidade, entre os quais o Hospital Veterinário Universitário Municipal São Lázaro, a Clínica de Odontologia e a UBS Universitária. Além disso, mantém o Centro de Inovação INOVA USCS para o Desenvolvimento Regional, voltado a projetos de pesquisa aplicada e inovação tecnológica, evidenciando seu compromisso com a integração entre universidade e sociedade.

No âmbito da pesquisa, a realização deste levantamento foi viabilizada por uma série de apoios formais, bem como por políticas internas que regulamentam e incentivam atividades de inovação, pesquisa e desenvolvimento tecnológico, garantindo condições estruturadas e respaldo administrativo para a condução dos estudos acadêmicos. Esses mecanismos também refletem a valorização do capital humano da USCS, proporcionando incentivos e oportunidades de desenvolvimento profissional a seus servidores.

Dessa forma, as contribuições institucionais desta dissertação alinham-se à missão da USCS, que, segundo Romeiro (PED, 2020, p. 10-12), orienta-se pelo desenvolvimento regional do Grande ABC. Essa vocação se concretiza por meio de uma visão ampliada, que integra o espaço local ao global e pela associação entre a formação dos estudantes e a geração de conhecimento aplicado às necessidades regionais, ajustando a atuação da instituição às rápidas transformações sociais e tecnológicas: “da internet para a internet das

coisas, da automação para a inteligência artificial, das relações pessoais para as virtuais”.

3.2 Público-Alvo, População de Interesse do Estudo e Amostra

O público-alvo inicial incluiu todos os servidores administrativos atuantes na instituição. Contudo registra-se que em função das características metodológicas contempladas no processo de investigação, o qual incorporou um diagnóstico do contexto institucional e pessoal dos servidores, a população de interesse da pesquisa limitou-se ao conjunto de servidores que participou do diagnóstico relativo ao momento T0, identificados por meio de e-mail e que atuavam no horário de trabalho entre 8:45 e 18:00, nas unidades administrativas no município de São Caetano do Sul.

A amostra de servidores para a atividade de intervenção formativa foi selecionada por meio de sorteio sistemático, envolvendo 30 participantes, ordenados segundo a área ou departamento administrativo a que pertenciam. Segundo Marconi e Lakatos (2017), esse tipo de amostragem consiste na seleção de elementos a partir de uma lista ordenada, em intervalos regulares, definidos conforme o número total de elementos elegíveis e o tamanho da amostra desejado. A título complementar, ressalta-se que essa técnica, proporciona maior controle sobre a distribuição dos participantes e o método utilizado visou assegurar aleatoriedade, imparcialidade e representatividade na constituição da amostra (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Nos poucos casos em que houve registro de indisponibilidade para participação, o motivo esteve relacionado a impedimentos profissionais ou pessoais. Nesses casos, a reposição foi realizada respeitando a proporcionalidade entre as diferentes áreas e departamentos administrativos.

A composição dos participantes representou a diversidade funcional da universidade, incluindo profissionais de variados setores como marketing/publicidade, compras, gestão de cobrança e benefícios, contabilidade, transferência, pessoal/recursos humanos, biblioteca, almoxarifado, reitoria e pró-reitoria, secretaria técnica, relacionamento com estudantes, ensino a distância, colégio, *stricto sensu*, *lato sensu* entre outros.

Tabela 2 - Distribuição dos respondentes (população de interesse - T0) e Grupo Amostral sorteado para a Intervenção Formativa por unidade de lotação

UNIDADES	SETORES	População de Interesse	Grupo Amostral da Intervenção Formativa
CAMPUS BARCELONA	Marketing/Publicidade	7	2
	Secretaria da Alta Gestão	7	2
	Compras	6	2
	Gestão de cobrança e benefícios	5	2
	Contabilidade	5	2
	Pessoal/RH	5	1
	Biblioteca	5	1
	Almoxarifado	4	1
	Secretaria Técnica	4	1
	Relacionamento com estudantes	4	1
	Secria	4	0
	Transferência	3	2
	EAD	3	1
	Manutenção	3	0
	Sala dos Professores	3	0
	Diretoria de Administração e Finanças	2	1
	INPES	2	0
	Ouvidoria	1	0
	Técnicos audiovisual	1	0
	Secretaria Direito	1	0
Psicologia	1	0	
Licitação	1	0	
Total	77	19	
CAMPUS CONCEIÇÃO	Secretaria e vice diretoria do Colégio	13	2
	Secretaria do Stricto	4	2
	Secretaria Politécnica	2	1
	Manutenção	2	0
	Biblioteca	2	0
	TI	1	0
	Técnicos audiovisual	1	0
	Total	25	5
CAMPUS CENTRO	Manutenção	3	0
	Secretaria de Medicina	2	1
	Sala dos Professores	2	1
	Lab. Química (técnicos)	2	0
	Relacionamento com estudantes	2	0
	CPC	1	1
	Fisioterapia	1	1
	Secretaria Escola Saúde	1	0
	Técnicos audiovisual	1	0
	Biblioteca	1	0
	Clínica de Odontologia	1	0
	Diretoria de Medicina SCS	1	0
	Manutenção	3	0
Total	19	4	

(continua)

(conclusão)			
Unidades	Setores	População De Interesse	Grupo Amostral da Intervenção Formativa
CAMPUS MANOEL COELHO	Lato Sensu	2	1
	total	2	1
TOTAL GERAL		122	29

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A título ilustrativo, observe-se que o perfil amostral em termos de gênero e faixa etária se aproximou da população de interesse.

Tabela 3 - Perfil por gênero dos respondentes e participantes da Intervenção Formativa (Outros Setores dos campi selecionados)

Gênero	População de Interesse	%	Grupo Amostral da Intervenção Formativa	%
Feminino	74	60,7	20	69,0
Masculino	48	39,3	9	31,0
Total	122	100,0	29	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Tabela 4 - Distribuição dos Respondentes e Participantes da Intervenção Formativa por Faixa Etária

Faixas Etárias	População de Interesse	%	Grupo Amostral da Intervenção Formativa	%
20-27	10	8,2	3	10,3
28-43	48	39,3	12	41,4
44-63	55	45,1	12	41,4
64-69	8	6,6	2	6,9
70 anos ou mais	1	0,8	-	-
Total	122	100,0	29	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

3.3 Delineamento da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, de natureza comparativa, com foco nos resultados obtidos em dois momentos distintos: antes e depois da Intervenção Formativa em Intraempreendedorismo, que incorporou o uso de Inteligência Artificial (IA).

Embora tenha uma natureza predominantemente descritiva, o estudo também é considerado exploratório no que se refere aos seus achados, uma vez que se propõe a inferir tendências com base nos resultados de uma única intervenção formativa aplicada a um grupo específico da população-alvo.

A opção pela abordagem quantitativa, em detrimento da qualitativa, deveu-se à necessidade de medição objetiva das variáveis relacionadas aos objetivos 2, 3, 4 e 5 da pesquisa. Tal escolha possibilitou a realização de testes de hipótese, voltados à verificação de diferenças estatisticamente significativas, além da aplicação de técnicas estatísticas bivariadas ou multivariadas (Hair Jr. *et al.*, 2009).

A análise foi conduzida sob uma perspectiva longitudinal, com o objetivo de identificar possíveis mudanças nas competências socioemocionais, nas atitudes intraempreendedoras, no engajamento organizacional e na percepção institucional dos participantes. Para a medição das variáveis diretamente relacionadas a esses conceitos, bem como das variáveis de controle representadas pelos fatores situacionais institucionais, a coleta final (T1) foi realizada apenas 30 dias após a intervenção, o que pode ser considerado um intervalo relativamente curto para a observação de influências mais duradouras.

Para a estruturação dos instrumentos de coleta de dados a serem trabalhados em dois momentos T0 e T1, o estudo foi precedido por etapas metodológicas voltadas à validação dos instrumentos de coleta de dados. Dentre essas etapas, destaca-se a avaliação por um júri de especialistas, procedimento que consistiu na análise dos itens do instrumento por profissionais com reconhecida experiência na temática da pesquisa, a fim de verificar sua clareza, relevância e aderência ao contexto investigado (Pasquali, 1999). Contudo, é importante destacar que não é objetivo deste estudo a criação de escalas definitivas ou completas, mas sim a identificação de um conjunto mínimo de

indicadores capazes de expressar os conceitos investigados.

Além disso, foi realizado um pré-teste, aplicado a um grupo de 20 servidores, com perfil semelhante ao público-alvo com o propósito de identificar e corrigir falhas de compreensão, ambiguidade e escalas de mensuração (Gil, 2019), etapa essencial na elaboração de instrumentos de coleta de dados.

A pesquisa foi estruturada em diversas fases sequenciais para sua execução, conforme detalhado no delineamento metodológico:

Quadro 22 - Fases da Pesquisa

Fase da Pesquisa	Descrição
1. Júri de Especialistas	Convalidação do conteúdo e da relevância do tema por doutores com produção na área
2. Pré-teste	Análise preliminar das assertivas, com 20 servidores, para identificar possíveis vieses ou dificuldades de compreensão pelos participantes.
3. Pesquisa Momento T0	Aplicação de questionário estruturado antes da Intervenção Formativa em Intraempreendedorismo para estabelecer a percepção inicial sobre os fatores estudados (competências socioemocionais, fatores situacionais, atitude intraempreendedora e engajamento).
4. Intervenção Formativa Intraempreendedora	<p>1. Sensibilização: Apresentações sobre tecnologia, mudanças no trabalho, habilidades para a nova era, empreendedorismo, características do empreendedorismo, do intraempreendedorismo, Ikigai e atividade prática.</p> <p>2. Técnica para desenvolvimento de solução criativa (<i>Design Thinking</i>): Fases e etapas do <i>Design Thinking</i>, exercício individual sobre problemas da área/setor, atividade em grupo (problemas, soluções divergentes, soluções convergentes, prototipação).</p>
5. Avaliação da Intervenção Formativa	Avaliação da experiência vivenciada pelos participantes por meio de questionário estruturado contemplando opiniões sobre: conteúdo apresentado, satisfação com o evento; trabalho em equipe; influência na atuação profissional; interesses manifestos para futuros eventos, recomendação e observações finais.
6. Pesquisa Momento T1	Aplicação novamente do questionário estruturado aos 29 participantes, 30 dias após a Intervenção Formativa, com o objetivo de verificar possíveis alterações nas percepções e comparar os resultados com o Momento T0.

3.3.1 Júri de Especialistas

Para orientar a análise, os especialistas receberam um conjunto de documentos de apoio, incluindo: o título da dissertação, o objetivo geral, os objetivos específicos, a caracterização do público-alvo e as assertivas adaptadas ao perfil dos respondentes, que integravam os itens submetidos à avaliação. Os critérios utilizados na avaliação foram: (i) Pertinência ao fator: se a assertiva representa adequadamente o conceito; (ii) Clareza e compreensibilidade: se o item é inteligível para o público-alvo; (iii) Capacidade de mensuração: se permite identificar variações entre os momentos anterior e posterior à Intervenção Formativa.

As respostas foram registradas em formato “Sim” ou “Não”, com espaço para sugestões de reformulação quando consideradas pertinentes. O Apêndice C, apresenta o modelo utilizado para submeter os fatores/dimensões avaliados à apreciação do júri de especialistas, com o objetivo de validar tecnicamente o conteúdo dos instrumentos.

A avaliação resultou em ajustes pontuais nas assertivas, aprimorando a consistência semântica e a aplicabilidade prática do instrumento, contribuindo para a robustez metodológica da pesquisa e a validade do instrumento de medida, no que se refere à avaliação dos participantes nos momentos T0 e T1.

Todos os especialistas autorizaram o uso de seus nomes como membros do grupo de juízes.

Cada conceito foi avaliado por dois especialistas, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 23 - Especialistas que avaliaram os Fatores Situacionais

ESPECIALISTAS	CONCEITOS AVALIADOS
Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva e Prof. Dr. Celso Machado Júnior	Autonomia, Tolerância a erros, Reconhecimento e recompensas
Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo e Prof. Dr. Leandro Campi Prearo	Criatividade e inovação, Apoio da alta administração
Prof. Dr. Milton Carlos Farina e Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda	<i>Feedback</i> oportuno, Informalidade
Prof. Dr. Renato Telles e Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti	Crenças e visão compartilhada, Transparência

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Além dos fatores situacionais, foi conduzida também uma avaliação do conteúdo das assertivas referentes à dimensão *Networking*. Para essa etapa, foram convidados dois especialistas com formação acadêmica e atuação em temáticas relacionadas.

Quadro 24 - Especialistas que avaliaram a dimensão *Networking*

ESPECIALISTAS	CONCEITOS AVALIADOS
Profa. Dra. Bárbara Alessandra Vieira de Brito	<i>Networking</i>
Prof. Dr. Paulo Augusto Ramalho de Souza	<i>Networking</i>

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

3.3.2 Pré-teste

O objetivo dessa fase foi obter a compreensão do público alvo sobre o conteúdo dos indicadores termos utilizados (vocábulos) e consistência do uso da escala de mensuração dos indicadores, possibilitando a identificação antecipada de problemas que poderiam afetar a exatidão dos dados coletados. (Gil, 2019).

Adicionalmente, ao final de cada bloco, os respondentes foram solicitados a registrar suas dúvidas, necessidades de esclarecimentos, desconhecimento de termos utilizados nas frases, bem como a propor sugestões de melhoria e situações de constrangimento diante dos indicadores propostos.

Assim, com o resultado do pré-teste, ajustes pontuais foram realizados, principalmente em relação à formulação linguística de alguns itens e ao posicionamento de certas perguntas, facilitando o fluxo de leitura e a coerência entre blocos temáticos.

A coleta e o tratamento dos dados foram realizados em conformidade com os princípios éticos institucionais, garantindo o anonimato e confidencialidade, e consentimento registrado em cada instrumento preenchido.

Os resultados dos procedimentos realizados, incluindo as alterações propostas com base na avaliação do júri de especialistas (item 3.3.1) e no pré-teste (item 3.3.2), estão apresentados no Apêndice D, que sintetiza a evolução das assertivas ao longo dos ciclos de validação e refinamento.

3.3.3 Momento T0 - Antes da Intervenção Formativa em Intraempreendedorismo

A coleta de dados no momento T0 ocorreu entre 30 de março e 9 de abril de 2025.

O questionário foi disponibilizado eletronicamente, com ampla divulgação por meio dos canais institucionais.

Para o momento T0 foi utilizado um instrumento estruturado composto por quatro blocos temáticos principais: (Apêndice A)

- Fatores situacionais institucionais, incluindo autonomia, reconhecimento, apoio da alta gestão, criatividade, inovação, transparência e informalidade;
- Competências socioemocionais, abrangendo consciência emocional, regulação emocional, autocontrole emocional, criatividade emocional e consciência social;
- Atitude intraempreendedora, contemplando inconformismo, inovatividade, propensão ao risco, *Networking* e reconhecimento de oportunidades;
- Engajamento organizacional, avaliado a partir das dimensões de vigor, dedicação e absorção.

Além desses blocos, o instrumento também incluiu questões destinadas à caracterização do perfil pessoal, educacional e profissional dos participantes, a fim de contextualizar a análise dos dados.

O objetivo da pesquisa, informado aos participantes, foi compreender suas opiniões e experiências em relação ao ambiente de trabalho, às práticas institucionais e aos relacionamentos profissionais.

A mensuração dos indicadores investigados no âmbito de cada fator/dimensão foi realizada a partir do uso de escalas intervalares de 0 a 10 pontos utilizando diferentes semânticas avaliativas, permitindo quantificar as opiniões dos respondentes sobre aspectos institucionais, comportamentais e atitudinais investigados na pesquisa.

Cabe lembrar que, ao final do questionário foi solicitado o e-mail institucional do respondente para fins da composição da população de interesse. Somente aqueles que responderam integralmente ao instrumento e se identificaram, foram efetivamente integrados a essa população, totalizando 122 servidores que deram base para o sorteio do grupo que participou da intervenção formativa, de um público alvo de 143 servidores.

A participação foi voluntária, sendo destacado que não havia respostas certas ou erradas, e reforçada a importância da contribuição da opinião sincera de cada servidor.

3.3.4 Momento T1 - 30 Dias Após a Intervenção Formativa

O momento T1 correspondeu à fase final de coleta de dados, realizada aproximadamente 30 dias após a conclusão da intervenção formativa. Essa etapa teve como objetivo avaliar as possíveis mudanças nas variáveis investigadas: competências socioemocionais, atitudes intraempreendedoras, engajamento organizacional e percepção institucional, após a vivência formativa.

Essa etapa, foi realizada entre 16 e 19 de maio de 2025, com a replicação do instrumento aplicado em T0, no formato online. (Apêndice A)

Deve ser considerada, no entanto, que o intervalo de tempo relativamente curto entre a intervenção e a nova coleta de dados (T1) sugere uma limitação a esse estudo longitudinal, visto que pode não capturar plenamente a influência de médio e longo prazo da intervenção formativa realizada. Por isso, os resultados obtidos foram, aqui, considerados exploratórios quando se pensa em possibilidade de suas inferências para a população-alvo, bem como para a população de interesse.

Contudo, considerando que a totalidade de respondentes do momento T1 equivaleu a 100% dos participantes da Intervenção, as interpretações analíticas circunscritas ao esse grupo específico foram consideradas conclusivas dentro desse espectro de servidores e tempo da ocorrência.

3.4 Procedimentos Utilizados para a Análise dos Resultados

Para análise dos resultados foram apresentadas todas as estatísticas anteriormente mencionadas, independentemente do teste de normalidade ter indicado a presença ou ausência de distribuição normal da variável submetida ao teste.

Apenas a título de registro, observa-se que a média e a mediana, embora sejam conceitos estatísticos distintos para a representação da tendência central de um conjunto de dados, foram utilizadas para fins de comparação desse comportamento apresentado nos respectivos momentos (T0 e T1).

Observa-se ainda, que o coeficiente de variação, enquanto medida de dispersão dos valores presentes na distribuição, foi utilizado como referência para avaliar a qualidade da média enquanto medida representativa do conjunto de valores assumidos pela variável. De modo geral, quando esse coeficiente ultrapassa a marca de 30%, a média tende a perder sua capacidade de representar adequadamente o comportamento dos dados, sendo mais apropriado, nesses casos, recorrer à mediana como estatística descritiva principal, por apresentar maior robustez frente a distribuições assimétricas ou com alta dispersão.

Adicionalmente, a aplicação do teste de normalidade (Teste de Shapiro-Wilk), muito utilizado em amostras pequenas e médias, teve como objetivo indicar o procedimento estatístico mais adequado para comparar os dois momentos avaliados (T0 e T1). Quando a variável apresentou distribuição normal (valor de $p > 0,05$), utilizou-se o teste t pareado, por se tratar de um teste paramétrico apropriado para amostras relacionadas. Nos casos em que a normalidade foi rejeitada ($p < =0,05$), a comparação foi realizada por meio do teste de Mann-Whitney para amostras pareadas, que é um teste não paramétrico recomendado para dados com distribuição não normal ou sujeitos a outliers.

Ainda, a apresentação dos valores mínimos e máximos assumidos pelas variáveis objetivou dar transparência ao analista da amplitude de dispersão presente nas respectivas variáveis analisadas nesse estudo.

Cabe ressaltar que o interesse maior da análise dos resultados obtidos recaiu sobre o comportamento do grupo participante da formação formativa e para este, qualquer alteração, seja favorável ou desfavorável é considerada significativa.

Portanto, esse conjunto analítico possibilitou comparar prioritariamente os resultados do conjunto de participantes, bem como tomá-lo como amostra de casos para fins de inferir resultados para a população.

Sobre os fatores alvo dessa análise registre-se que a sua mensuração foi obtida a partir da soma dos pontos atribuídos a cada assertiva integrante do conjunto que o representou, lembrando que cada assertiva foi medida por escala intervalar de 0 a 10 pontos.

3.5 Intervenção Formativa Intraempreendedora

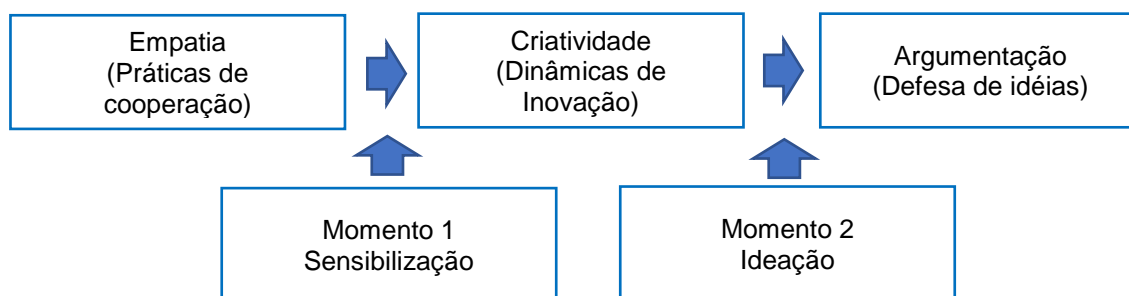
A Intervenção Formativa em Intraempreendedorismo ocorreu no dia 16 de abril de 2025, no Centro de Inovação da USCS, em formato presencial, das 8:45 às 18:00, sendo que das 8:45 às 9:30 foi oferecido um espaço para boas vindas aos participantes. O evento foi planejado para acolher 30 participantes, dos quais 29 compareceram.

3.5.1 Estrutura da Atividade Formativa

A intervenção intraempreendedora adotou, inicialmente, a aplicação de técnicas voltadas à estimulação da empatia, seguida da utilização de mecanismos destinados ao desenvolvimento da criatividade e, ainda, pelo emprego de práticas direcionadas à construção da ideia norteadora do projeto focado na formação proposta por este estudo.

Assim, a estrutura formativa foi organizada em dois momentos complementares: o primeiro voltado a um processo sensibilizador acerca da abordagem intraempreendedora, e o segundo dedicado à ideação, inserida no contexto de intraempreendedorismo da instituição lócus desta pesquisa.

Figura 9 - Estrutura da Formação em Intraempreendedorismo



Fonte: autoria própria (2025)

3.5.1.1 Sensibilização

O processo de sensibilização teve como objetivo contextualizar o atual ambiente do mercado de trabalho, que vem passando por transformações significativas em conteúdo e velocidade, impulsionadas pelos avanços tecnológicos e pela crescente inovação, especialmente com a incorporação da inteligência artificial. O foco esteve em compreender como nos inserir produtivamente nesse cenário em constante mudança, explorando competências que favorecem a empregabilidade e a influência do intraempreendedorismo.

Para isso, a primeira etapa da Intervenção Formativa incluiu informações sobre o contexto atual e prospectivo do setor público, além do contato com ferramentas como a inteligência artificial e técnicas que estimularam o pensamento criativo.

Abaixo são demonstradas algumas técnicas que fizeram parte do experimento afim de impulsionar a criatividade.

a) Ikigai (razão de viver) - Iki (viver) gai (razão)

Reflexão individual a partir da sua própria experiência e conhecimento prévio, fazendo as seguintes perguntas: O que você ama? No que você é bom? O que o seu ambiente de trabalho precisa? Pelo que você pode ser pago?, a fim de obter algumas respostas dessas intersecções como profissão, vocação, missão e paixão.

Abaixo é possível verificar as dimensões que compõem o Ikigai.

Figura 10 - Ikigai



Fonte: Fundação Mudes, 2024

Um projeto de *Design Thinking* que incorpora a sabedoria do Ikigai pode revelar seu próprio Ikigai de design, proporcionando um processo pessoalmente gratificante e resultando em soluções de grande relevância. Ao integrar os princípios do Ikigai, o *Design Thinking* se torna mais holístico e significativo, permitindo não apenas o desenvolvimento de soluções inovadoras, mas também aquelas que se alinham com o senso de propósito e as paixões dos usuários. (Christianto e Smarandache, 2024).

b) *Brainstorming* ou “chuva de ideias”:

Brainstorming, ou chuva de ideias, é uma técnica de grupo voltada para a geração de novas informações e o estímulo do pensamento criativo sobre temas específicos. Essa abordagem não requer tecnologia, como softwares ou dispositivos eletrônicos, sendo uma prática simples e manual para a criação de ideias. Ao permitir a externalização de diversas sugestões e a coleta de informações sobre um determinado assunto, o *brainstorming* torna-se uma ferramenta valiosa para promover uma aprendizagem significativa (Bolsonello *et al.*, 2023).

O *brainstorming* é especialmente adequado para se familiarizar com a prática de pensar fora da caixa, sendo uma habilidade fundamental em processos de inovação e resolução criativa de problemas em etapas. Nesse momento que se discute a ideia e se exploram possibilidades, estabelecendo um objetivo claro, incentivando a participação de todos os envolvidos e criando um ambiente propício, no qual críticas são suspensas para não inibir a criatividade. Trabalha-se com um tempo limite definido, durante o qual todas as ideias são registradas livremente, sem julgamentos, permitindo posteriormente a organização, o refinamento e a seleção das propostas mais viáveis para a continuidade do processo.

3.5.1.2 Técnica para desenvolvimento de solução criativa a problemas identificados na Instituição - *Design Thinking*

No âmbito municipal, De Oliveira *et al.* (2021) sugerem que o intraempreendedorismo é uma ferramenta poderosa para estimular a inovação, a criatividade e a proatividade nas organizações públicas, mesmo diante dos desafios de sua implementação. A inteligência artificial, longe de substituir o ser humano, emerge como uma aliada na ampliação da performance profissional, contribuindo para a inovação e estimulando comportamentos intraempreendedores. Ao dominar essas novas ferramentas, os profissionais podem se destacar e se adaptar com mais agilidade às demandas de um ambiente de trabalho em constante transformação.

Esse esforço de formação no setor público pode atuar como um catalisador, conforme mencionado por Albury (2005), ao promover pequenas alterações e adaptações nos serviços e processos, o que se caracteriza como inovação incremental. Ketlun (2020), complementa essa perspectiva ao afirmar que a criação de inovações vai além do desenvolvimento de novos produtos, abrangendo também a ressignificação de conceitos.

Filgueiras *et al.* (2020) contribuem para a desmistificação da imagem tradicional do servidor público, reconhecendo-o como agente de mudança e parceiro estratégico para o alcance dos propósitos institucionais, e não apenas como mero executor administrativo.

Embora existam diferentes técnicas voltadas ao desenvolvimento criativo, Cavalcante (2019), apresenta o *Design Thinking* como ferramenta que combina o pensamento criativo com o analítico, promovendo a construção colaborativa de diversas soluções (cocriação) e incentivando o aprendizado por meio da materialização e experimentação de ideias. Em vez de ser um conjunto de ferramentas a serem usadas de forma linear, o *Design Thinking* é uma abordagem inovadora e iterativa que oferece uma nova perspectiva sobre a construção do conhecimento, o desenvolvimento de soluções e, principalmente, o papel estratégico das pessoas nesse processo.

Segundo Vianna *et al.* (2012, p. 12), o *Design Thinking* é “uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processo e caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios”.

Cavalcante *et al.* (2019) traçam um comparativo entre a abordagem tradicional e o *Design Thinking* em relação à visão do problema, expondo as diferenças na forma de como cada abordagem vê e lida com o problema e o papel do cidadão no processo de solução:

Quadro 25 - Comparativo entre a abordagem tradicional e o *Design Thinking*

Aspecto	Abordagem tradicional	Abordagem do <i>design thinking</i>
Visão do Problema	Simplificação e fragmentação da realidade	Reconhecimento da complexidade e interdependências sistêmicas
Estrutura de Análise	Ênfase em estruturas isoladas e ferramentas já estabelecidas	Identificação das principais dores do usuário e recortes mais efetivos
Visão do Cidadão	Agente que demanda soluções e é visto como causa do problema	Potencial parceiro da solução e participante no processo de construção
Participação do Cidadão	Predominantemente passivo, com papel secundário	Ativo, contribuindo para o entendimento e a construção de novas possibilidades
Objetivo das Soluções	Compatibilidade com políticas e estruturas existentes	Foco na efetividade e na adaptação às necessidades reais dos usuários

Fonte: adaptado de Cavalcante *et al.* (2019 p. 45)

E na execução desse processo, essa abordagem enfatiza o trabalho desenvolvido através da empatia, ou seja, colocar-se “na pele do outro”. Brown (2020) frisa que a empatia é um hábito mental que leva a pensar nas pessoas como pessoas, e não como ratos de laboratório ou com comportamentos-padrão. É preciso reconhecer os seus comportamentos, através da observação, para a geração de *insights*, que auxiliem no desenvolvimento do seu bem-estar e que lhes agreguem valor.

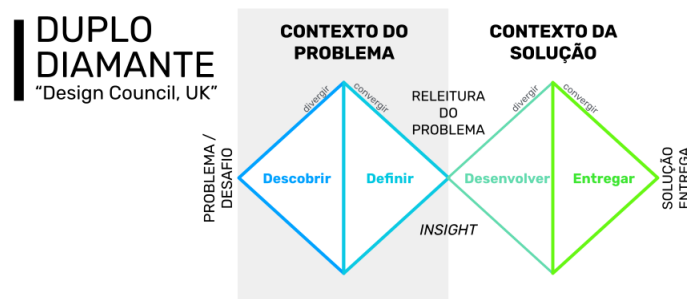
Brown (2020) aponta que o processo de *Design Thinking* pode ser visto como uma transição entre fases divergentes e convergentes.

Para Cerezini e Silva (2017), as fases divergentes são momentos destinados à exploração de todas as possibilidades, sem julgamentos, sendo necessárias, a princípio, para buscar o entendimento do problema sob diferentes pontos de vista. Em seguida, ocorre o momento em que as soluções ganham vida, sem que nenhuma ideia seja descartada; por fim, são criadas diferentes versões de protótipos para testar e refinar. Já na fase convergente, as opções são avaliadas e as mais promissoras são selecionadas e aprimoradas. Ambas as fases são como duas faces de uma mesma moeda: a criatividade e a análise. Ao combiná-las, é possível encontrar soluções inovadoras e eficazes para os desafios enfrentados, uma vez que se complementam no processo de

desenvolvimento de ideias.

Na fase divergente, surgem novas opções, enquanto na fase convergente, essas opções são avaliadas e algumas são descartadas, o que pode envolver decisões difíceis, como abandonar uma ideia inicialmente promissora. É nesse momento que as habilidades diplomáticas dos líderes de projeto são especialmente desafiadas e por isso o processo é chamado de duplo diamante por possuir duas fases divergentes e duas fases convergentes (Cerezini; Silva, 2017).

Figura 11 - Duplo Diamante



Fonte: Tiexames, 2022.

Para Ketlun (2020), o *Design Thinking* desempenhou um papel crucial nesse processo, ao facilitar a construção de modelos orientadores que podem ser testados por meio de protótipos. Esse método não só promove a ação, mas também permite a recriação de histórias de forma envolvente, gerando conexões significativas entre soluções e usuários finais. A inteligência artificial emerge como uma aliada poderosa, aprimorando a capacidade de análise e adaptação das soluções propostas.

Essa abordagem, aliada à tecnologia, permite estabelecer diálogos efetivos com diversos públicos, revelando a relação emocional entre eles. Assim, em uma Intervenção Formativa, o design se torna uma ferramenta essencial para gerar experiências significativas e impactantes, conectando ideias e pessoas em um espaço de inovação contínua. Além disso, o avanço tecnológico, que impacta diretamente o ambiente de negócios, serve como referência para a visão de futuro.

A criação de um ambiente de trabalho multigeracional, por exemplo, promove a troca de conhecimentos entre diferentes faixas etárias (Flach *et al.*, 2022), quebrando o paradigma de que o intraempreendedorismo é uma habilidade inata (Pinchot, 1985; Hashimoto, 2017). Nesse contexto, ele é entendido como uma mudança de mentalidade, permitindo que os profissionais tomem consciência de seu papel nas instituições por meio de uma autorreflexão profunda.

Por fim, a iteração oferece a chance de aprimorar as soluções, elevando-as a um nível superior, pois a ferramenta *Design Thinking*, permite que todas as fases sejam cíclicas e possam interagir entre si, independentemente do estágio do processo. Revisitar fases anteriores para ajustes e verificações é comum e muito valioso para o desenvolvimento contínuo do projeto (Cerezini e Silva, 2017).

Após o término da Intervenção formativa, os servidores foram convidados a participar de um processo avaliativo sobre o evento realizado respondendo a um instrumento estruturado em quatro blocos, contemplando perguntas abertas e perguntas fechadas mediante o uso de escala intervalar de notas de 0 a 10 pontos (Apendice B).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo sistematiza os achados empíricos, segmentados segundo os objetivos da pesquisa. De forma específica, o objetivo “a”, apresenta a estrutura programática da Intervenção Formativa, mediante o descritivo de todas as atividades realizadas, seus resultados, bem como uma avaliação feita pelos participantes após a intervenção formativa.

Registre-se que os resultados relativos aos objetivos “b”, “c”, “d” e “e” são analisados a partir dos fatores neles inseridos, utilizando análise descritiva, por meio de estatísticas básicas elaborada para o momento T0 e T1: média, coeficiente de variação, mediana, pontuação mínima e máxima assumidas pela variável, significância estatística do teste de normalidade da variável, e significância estatística do teste de diferença de médias nos dois momentos de coleta.

Cabe ressaltar que, somente no objetivo “b” que abordou o fator Competências Socioemocionais, as dimensões que o compõem também foram analisadas seguindo o mesmo procedimento aplicado a esse conceito.

Além disso, é importante destacar que o coeficiente de variação foi utilizado como referência para avaliar a qualidade da média enquanto medida representativa do conjunto de valores assumidos pela variável. De modo geral, quando esse coeficiente ultrapassa a marca de 30%, a média tende a perder sua capacidade de representar adequadamente o comportamento dos dados, sendo mais apropriado, nesses casos, recorrer à mediana como estatística descritiva principal, por apresentar maior robustez frente a distribuições assimétricas ou com alta dispersão.

Adicionalmente, a aplicação do teste de normalidade teve como objetivo indicar o procedimento estatístico mais adequado para comparar os dois momentos avaliados (T0 e T1). Quando a variável apresentou distribuição normal (valor de $p > 0,05$), utilizou-se o teste t pareado, por se tratar de um teste paramétrico apropriado para amostras relacionadas. Nos casos em que a normalidade foi rejeitada ($p \leq 0,05$), a comparação foi realizada por meio do teste de Mann-Whitney para amostras pareadas, que é um teste não paramétrico recomendado para dados com distribuição não normal ou sujeitos a outliers.

Cabe ressaltar que o interesse maior da análise dos resultados obtidos recaiu sobre o comportamento do grupo participante da formação formativa e para este, qualquer alteração, seja favorável ou desfavorável é validada.

Portanto, esse conjunto analítico possibilitou comparar prioritariamente os resultados do conjunto de participantes, bem como tomá-lo como amostra de casos para fins de inferir resultados para a população.

Sobre os fatores alvo dessa análise registre-se que a sua mensuração foi obtida a partir da soma dos pontos atribuídos a cada assertiva integrante do conjunto que o representou, lembrando que cada assertiva foi medida por escala intervalar de 0 a 10 pontos.

Por fim, a título de atender ao objetivo f, apresentamos as Curvas de Estimção entre os fatores do intraempreendedorismo (atitude intraempreendedora, *networking* e reconhecimento de oportunidades) e engajamento, assim como as competências socioemocionais e engajamento utilizando quatro tipos de funções matemáticas (linear, exponencial, logarítmica e potência) para esse ajustamento estatístico.

4.1 Identificação de uma Estrutura de Intervenção Formativa em Intraempreendedorismo (T1) (Objetivo A)

Esse tópico foi dividido em duas partes. A primeira apresenta a descrição das ferramentas utilizadas na oficina de intraempreendedorismo, identificada como intervenção formativa e os produtos obtidos a partir dessas aplicações.

A segunda apresenta uma síntese dos resultados obtidos por uma avaliação da experiência vivenciada, realizada ao término do evento, por meio de um formulário eletrônico previamente estruturado.

É válido ressaltar que as fotos dos servidores da instituição que participaram da intervenção formativa, tiveram autorização de uso por meio de termo de autorização de uso de imagem assinado.

4.1.1 Descrição da Intervenção Formativa proposta aos participantes

4.1.1.1 Parte 1 - Sensibilização

A intervenção formativa foi pautada em diversos tópicos, sendo o primeiro deles a sensibilização do público presente. Essa sensibilização considerou dois contextos: o institucional e o individual.

No contexto institucional, foi ilustrado ao público o ambiente em que a instituição está inserida no mercado, destacando-se as exigências relativas a ferramentas, produtos e serviços necessários para que essa instituição mantenha a qualidade e a competitividade no setor educacional.

Na sequência, foi apresentado o ambiente em que o indivíduo está, ou seja, uma contextualização das questões que envolvem os profissionais que atuam nas organizações, especialmente nas organizações educacionais. Nesse cenário, foram explicitadas as demandas atuais do mercado em relação aos profissionais, destacando-se as expectativas quanto à atuação desses indivíduos.

E, nesse contexto, observou-se que temas como o empreendedorismo, o intraempreendedorismo e as competências socioemocionais configuram-se como expectativas recorrentes nas demandas do mercado na atualidade.

Figura 12 - Imagens da estrutura de realização da Intervenção formativa



Fonte: Resultado da pesquisa (2025).

A título ilustrativo do encaminhamento da intervenção, em um primeiro momento, os participantes foram convidados a participar de uma dinâmica de integração, por meio de um instrumento de empatia. A proposta sugeria que os participantes que estivessem próximos trocassem informações entre si, tendo como motivadores perguntas como: em qual setor trabalham, há quanto tempo atuam na instituição, onde moram, para qual time de futebol torcem, se têm filhos ou pets, e algo que os represente ou lhes traga alegria fora do ambiente de trabalho.

Todos realizaram a atividade e, voluntariamente, cinco participantes apresentaram ao grupo as informações coletadas na entrevista de empatia sobre outros cinco participantes com os quais tiveram contato durante a atividade.

Na sequência, de forma mais específica, a Era do Conhecimento foi apresentada de forma lúdica, trazendo frases atribuídas a Confúcio com o objetivo de evidenciar a importância do "fazer" como forma de aprendizado, destacando o papel central da reflexão. Ele afirmava que há três métodos para adquirir sabedoria: o primeiro, pela reflexão, que é o mais nobre, pois modifica o indivíduo; o segundo, pela imitação, que exige menos esforço; e o terceiro, pela experiência que é importante porque envolve a participação ativa em uma atividade.

Conforme citação também atribuída a Confúcio: “Se as pessoas ouvem, esquecem; se veem, lembram; mas se fazem, aprendem” (Mello, 2005).

Outra abordagem destacou a relevância da troca como elemento gerador de valor - um valor superior à soma das partes. Utilizou-se, para isso, uma parábola envolvendo a laranja e a ideia: ao trocar duas laranjas, cada pessoa continua com uma laranja, ou seja, não há ganho adicional. No entanto, ao trocar duas ideias, ambas as partes saem enriquecidas, mesmo que esse conhecimento permaneça em nível tácito.

Na sequência, ainda de forma lúdica, foi demonstrado que, na mesma década (1960), dois desenhos animados ilustravam, de forma simbólica, a coexistência entre tradição e visão de futuro: *Os Flintstones* e *Os Jetsons*. Enquanto *Os Flintstones* representavam a Idade da Pedra, *Os Jetsons* já apresentavam conceitos futurísticos, como o carro voador destacando, desde então, o valor da tecnologia.

Figura 13 - Apresentação de Sensibilização - Tecnologia



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Outra abordagem, com o propósito de sensibilização, referiu-se às mudanças e aos avanços da sociedade, particularmente no que diz respeito ao desenvolvimento tecnológico, o qual impõe aos profissionais a necessidade de dominar, cada vez mais, competências como empatia, solidariedade, colaboração, criatividade, entre outras. Nesse contexto, o processo empreendedor contribui para a prática da criação, sendo que a atitude e o comportamento empreendedor favorecem a capacidade de inovar. Isso permite que as pessoas estejam mais preparadas para enfrentar esses avanços, que impactam diretamente o indivíduo enquanto profissional.

Essa abordagem incorporou também a discussão sobre a globalização e os avanços provocados pela inteligência artificial, os quais têm causado uma verdadeira revolução no mercado. Essas transformações geram efeitos significativos no mundo do trabalho. Uma matéria publicada há 10 anos (em 2016) já previa que, nas duas décadas seguintes, 47% do total de empregos nos Estados Unidos estariam sob alto risco devido à automatização.

Nessa linha, destaca-se ainda outro aspecto cada vez mais esperado do profissional contemporâneo: a polivalência, ou seja, a capacidade de atuar de forma multifuncional. Já não se exige apenas a presença do especialista, mas sim do generalista, aquele que possui conhecimento em diversas áreas, ainda que apresente competências ou habilidades mais desenvolvidas em determinados aspectos.

Figura 14 - Apresentação de Sensibilização - Mudanças no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No contexto da profissionalização, um conjunto de habilidades é exigido desse profissional, incluindo habilidades cognitivas e metacognitivas, como o pensamento crítico, o pensamento criativo e a autorregulação. Também se destacam as habilidades sociais e emocionais, como inteligência emocional, empatia, autoeficácia, responsabilidade e colaboração, além da capacidade de trabalhar em equipe.

Essa aprendizagem deve ocorrer ao longo da vida, de forma contínua, visando ao aprimoramento da fluência digital, ao domínio da inteligência artificial e à utilização de novos dispositivos e tecnologias de informação e comunicação.

Figura 15 - Apresentação de Sensibilização - Habilidades para nova era



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na sequência, trabalharam-se os temas empreendedorismo e intraempreendedorismo. Sobre o primeiro, retomou-se com os participantes o conceito de empreendedorismo: a capacidade de identificar problemas e oportunidades, criar soluções e investir na geração de consequências positivas para a sociedade, por meio de negócios, projetos ou iniciativas inovadoras.


Reforçou-se que o empreendedorismo não é algo inato (não é uma herança genética), mas sim uma habilidade construída pela prática. Para expressar essa condição, foram utilizados métodos lúdicos, que facilitaram a compreensão dos participantes.

Particularmente no que se refere à construção pela prática, destacou-se que o empreendedorismo parte da observação, gera reflexão, segue para a experimentação e, por fim, chega à solução do problema.

Figura 16 - Apresentação de Sensibilização - Empreendedorismo

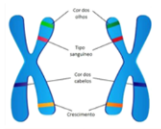
Empreendedorismo

Empreendedorismo é a capacidade que uma pessoa tem de identificar problemas e oportunidades, desenvolver soluções e investir recursos na criação de algo positivo para a sociedade. Pode ser um negócio, um projeto ou mesmo um movimento que gere mudanças reais e impacto no cotidiano das pessoas.



Quebra do paradigma do "SER EMPREENDEDOR"

Herança genética?




☹️ Não consta Empreendedor

Construção pela prática

Por que?

Observação → Reflexão → Experimentação → Solução de problemas → Atitude Empreendedora → Comportamento Empreendedor → Cultura corporativa empreendedora



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Há várias abordagens sobre a questão empreendedora. Uma delas reforça que, além das características já conceituadas, o empreendedorismo envolve atributos fundamentais como otimismo, autoconfiança, coragem, persistência e resiliência, considerando que o empreendedor pode se deparar com diversas situações que o levem a desistir ou a mudar de rota, tornando o caminho mais viável.

Foi reforçado com os participantes que, no contexto do empreendedorismo, a mudança do modelo mental, ou seja, da forma de pensar é essencial. Sem essa mudança, permanece-se preso ao antigo, sem abrir espaço para que novas possibilidades e aprendizados sejam incorporados. Por isso, é importante que o indivíduo, enquanto profissional, esteja disposto a flexibilizar seu pensamento, permitindo-se agregar novas ideias, novas formas de enxergar o mundo e aplicar esse repertório tanto na vida pessoal quanto nos negócios.

O encerramento desse momento destacou aos participantes que o empreendedorismo pode ajudá-los a construir um novo modelo mental para lidar com as diversas facetas da vida e não apenas para a geração de novos negócios. Quando alguém se torna empreendedor, amplia sua forma de ver o mundo, as experiências e as perspectivas, tornando-se mais preparado para lidar com incertezas e riscos. Aprende-se a experimentar, a errar, a recomeçar, sem deixar que o erro comprometa sua atuação e a ser mais flexível diante das mudanças.

Figura 17 - Apresentação de Sensibilização - Características do Empreendedorismo



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Seguindo a mesma lógica, o intraempreendedorismo incorpora todo o conjunto de características presentes no empreendedorismo. Contudo, ocorre em um ambiente diferenciado: enquanto o empreendedor cria e inova em seu próprio negócio, o intraempreendedor inova dentro da instituição onde atua, contribuindo diretamente para o crescimento e a transformação da organização.

Para que isso aconteça, é fundamental que a instituição ofereça oportunidades aos colaboradores para assumirem riscos, sem que isso comprometa sua segurança no emprego. No entanto, cabe ao profissional assumir riscos de forma consciente e calculada — e não por impulso ou irresponsabilidade.

Dessa forma, às cinco características fundamentais do empreendedorismo (otimismo, autoconfiança, coragem, persistência e resiliência), somam-se outras quatro essenciais ao intraempreendedorismo: análise estratégica, adaptação a mudanças, aprendizado contínuo e autonomia, esta última, condicionada à cultura organizacional da empresa.

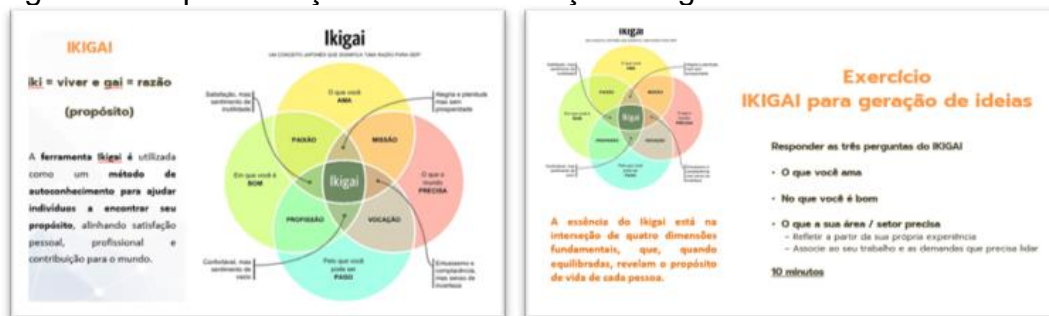
Figura 18 - Apresentação de Sensibilização - Intraempreendedorismo



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na sequência, foi apresentada aos participantes a ferramenta IKIGAI, com o objetivo de promover a prática do autoconhecimento. A intenção era estimular a reflexão individual sobre propósito, competências pessoais e demandas do setor de trabalho. Essa prática ocorreu por meio de um exercício com duração de 10 minutos, no qual os participantes respondessem a três perguntas: o que gostam de fazer, no que são bons e o que a área/setor em que atuam necessita. A partir dessa reflexão, iniciou-se a identificação de problemas concretos da instituição, que foram posteriormente utilizados na segunda parte da intervenção formativa, durante a aplicação do método *Design Thinking*.

Figura 19 - Apresentação de Sensibilização - Ikigai



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Dando prosseguimento, os participantes foram convidados a realizar outra atividade prática, de forma lúdica, com o objetivo de exercitar a criatividade por meio do uso diferenciado de alguns objetos: tijolo, canudo, óculos e garfo. Foram dados dois minutos para a execução da atividade, ao final dos quais os participantes apresentaram o que haviam desenvolvido como uso alternativo para esses objetos, em contraste com sua função original.

Foi um momento interessante, no qual os participantes puderam perceber a multiplicidade de possibilidades que um único objeto pode oferecer. Ao se desvincular de seu uso tradicional, despertou-se nos participantes a percepção de que olhar para o mesmo objeto não significa, necessariamente, encontrar sempre a mesma solução. Pelo contrário, é possível desenvolver soluções diferenciadas, explorando novos usos e aplicabilidades.

Figura 20 - Apresentação de Sensibilização - Atividade prática

Aquecendo os motores...

Atividade rápida

Usos alternativos: escolha um ou mais dos itens a seguir e pense: "o que mais eu poderia fazer com isso, além da função original?".

- Tijolo
- Canudo
- Óculos
- Garfo

2 minutos para pensar e anotar os usos alternativos

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para atender ao que foi exposto no início, o tema inteligência artificial foi abordado nesse momento, com ênfase em dois aspectos principais: a ética em seu uso e o conhecimento necessário por parte do usuário sobre o conteúdo que deseja trabalhar.

No que se refere à ética, foi destacado que toda inteligência artificial é pautada por algoritmos, os quais podem conter vieses e tendências. Por isso, é fundamental que, ao testar as IAS, se verifique se as soluções apresentadas mantêm configurações semelhantes ou apresentam diferenças significativas, possivelmente em função dos algoritmos utilizados.

No contexto da tecnologia e da inteligência artificial, a ética se relaciona ao modo como usamos essas ferramentas de forma responsável.

Outro ponto abordado foi a importância de o usuário ter conhecimento sobre o tema que pretende explorar com o auxílio da IA. Isso porque a inteligência artificial opera com base em grandes volumes de dados disponíveis na internet e, quando não encontra uma resposta adequada, pode apresentar informações equivocadas ou até criar conteúdos inexistentes, fenômeno conhecido como alucinação, mesmo que o texto gerado seja coerente e bem estruturado.

Esse cenário evidencia a necessidade de profissionais capacitados, que dominem o assunto tratado, para conseguirem identificar o que faz ou não sentido nas respostas fornecidas pelas ferramentas de IA.

Durante a formação, foi apresentada uma introdução à inteligência artificial (IA), mencionando que a inteligência artificial (IA) é um campo da computação que desenvolve sistemas capazes de simular o comportamento humano em tarefas e decisões. Presente no cotidiano desde assistentes de voz até carros autônomos, seu avanço, iniciado nos anos 1950, levanta debates éticos sobre seu efeito na sociedade.

Ressaltou-se que a IA é uma ferramenta poderosa, capaz de tornar muitas atividades mais eficientes, porém seu uso requer responsabilidade. Para ilustrar isso, na sequência foi proposto aos participantes que refizessem a mesma atividade de criar novas aplicações para os objetos tijolo, canudo, óculos e garfo, desta vez integrando o uso de recursos de inteligência artificial.

A comparação dessa atividade, realizada com e sem o uso da inteligência artificial, permitiu que os participantes identificassem tanto as potencialidades quanto as limitações da IA na promoção da criatividade, ao mesmo tempo em que refletiram sobre o papel da tecnologia como ferramenta complementar ao processo criativo humano.

Figura 21 - Inteligência Artificial e Usos alternativos

Fonte: Elaborado pela autora (2025).



4.1.1.2 Parte 2 - Design Thinking

Após a etapa inicial de sensibilização, iniciou-se o contexto do conhecimento de uma nova ferramenta para elaboração de projetos, o *Design Thinking*. Foi apresentado aos participantes o conceito e de forma mais detalhada, as etapas para a construção de um projeto, com foco na resolução colaborativa de problemas.

Síntese do conceito apresentado aos participantes, elaborado pela autora:

“O *Design Thinking* é um processo prático, não linear, voltado à resolução de problemas com foco nas necessidades humanas e na criação de soluções inovadoras. Permite enfrentar desafios pessoais, sociais e empresariais por meio de abordagens criativas.

Baseia-se na empatia com as pessoas impactadas, considerando o que é desejável, viável e possível de ser implementado. Além de método, é também uma mentalidade que valoriza curiosidade, criatividade, colaboração, ação e adaptação.”

Vários termos podem ser utilizados para definir o *Design Thinking*, como: metodologia, abordagem, processo, estratégia, ferramenta, modelo, método, entre outros. No entanto, todos eles convergem para um mesmo propósito central: resolver problemas complexos com foco nas pessoas, por meio da empatia, criatividade e colaboração. Trata-se de criar soluções inovadoras, viáveis e desejáveis, a partir de uma compreensão mais profunda das necessidades, experiências e contextos reais das pessoas envolvidas no problema.

Sua estrutura é dividida em fases que ajudam a guiar a compreensão do problema, a geração de ideias e a construção de soluções viáveis.

Foram apresentadas aos participantes as cinco etapas principais do *Design Thinking*, acompanhadas de atividades práticas que facilitaram a compreensão do processo, conforme ilustrado a seguir:

Figura 22 - Fases e Etapas do *Design Thinking*



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para cumprir a primeira etapa, denominada Empatia, cujo objetivo é compreender as necessidades e motivações dos outros, foi retomado o exercício previamente realizado com a ferramenta IKIGAI, especificamente quando os participantes identificaram problemas concretos da instituição. Essa reflexão individual ocorreu a partir da resposta à pergunta: “O que sua área/setor precisa?”, considerando suas próprias experiências e as atividades desempenhadas no ambiente de trabalho.

Nessa fase, busca-se que diferentes pessoas, ocupando distintas funções e com perspectivas diversas, convirjam na identificação de um problema comum, sempre mantendo o foco no ser humano como centro do processo.

Na Etapa 2 - Definição, as reflexões foram inicialmente ampliadas de forma individual, por meio de uma atividade com duração de cinco minutos. Nesse momento, os participantes foram convidados a relembrar as habilidades essenciais para a era do conhecimento, previamente apresentadas durante a fase de sensibilização, conforme demonstrado a seguir:

Figura 23 - Exercício Individual: Problemas da área/setor

The figure consists of two panels. The left panel is a blue slide with white and orange text. The right panel is a white document with a blue header and black text.

Left Panel (Slide):

Exercício Individual: PROBLEMAS

- ◆ Refletir sobre os **problemas de sua área / setor**

Para isso, lembrar das habilidades necessárias para a era do conhecimento; Lembrar também do que já foi refletido sobre o que sua área / setor necessita, apontado anteriormente no exercício do IKIGAI.

- ◆ Escrever os problemas no papel.

Tempo: 5 minutos

Right Panel (Worksheet):

ATIVIDADE INDIVIDUAL

PROBLEMAS DA ÁREA/SETOR:

Refletir sobre os **problemas de sua área / setor**

- Lembrar das habilidades necessárias para a era do conhecimento
- Ampliar o que já foi identificado na atividade do Ikigai

Descrever abaixo:

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Dando continuidade à proposta, os participantes foram organizados em grupos e, com o apoio dos facilitadores, receberam orientações sobre os conceitos relacionados a cada etapa do processo. Dessa forma, a cada atividade proposta, os grupos desenvolviam coletivamente as etapas dos seus respectivos projetos.

Assim, a partir dos problemas identificados individualmente em cada área/setor, os participantes foram orientados a verificar se um ou mais desses problemas apresentavam relação entre si ou possuíam uma origem comum. Em seguida, deveriam definir, em conjunto com os demais integrantes do grupo, um problema a ser trabalhado coletivamente. Essa atividade teve duração estimada de 10 minutos.

Figura 24 - Atividade em Grupo: Problemas da área/setor

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

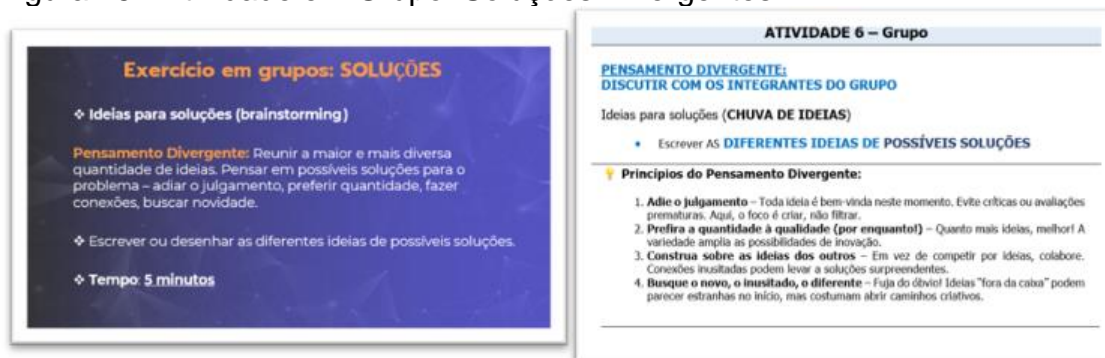
A segunda etapa, denominada Etapa 3 - Ideação, teve como ponto de partida o problema previamente definido pelo grupo com base no consenso. Esse foi o momento dedicado à geração de ideias inovadoras para solucionar a questão identificada. Para facilitar esse processo, foi utilizado o recurso do *brainstorming*, uma dinâmica de discussão em que cada integrante do grupo pôde apresentar livremente sugestões de solução, sem restrições ou julgamentos.

Trata-se de um momento de fala livre, no qual a diversidade de ideias é estimulada, sem preocupações com a viabilidade imediata ou com a lógica das propostas apresentadas. O objetivo é abrir espaço para a criatividade e para a exploração de possibilidades.

Durante essa fase, destacou-se que a geração de ideias envolve tanto a busca intencional de oportunidades, quando o profissional tem um foco claro e direciona seus esforços com objetivos definidos, quanto a serendipidade, que ocorre quando se reconhece e aproveita uma oportunidade inesperada. Assim, foi reforçado aos participantes que, na prática, esses dois conceitos não são excludentes, mas sim complementares, pois muitas descobertas e inovações surgem justamente da combinação entre preparação e foco (intencionalidade) e abertura ao acaso (serendipidade). Nesse processo, são mobilizados dois tipos de pensamento: o divergente e o convergente.

Dando continuidade ao projeto, os participantes foram convidados, primeiramente, a utilizar o pensamento divergente, com o objetivo de reunir a maior e mais diversa quantidade possível de ideias, fazendo conexões e buscando alternativas criativas e inovadoras. O tempo destinado à execução dessa atividade foi de aproximadamente 5 minutos.

Figura 25 - Atividade em Grupo: Soluções Divergentes



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao término dessa atividade, foi proposto aos grupos que iniciassem o uso do pensamento convergente, etapa na qual deveriam selecionar uma das soluções sugeridas pelos participantes. Para isso, foram incentivados a explorar técnicas como o “sim, e...”, que consiste em reconhecer as limitações de uma ideia, mas redirecionar a avaliação com foco em seu aprimoramento, buscando os melhores caminhos entre as possibilidades levantadas. Essa atividade teve duração estimada de cinco minutos.

Na sequência, os grupos deveriam escolher a melhor versão possível entre as soluções apresentadas, aplicando a técnica do “sim, mas...”, que permite identificar os pontos de atenção ou limitações de uma proposta, ponderando-os de forma crítica antes da tomada de decisão. Essa última etapa também contou com cinco minutos para sua execução.

Figura 26 - Atividade em Grupo: Soluções Convergentes

Exercício em grupos: SOLUÇÕES

↳ **Discussão das Ideias para soluções:** Pensar em possíveis soluções para o problema – pode haver uma mesma solução para dois ou mais problemas.

Pensamento Convergente: Reconhecer as deficiências das ideias apresentadas no exercício anterior, mas redirecioná-la a avaliação para a melhoria da ideia. ("Sim, e...").

↳ Escolher os melhores caminhos entre as possíveis soluções.

↳ **Tempo: 5 minutos**

Definição da ideia: Escolher a melhor versão possível entre as ideias de solução apresentadas ("Sim, mas...").

↳ **Tempo: 5 minutos**

ATIVIDADE 7 – Grupo

**PENSAMENTO CONVERGENTE:
DISCUTIR COM OS INTEGRANTES DO GRUPO**

REFINAMENTO DAS IDEIAS/SOLUÇÕES

Pensamento Convergente
Nesta etapa, o objetivo é **avaliar e refinar** as ideias geradas no momento de pensamento divergente. Agora é hora de focar na **qualidade e viabilidade**, sem perder o espírito colaborativo.

- **Reconheça as limitações das ideias**, mas mantenha o foco na melhoria.
- Em vez de descartar, **procure aprimorar**.
↳ use a abordagem "Sim, e..." para adicionar valor à ideia dos colegas.
- **Analisar as opções e escolha os caminhos mais promissores**, com base na relevância, impacto e possibilidade de aplicação.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A quarta etapa do processo de desenvolvimento do projeto iniciou-se com a Etapa 4 - Prototipação ou Experimentação por meio da construção da melhor versão possível das soluções para teste. Para isso, foi fundamental a definição final da solução. Foi solicitado aos grupos que, após o refinamento das ideias e a escolha da proposta a ser implementada, organizassem todas as informações essenciais do projeto.

Entre os elementos que deveriam ser definidos estavam: o nome do projeto; o objetivo da solução; a descrição da proposta; a estratégia de ação indicando como será feita a implementação, os recursos necessários (humanos, materiais e financeiros), o prazo estimado para que a solução seja implementada parcial ou totalmente, os setores ou áreas envolvidas, principalmente considerando aqueles que serão impactados, os possíveis desafios a serem enfrentados e, por fim, os critérios de avaliação que permitam medir os resultados, isto é, quais indicadores serão utilizados para verificar se a solução funcionou e o que se espera observar como resultado.

Figura 27 - Atividade em Grupo: Prototipação

Design Thinking

**3ª fase:
Experimentação**

Na penúltima fase, começa o momento da experimentação. É hora de **construir a melhor versão possível das soluções** desenhadas para testar.

O objetivo é tirar as ideias do papel e dar formas concretas a elas – que são os protótipos. São eles que vão possibilitar verificar na prática se o que foi pensado funciona.

Descobrir quais benefícios os problemas são surgir. É a hora da **tentativa e erro**.

O que importa é tirar ações do que deu errado e tentar novamente.

Definindo o projeto...

**Etapa 4
Prototipação
ou
experimentação**

Construir protótipos ou experimentos para tornar ideias tangíveis.

ATIVIDADE 8 – Grupo

DISCUTIR COM OS INTEGRANTES DO GRUPO

DEFININDO O PROJETO

Roteiro para descrever e apresentar a minuta do projeto:

1. **Nome do projeto:** Um título curto e direto que represente a proposta.
2. **Objetivo da solução:** O que essa ideia pretende resolver ou melhorar?
3. **Descrição da solução:** O que será feito? Qual é a proposta em detalhes?
4. **Como será feita a implementação (estratégia de ação):** Quais são os principais passos ou fases da execução?
5. **Recursos necessários:**
 - Humanos (quem vai fazer?)
 - Materiais (o que será necessário?)
 - Financeiros (há custos envolvidos?)
6. **Prazo estimado:** Em quanto tempo será implementado? Há etapas ou entregas parciais?
7. **Setores ou áreas envolvidas:** Quem precisa participar? Quem será impactado?
8. **Possíveis desafios e como enfrentá-los:** O que pode dificultar a execução e quais estratégias podem ser usadas para superá-los?
9. **Críticos de sucesso:** Como saberemos se a solução funcionou? O que esperamos ver de resultado?

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao final dessa etapa, cada grupo elegeu um ou dois representantes para apresentar seu projeto aos demais participantes. De forma geral, as propostas elaboradas pelos grupos abordaram problemas recorrentes relacionados à comunicação, organização e infraestrutura dentro da instituição, evidenciando tanto similaridades quanto diferenças nas demandas e soluções propostas.

Por exemplo, os grupos 2, 4 e 5 identificaram a comunicação como um desafio central, porém abordaram esse problema a partir de perspectivas distintas: o Grupo 2 propôs a criação de uma plataforma interna para integrar alunos e servidores; o Grupo 4 focou na elaboração de um organograma detalhado para melhorar o planejamento e o diálogo entre setores; enquanto o Grupo 5 propôs a organização dos setores com responsabilidades claras e a modernização do sistema de telefonia, incluindo treinamentos para os colaboradores.

Já os Grupos 1 e 3 focaram mais em questões de infraestrutura e processos internos. O Grupo 1 destacou a necessidade de espaços livres de ruídos e ambientes reservados para reuniões e *feedbacks*, além de solucionar problemas técnicos como acesso à internet e equipamentos. O Grupo 3, por sua vez, concentrou-se na automatização e padronização de processos manuais, propondo o desenvolvimento de um sistema que também inclui o treinamento das equipes.

Assim, apesar das diferenças nos focos específicos, todos os grupos evidenciaram a importância de aprimorar a comunicação, a organização e as condições de trabalho para promover maior eficiência e colaboração dentro da instituição. Essa diversidade de abordagens reflete a multiplicidade de desafios enfrentados, mas também abre espaço para soluções integradas que possam beneficiar diferentes áreas e públicos.

A seguir, apresenta-se a síntese das propostas dos cinco grupos, incluindo a identificação dos problemas e as respectivas soluções sugeridas.

Quadro 26 - Síntese das propostas

GRUPO 1	Problema: Ausência de espaços livres de ruídos para trabalhos administrativos e espaços reservados destinados a discussões e <i>feedbacks</i> .	
	Solução: Criar espaços que facilitem a concentração de servidores administrativos e outros espaços reservados para interações e trocas, além de resolver problemas técnicos como computadores, internet e drive de documentação.	
GRUPO 2	Problema: Deficiência de comunicação na Universidade	
	Solução: Plataforma interna "USCS Integra" para melhorar a comunicação entre servidores e alunos, com manuais, guias dos setores e canais de comunicação.	
GRUPO 3	Problema: Processos manuais ineficientes.	
	Solução: Desenvolvimento de um sistema para melhorar a comunicação e padronização de processos, com foco em treinamento das equipes.	
GRUPO 4	Problema: Falta de comunicação e planejamento entre setores.	
	Solução: Criar um organograma detalhado das funções e áreas, além de estimular o diálogo intersetorial.	
GRUPO 5	Problema: Falta de organização e comunicação entre setores, especialmente no que diz respeito à telefonia.	
	Solução: Implementar uma organização dos setores com responsabilidades claras, ramais específicos e triagem eletrônica de telefonia, além de treinamentos e workshops online para os servidores.	

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Após a exposição dos projetos pelos representantes dos grupos, os participantes foram conduzidos à última etapa do *Design Thinking*, denominada etapa 5 - Validação ou Testagem. Essa fase teve como foco o acompanhamento contínuo dos projetos, com a análise dos resultados e a coleta de *feedback*, assegurando que o processo de aprendizagem se mantivesse ativo e evolutivo. Os projetos desenvolvidos receberam contribuições dos colegas e observações dos facilitadores, o que enriqueceu ainda mais as propostas apresentadas.

Na sequência, para o encerramento da intervenção formativa, foi proposta uma experiência prática, com o uso de inteligência artificial (*software* gratuito Perplexity) objetivando aprimorar a solução obtida pelo grupo sem o uso dessa ferramenta.

O *prompt* utilizado foi construído com base nas mesmas diretrizes aplicadas durante o desenvolvimento dos projetos pelos grupos (passos do *Design Thinking* e roteiro sugerido para montagem do projeto -última atividade em grupo), seguindo orientações práticas para facilitar a comunicação com a inteligência artificial. Esse processo contou com o apoio ativo dos facilitadores da intervenção, que acompanharam os grupos de forma próxima, orientando a elaboração do *prompt* e auxiliando na aplicação das instruções para garantir a coerência entre os elementos do projeto e as funcionalidades da IA, conforme o exemplo prático de *prompt* aplicado, elaborado pela autora, descrito abaixo:

“Considere que você é um servidor de autarquia municipal na área da educação e deseja elaborar uma minuta de projeto na área de

.....

A proposta deve conter todas as informações de forma clara e objetiva, estruturada com base nas informações disponibilizadas a seguir:

1º *[inserir a descrição individual apresentada pelos membros do grupo sobre os problemas enfrentados em suas áreas/setores]*

2º *[inserir o problema definido, por decisão coletiva do grupo, a ser trabalhado]*

3º *[inserir as ideias apresentadas na etapa de pensamento divergente para a solução do problema].*

Com base nesses dados, responda às questões do roteiro abaixo:

1. Nome do projeto: Um título curto e representativo da proposta.
2. Objetivo da solução: Que problema será resolvido ou o que será melhorado?
3. Descrição da solução: O que será feito? Explique a proposta em detalhes.
4. Estratégia de ação: Como será implementado o projeto? Quais as principais fases ou etapas?
5. Recursos necessários:
 - a) Humanos: Quem fará o quê?
 - b) Materiais: O que será utilizado?
 - c) Financeiros: Há custos envolvidos? Quais?
6. Prazo estimado: Qual o tempo total de execução? Há entregas parciais?
7. Setores ou áreas envolvidas: Quem participará e quem será impactado?
8. Possíveis desafios e estratégias de superação: Quais obstáculos podem surgir e como lidar com eles?
9. Critérios de sucesso: Como será avaliado se a solução funcionou? Que resultados se espera alcançar?”

A resposta gerada pela IA surpreendeu positivamente todos os grupos, pois apresentou soluções alinhadas aos problemas identificados, com um tempo de resposta significativamente reduzido. Esse momento permitiu que os participantes reconhecessem o potencial da inteligência artificial como ferramenta de apoio, quando utilizada com ética e analisada de forma crítica. A atividade evidenciou como a IA pôde contribuir para a criação de soluções eficientes, sem substituir a análise e o discernimento humano.

Esse momento ganha ainda mais sentido ao considerarmos que a Intervenção Formativa foi planejada e executada com base em uma proposta metodológica que integrava experiências práticas, reflexão crítica e construção colaborativa de soluções. As atividades foram desenvolvidas com o intuito de promover o engajamento dos participantes e estimular tanto as competências socioemocionais descritas por Macedo e Silva (2020), quanto os fatores facilitadores e as características do comportamento intraempreendedor sistematizados por Novaes e Martens (2021).

4.1.2 Síntese da opinião dos participantes sobre a Formativa (Objetivo A)

A atividade de intervenção formativa foi acompanhada por uma avaliação da experiência vivenciada pelos participantes. A estrutura do formulário utilizado para esse fim contemplou quatro blocos temáticos, sendo eles: (i) opinião acerca do conteúdo apresentado; (ii) opinião acerca do trabalho em equipe e contribuição para o aprendizado; (iii) opinião acerca da influência na atuação profissional; (iv) opinião sob as óticas profissional, interpessoal e pessoal; (v) interesses manifestos para futuros eventos e (vi) opiniões gerais e sugestões propostas.

A avaliação da intervenção formativa demonstrou uma recepção positiva por parte dos participantes, que reconheceram o valor da iniciativa tanto em termos de conteúdo quanto de formato.

A seguir, apresento uma síntese dos principais achados dessa avaliação, que contribuíram para a análise desenvolvida no Capítulo 4 desta dissertação.

O Bloco 1, que aborda o conteúdo apresentado, assim como o grau de satisfação e recomendação do evento, revelou que a satisfação geral com o conteúdo foi expressiva, com uma nota média de 9,24 e mediana de 10,0. A recomendação da iniciativa foi ainda maior, atingindo uma média de 9,52 e mediana de 10,0. Cinco eixos temáticos principais emergiram das falas dos participantes, destacando os aspectos mais valorizados, sendo eles: (i) Fortalecimento de vínculos intersetoriais e entre campi; (ii) Compartilhamento de desafios comuns e construção coletiva de soluções; (iii) Apresentação de ferramentas práticas e atuais; (iv) Reconhecimento da iniciativa da universidade; e (v) Metodologia leve e eficaz.

O Bloco 2, que trata da contribuição do trabalho em equipe para o aprendizado também obteve um retorno positivo, com nota média geral de 9,2 e mediana de 10,0, reforçando o valor da aprendizagem coletiva.

A análise das respostas espontâneas revelou eixos temáticos alinhados aos da avaliação geral dos conteúdos apresentados (Bloco 1), sendo eles: (i) A integração entre setores e pessoas; (ii) Troca de experiências e busca por soluções; (iii) Conhecimento, uso de ferramentas e a aplicabilidade na prática; (iv) A dinâmica e o ambiente da intervenção formativa; e, adicionalmente, (v) Reflexões sobre o ambiente do trabalho e sugestões institucionais.

O Bloco 3, buscou medir a influência da intervenção formativa na atuação profissional dos participantes propondo uma autorreflexão sobre o grau e a forma como a atividade estimulou esse processo. A atribuição de notas sobre essa influência alcançou uma nota média de 9,2 e uma nota mediana de 10,0, e seis temas principais emergiram das respostas, conectando o conteúdo vivenciado à prática cotidiana. Os temas apontados pelos participantes foram: Reconhecimento de Problemas Comuns e Troca Intersectorial; Importância da Comunicação e do Trabalho em Equipe; Abertura à Inovação, Melhoria de Processos e Revisão de Práticas; Inteligência Artificial e Atualização Profissional e a Valorização do Aprendizado Contínuo. Ainda, um grupo de participantes, embora não tenha detalhado suas reflexões, reforçou a percepção positiva com notas elevadas.

No Bloco 4 os participantes puderam expor suas opiniões para expressar utilizando uma única palavra o que representou o evento com palavras-chave que refletem a influência nas dimensões profissional, interpessoal e pessoal. Na ótica profissional, os termos mais evidentes foram produtivos, transformador, interessante, conhecimento, proveitoso, aprendizado e enriquecedor. Para os relacionamentos interpessoais, os destaques foram integradores, oportunidade, empatia, interação e sob a perspectiva pessoal, a representação das opiniões evidenciam o aprendizado, conhecimento, crescimento, gratificante e excelente.

No Bloco 5, os participantes revelaram o interesse em participar de futuras ações e sugeriram temas para serem abordados nesses encontros. O interesse em participar de novas formações é elevado com uma média de 9,17 e mediana de 10,0, assim, pelo menos 75% dos participantes atribuíram notas entre 9 e 10, indicando uma forte demanda por continuidade.

As sugestões dos temas sugeridos pelos participantes foram agrupadas em quatro categorias: (i) Inovação e tecnologia: (ii) Desenvolvimento humano, soft skills e relações interpessoais: (iii) Gestão de pessoas, liderança e carreira: (iv) Compromisso institucional e melhoria da universidade.

E finalizando, no Bloco 6, os participantes puderam apresentar opiniões e sugestões. Os comentários espontâneos por meio de questão aberta e facultativa, reforçaram o reconhecimento pela iniciativa, pela relevância do conteúdo e pelo desejo de continuidade. Destacaram-se a valorização da integração, a necessidade de aplicação prática das ideias e sugestões para melhorias metodológicas e logísticas e houve, também, um apelo por maior envolvimento e escuta institucional dos resultados e projetos gerados.

As principais descobertas da avaliação, para uma análise completa dos dados, incluindo as perguntas detalhadas, tabelas, quadros e nuvens de palavras, consulte o Apendice E.

4.2 Análise Comparativa dos Momentos T0 e T1 sobre as Características Socioemocionais (Objetivo B).

As assertivas relacionadas às características socioemocionais foram apresentadas aos servidores da instituição com o objetivo de avaliar aspectos subjetivos relacionados à regulação emocional; à empatia; à criatividade, à consciência social; e ao autoconhecimento no ambiente de trabalho. A mensuração desse fator foi realizada com base na escala desenvolvida por Macedo e Silva (2020) e adaptada para o contexto organizacional da autarquia, com o intuito de preservar a validade dos construtos originais e refletir a realidade institucional dos participantes. Cada servidor respondeu às assertivas em dois momentos distintos, T0 (antes da Intervenção Formativa) e T1 (após a Intervenção Formativa), a fim de verificar possíveis mudanças nas percepções ao longo do tempo. O quadro abaixo apresenta a escala utilizada para avaliar esse fator.

Quadro 27 - Assertivas da Dimensão/Fator: Características Socioemocionais

Escala: Nunca 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Sempre		
CONSCIÊNCIA EMOCIONAL	1	Tenho relacionamentos marcados por atitudes de dar e receber afeto.
	2	Entendo como os outros se sentem.
	3	Mantenho relacionamentos marcados pela confiança mútua.
	4	Compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento.
	5	Levo em consideração as dificuldades das pessoas ao interagir com elas.
	6	Percebo as minhas emoções com facilidade.
	7	Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão.
REGULAÇÃO EMOCIONAL	8	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho mesmo diante de situações estressantes.
	9	Adapto-me facilmente a situações de mudança.
	10	Lido com várias demandas de trabalho sem perder o equilíbrio emocional.
	11	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.
	12	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.
	13	Defendo meus direitos de forma equilibrada, mesmo sob pressão.

continua

(conclusão)

CONSCIÊNCIA SOCIAL	14	Estou acessível quando meus colegas precisam de mim.
	15	Coopero quando trabalho em equipe.
	16	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.
	17	Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões.
AUTOCONTROLE EMOCIONAL	18	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus.
	19	Controlo minhas palavras e ações mesmo sob pressão.
	20	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.
CRIATIVIDADE EMOCIONAL	21	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.
	22	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio da colaboração mútua.
	23	Formo parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar da comunidade.
	24	Gerencio os conflitos de colegas do meu ambiente de trabalho de forma construtiva.
	25	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas compartilhadas com colegas de trabalho.

Fonte: Adaptado de Macedo e Silva (2020, p. 969)

A pontuação média da dimensão Características Socioemocionais mostrou-se ligeiramente inferior em T1 (203,30) comparativamente a T0 (205,8). Da mesma forma, a mediana também apresentou um recuo de 3 pontos passando de 211 em T0 para 209 em T1, o que corrobora o comportamento apresentado pela média.

Embora esse resultado aparentemente possa parecer contraditório, ele sugere pelo menos duas considerações. A primeira conforme afirma Gonçalves (2020), a cultura intraempreendedora é um processo contínuo sustentado por estratégias que impulsionam tanto o crescimento individual como o organizacional. Nesse sentido, pode-se inferir que ao vislumbrar a potencialidade de seu desenvolvimento em termos de práticas intraempreendedoras, o servidor posicionou-se, no segundo momento com uma pontuação ligeiramente inferior àquela com a qual se identificou no primeiro momento motivado pela sua autorreflexão mais crítica em relação ao seu posicionamento.

Assim, esse contexto parece conferir à atividade formativa um papel de estímulo à ressignificação da percepção inicial do servidor acerca de seu *status* em termos de competências socioemocionais conforme a abordagem de Macedo e Silva (2020).

Outros resultados encontrados nessa avaliação comparativa mostraram que o servidor se avaliou com pontuação elevada, em termos médios, acerca de suas competências socioemocionais, atingindo 81,3% em T1, contra 82,3% em T0, do total de pontos possíveis nesse fator.

Adicionalmente, é relevante notar que, apesar dessa leve redução, as proporções médias de pontos obtidos em todas as dimensões das competências socioemocionais permaneceram em patamares elevados em ambos os momentos (acima de 74%). De acordo com as definições de Macedo e Silva (2020) sobre essas competências, a Consciência Social, que reflete a capacidade de cooperar em equipe e agir com empatia ao reconhecer as dificuldades do outro, destacou-se consistentemente como a de maior pontuação relativa (92,3% em T0 e 90,8% em T1).

Seguindo de perto, o Autocontrole Emocional, que mede a capacidade de manter as emoções sob controle em situações estressantes e agir com respeito, apresentou a segunda maior proporção e uma notável estabilidade (85,6% em T0 e 85,1% em T1). Já a Regulação Emocional, que se refere à capacidade de manejar as emoções para manter um bom desempenho e adaptar-se a mudanças, bem como a Consciência Emocional, que envolve o reconhecimento e a compreensão dos sentimentos próprios e alheios, também demonstraram elevados patamares de autoavaliação (Regulação: 81,4% em T0 e 80,5% em T1; Consciência: 81,2% em T0 e 79,9% em T1).

Por outro lado, a Criatividade Emocional, que aborda o uso das emoções para solucionar problemas e gerar oportunidades de bem-estar social, apresentou as menores proporções, embora ainda em níveis elevados (75,1% em T0 e 74,6% em T1). Isso sugere que, de modo geral, os participantes se percebem com um alto nível de desenvolvimento dessas competências, com variações entre as dimensões.

Embora, tenha havido um processo de autorreflexão que se julga ter contribuído para o recuo da avaliação dos posicionamentos individuais, é oportuno destacar que algumas ferramentas utilizadas durante a formação com aplicações práticas teriam contribuído para amenizar essa avaliação mais crítica dos indivíduos sobre o seu posicionamento individual. Entre elas estão:

- Dinâmica de integração, por meio de um instrumento de empatia: que convidou os participantes a trocar informações pessoais e profissionais com colegas próximos. Ao promover o conhecimento mútuo e a identificação de pontos em comum, essa dinâmica facilitou a conexão e o reconhecimento de experiências compartilhadas. Isso pode ter atenuado a autocrítica individual ao reforçar o senso de pertencimento e a compreensão de que desafios e aspirações são, muitas vezes, vivenciados coletivamente, promovendo um ambiente de maior apoio e colaboração.
- *Design Thinking*: nas etapas com atividades em grupo ao evidenciar situações de dificuldade exigiu o uso da capacidade de cooperar em equipe e conseqüentemente agir com empatia diante de dificuldades do outro, o que também exigiu manter as emoções sob controle particularmente diante da perspectiva de aceitar mudanças. Nesse contexto, emerge a necessidade de usar a criatividade emocional.

Por fim, o teste de significância estatística aplicado (teste de Mann-Whitney) indicou que a diferença entre as médias nos momentos T0 e T1, não apresenta significância estatística, revelando que os resultados são considerados iguais para fins de sua inferência para a população, lembrando da limitação apresentada por essa análise inferencial em decorrência do pequeno número de participantes na Intervenção Formativa.

Tabela 5 - Análise Comparativa das Características Socioemocionais nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores	Consciência emocional	Regulação emocional	Consciência social	Autocontrole emocional	Criatividade emocional	Características Socioemocionais	
Qt de assertivas	7	6	4	3	5	25	
Pontuação máxima	70	60	40	30	50	250	
Média	T0	56,8	48,8	36,9	25,6	37,5	205,8
	T1	55,9	48,3	36,3	25,5	37,3	203,3
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	81,2%	81,4%	92,3%	85,6%	75,1%	82,3%
	T1	79,9%	80,5%	90,8%	85,1%	74,6%	81,3%
Mediana	T0	60	49	38	27	40	211
	T1	56	49	36	26	39	209
Teste de Normalidade (sig.*)	T0	0,047	0,108	0,001	0,000	0,005	0,117
		rejeita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	rejeita-se a hipótese	rejeita-se a hipótese	rejeita-se a hipótese	aceita-se a hipótese
	T1	0,369	0,182	0,053	0,104	0,096	0,336
		aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese
Significância estatística (sig.**)	Valor	0,190	0,623	0,225	0,575	0,618	0,400
	Resultado	Não significativa	Não significativa	Não significativa	Não significativa	Não significativa	Não significativa
	Teste	Mann-Whitney	T	Mann-Whitney	Mann-Whitney	Mann-Whitney	T
Coeficiente de Variação (%)	T0	16,8%	16,3%	8,6%	15,7%	28,1%	14,2%
	T1	16,1%	14,5%	8,1%	12,1%	19,3%	11,9%
	T1 vs T0 pp	-0,7	-1,8	-0,5	-3,6	-8,8	-2,4

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig.*) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig.***) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

O mesmo procedimento de análise será adotado para os próximos fatores respeitando essa ordem de apresentação e discussão: Situacionais, Atitudes Intraempreendedoras, *Networking*, Reconhecimento de Oportunidades e por último o Engajamento.

4.3 Fatores Situacionais Institucionais, Análise Comparativa dos Momentos T0 e T1 - (Objetivo C)

A presente seção apresenta a análise comparativa dos Fatores Situacionais, que correspondem a elementos institucionais considerados facilitadores do comportamento intraempreendedor. A sistematização desses fatores foi elaborada por Novaes e Martens (2021), com base em uma revisão de literatura sobre ambientes organizacionais que favorecem a atuação proativa, criativa e inovadora dos servidores. Cada fator representa uma condição organizacional que pode influenciar diretamente a manifestação de comportamentos intraempreendedores no ambiente de trabalho.

Para esta análise, os dados foram organizados em duas fases (T0 e T1), correspondendo aos momentos anterior e posterior à realização da Intervenção Formativa.

Cabe registrar que a expectativa do acompanhamento dos fatores situacionais era de não mudança dos resultados desses fatores. Contudo, a constatação de que o conteúdo ministrado levou os participantes a um processo autorreflexivo parece ter influenciado, positivamente, na maior parte dos casos, a percepção que os participantes passaram a apresentar em T1 sobre os eventos associados aos fatores situacionais.

Para facilitar a leitura e compreensão dos resultados, a abordagem a seguir traz os resultados dos fatores situacionais seguindo a ordem decrescente da proporção média de pontos obtidos em T1, ou seja, considerando o desempenho relativo de cada fator em relação à pontuação máxima possível. Esse critério permite identificar quais fatores situacionais foram mais reconhecidos pelos participantes como presentes no ambiente institucional após a intervenção.

Um aspecto a ser destacado, diante dos dados quantitativos apresentados na tabela abaixo sobre pontuação média, representatividade e estatísticas básicas dos Fatores Situacionais nos momentos T0 e T1, é a fragilidade das médias apresentadas para os diferentes fatores situacionais, apesar de algumas variações positivas percebidas. Esta fragilidade é corroborada pelos altos valores dos Coeficientes de Variação (CV) observados

em todos os fatores, tanto em T0 quanto em T1.

O Coeficiente de Variação é uma medida de dispersão relativa que indica a variabilidade dos dados em relação à média. Valores de CV superiores a 30% indicam maior heterogeneidade nas respostas dos participantes e o aumento desse valor sinaliza um menor consenso ou maior diversidade de opiniões entre eles.

Mesmo nos casos em que se observaram variações positivas nas médias, a persistência de CVs elevados indica que estas melhorias podem não ser genericamente sentidas, ou seja, um aumento na proporção de respostas positivas pode significar que mais indivíduos se moveram para a extremidade positiva da escala, mas ainda há uma parcela significativa de servidores com percepções neutras ou negativas, puxando a média para baixo e mantendo a dispersão alta.

A Tabela 6, a seguir, sintetiza em ordem decrescente, os nove fatores situacionais institucionais com enfoque na proporção média (%) de pontos obtidos em relação ao total de pontos desses respectivos fatores (T1) e os valores do coeficiente de variação (C.V.) observados em T1.

Adicionalmente, a tabela retrata, em pontos percentuais, a diferença de T1 em relação a T0 da proporção média de pontos obtidos, da média da distribuição, da mediana e do coeficiente de variação.

Tabela 6 - Comparativo da Percepção dos Fatores Situacionais Institucionais entre T0 e T1: Proporção, Medidas de Tendência Central e Dispersão

Fator	Proporção obtida em T1 %	C.V. em T1	Diferença de pontos proporção (T1 - T0) pp	Diferença da média (T1 - T0) pp	Diferença da mediana (T1 - T0) pp	Diferença C.V (T1 - T0) %
Crenças e Visão compartilhadas	62,6	41,1%	4,2	2,1	0	-0,9%
Feedback Oportuno	59,8	45,4%	1,0	0,6	-3	-3,6%
Informalidade	61,4	39,2%	-2,0	-1	0	-1,9%
Autonomia	55,5	40,6%	1,7	1,8	8	-0,5%
Reconhecimento e Recompensa	53,2	47,7%	0,6	0,3	-1	-2,8%
Ambiente que estimula a Criatividade e Inovação	48,7	49,8%	5,4	5,4	16	-13,5%

(continua)

(conclusão)

Fator	Proporção obtida em T1 %	C.V. em T1	Diferença de pontos proporção (T1 - T0) pp	Diferença da média (T1 - T0) pp	Diferença da mediana (T1 - T0) pp	Diferença C.V (T1 - T0) %
Transparência e Fluxo de Informações	45,3	37,5%	1,2	0,9	6	-6,1%
Tolerância a Erros	41,4	48,2%	3,6	1,8	2	-7,1%
Apoio da Alta Administração	35,3	69,6%	0,8	0,6	0	-7,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda: T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

pp. pontos percentuais

4.3.1 Crenças e visão compartilhadas

O fator "Crenças e Visão Compartilhadas" mediu a percepção dos participantes sobre o alinhamento entre os objetivos pessoais, as práticas institucionais e a visão coletiva da organização. Esse fator considerou o papel das lideranças na inspiração e motivação dos servidores para que se engajem em comportamentos proativos e alinhados aos propósitos institucionais.

As assertivas utilizadas para avaliar esse fator foram elaboradas pela pesquisadora e adaptadas ao público respondente a partir da seleção de trechos de artigos científicos publicados por Moriano *et al.* (2014). A seguir estão as assertivas utilizadas para investigar essa dimensão.

Quadro 28 - Assertivas da Dimensão/Fator: Crenças e Visão compartilhadas

Escala Final:	
Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente	
1	As lideranças da USCS, que inspiram novas ideias, influenciam comportamentos proativos e originais no ambiente de trabalho.
2	Os servidores que se identificam com a visão dessa instituição, sentem os sucessos ou os fracassos como se fossem seus.
3	Lideranças inspiradoras incentivam os servidores para alcançar objetivos coletivos alinhados à visão dessa instituição.
4	Líderes conseguem inspirar os servidores a desenvolver mecanismos que trazem oportunidades para a USCS.
5	Acredito que lideranças eficazes, quando atuam nessa instituição, conseguem estimular os servidores a desenvolver novas ideias.

Fonte: adaptada de Moriano *et al.* (2014)

Os resultados envolvendo o fator Crenças e Visão Compartilhada apresentaram uma ligeira evolução (de 29,2 para 31,3 pontos) da sua pontuação média e a manutenção da mediana da distribuição (com 31 pontos) e, ainda, considerando que o CV apresentou uma ligeira redução (-0,9 pp), sugere-se que ocorreu um movimento de convergência da opinião dos participantes em direção à concordância com o compartilhamento de crenças e visão da instituição, o que pode ser observada pela proporção da pontuação média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima possível (62,6%) que supera os 50%.

Esses resultados mais favoráveis à instituição refletem ter a influência das atividades de convergência praticadas na intervenção formativa durante o processo de construção da solução por meio do uso do *Design Thinking*, visto que as manifestações dos participantes apresentadas na avaliação dessa intervenção evidenciaram a promoção do compartilhamento de situações, seja pelo contato com as pessoas e o conhecimento adquirido, seja pela integração e pelo diálogo possibilitado pelas atividades de troca durante o evento.

Portanto, os resultados aqui obtidos estariam associados à opinião formada pelos participantes sobre a intervenção formativa, que lhes teria conferido a oportunidade de quebrar barreiras organizacionais e promover o aprofundamento das relações interpessoais.

Ainda os participantes reconheceram problemas comuns em sua atuação profissional ao manifestarem, na avaliação sobre a intervenção formativa, frases como: *“percebi que o meu problema também é problema de outras pessoas no processo de trabalho”*; e *“interagir com pessoas de outros setores me mostrou que existem muitos problemas em comum enfrentados.”* Assim, o compartilhamento de desafios comuns e a construção coletiva de soluções propiciada pela intervenção formativa, reforçou o sentimento de visão compartilhada e de obstáculos superados por decisões conjuntas.

De forma geral, a intervenção formativa, ao promover a integração, o diálogo e o compartilhamento de desafios comuns, criou um ambiente propício para que os participantes vivenciassem e reforçassem o senso de pertencimento e a identificação com os valores coletivos da instituição.

A tabela a seguir, apresenta os resultados comparativos entre os dois momentos.

Tabela 7 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Crenças e Visão compartilhada” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		Crenças e visão compartilhadas
Quantidade de assertivas		5
Pontuação máxima		50
Média	T0	29,2
	T1	31,3
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	58,4%
	T1	62,6%
Mediana	T0	31
	T1	31
Teste de Normalidade (sig. *)	T0	0,213 aceita-se a hipótese
	T1	0,295 aceita-se a hipótese
Significância estatística (sig. **)	Valor	0,299
	Resultado	Não significativa
	Teste	T
Coeficiente de Variação (%)	T0	42,0%
	T1	41,1%
	T1 vs T0 pp	-0,9

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig. *) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig. **) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.3.2 Informalidade

O fator Informalidade mediu a percepção dos participantes sobre as relações interpessoais e a flexibilidade nas interações entre chefia e funcionários no ambiente de trabalho. Esse fator considerou aspectos como a facilidade na criação de laços pessoais, a aproximação entre líderes e colaboradores, a liberdade para expressar necessidades e a autonomia na comunicação com parceiros internos e externos.

As assertivas utilizadas para avaliar este fator foram desenvolvidas pela pesquisadora, a partir da seleção de trechos de artigos científicos de Deprez e Euwema (2017).

A seguir, apresenta-se o conjunto de assertivas aplicadas para mensurar o fator Informalidade:

Quadro 29 - Assertivas da Dimensão/Fator: Informalidade

Escala Final:	
Discordo totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente	
1	A informalidade no ambiente de trabalho facilita a criação de laços pessoais entre chefia e servidores da instituição.
2	Minha chefia se importa com o meu trabalho e comigo.
3	O ambiente de trabalho na USCS encoraja os servidores a se sentirem à vontade para expressar suas necessidades junto a sua chefia.
4	Minha chefia permite que eu contate parceiros internos ou externos da instituição sem que pense que estou passando por cima dele(a).
5	Na USCS, a chefia está sempre conectada com os servidores, independentemente de estar pressionada, ou não, por demandas urgentes do trabalho.

Fonte: adaptada de Deprez e Euwema (2017)

Os resultados relativos ao conceito de informalidade, sugerem a paridade da opinião dos servidores entre o momento T0 e T1. Isso porque, embora a média apresente um recuo de 1 p.p., a heterogeneidade das opiniões é significativa e, portanto, o deslocamento da análise para a mediana revela a igualdade dos valores da estatística nesses dois momentos.

Os resultados relativos a esse fator sugerem que as experiências vivenciadas na intervenção formativa, conforme manifestações apresentadas abaixo, não foram consideradas como atividades informais. Ao contrário, parecem ter sido percebidas como situações que agregaram valor à atividade profissional.

As falas dos participantes abaixo ilustram essa percepção:

*“A dinâmica, o encontro com diversas pessoas de várias áreas e todo o conhecimento foi super válido”
 “Atribui essa nota porque achei muito dinâmica, interativa e muito construtiva a formação” e
 “as trocas de informação e interações pessoais contribuem muito para o lado pessoal e profissional.”*

A tabela a seguir apresenta os resultados comparativos entre os dois momentos.

Tabela 8 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Informalidade” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		Informalidade
Quantidade de assertivas		5
Pontuação máxima		50
Média	T0	31,7
	T1	30,7
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	63,4%
	T1	61,4%
Mediana	T0	35
	T1	35
Teste de Normalidade (sig.*)	T0	0,007 rejeita-se a hipótese
	T1	0,003 rejeita-se a hipótese
Significância estatística (sig.**)	Valor	0,174
	Resultado	Não significativa
	Teste	Mann-Whitney
Coeficiente de Variação (%)	T0	41,1%
	T1	39,2%
	T1 vs T0 pp	-1,9

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig.*) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig.**) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.3.3 *Feedback* oportuno

O fator *Feedback* Oportuno mediu a percepção dos participantes sobre a frequência e qualidade dos retornos fornecidos pela chefia no ambiente de trabalho. Esse fator considerou como o diálogo aberto e o uso constante do *feedback* contribuem para o desenvolvimento e aprimoramento dos funcionários dentro da instituição.

As assertivas utilizadas para avaliar esse fator foram elaboradas com base em trechos de artigos científicos publicados por Deprez e Euwema (2017).

A seguir, apresentam-se as assertivas que compuseram a avaliação do fator *Feedback* Oportuno.

Quadro 30 - Assertivas da Dimensão/Fator: *Feedback* oportuno

Escala Final:	
Discordo totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente	
1	No meu trabalho, o <i>feedback</i> positivo ou negativo é dado pela chefia de forma construtiva.
2	O <i>feedback</i> nas atividades realizadas na organização, é dado de forma constante entre líderes e servidores, ainda que informalmente.
3	No meu trabalho, o servidor sente-se mais disposto a enfrentar e discutir suas fragilidades porque a chefia demonstra-se disposta a dar <i>feedback</i> .
4	Na USCS, o uso de <i>feedback</i> é utilizado para esclarecer deficiências que ajudam no aprendizado dos servidores.
5	O <i>feedback</i> recebido de minha chefia, mesmo que negativo, ajuda no meu crescimento.
6	No meu trabalho existe diálogo aberto para o <i>feedback</i> entre minha chefia e eu.

Fonte: adaptada de Deprez e Euwema (2017)

O conceito de *feedback* oportuno foi avaliado por meio de seis assertivas, com pontuação máxima de 60 pontos. Os dados revelam um leve aumento na média, que passou de 35,3 em T0 para 35,9 em T1, o que representa um crescimento de 1,0 ponto percentual na proporção média de pontuação obtida (de 58,8% para 59,8%).

Por outro lado, a mediana apresentou queda, passando de 41 para 38, o que indica uma leve piora no ponto central da percepção dos participantes sobre a prática de *feedback* oportuno após a intervenção. Em outras palavras, apesar do aumento na média, a tendência central das respostas se deslocou negativamente.

Em relação à dispersão, o Coeficiente de Variação (CV) diminuiu de 49,0% para 45,4%, sugerindo uma leve homogeneização das percepções, embora a variabilidade ainda seja considerada alta.

A análise estatística confirmou a ausência de diferença significativa entre os dois momentos (sig. = 0,855, teste de Mann-Whitney). Já o teste de normalidade indicou que os dados de T0 não seguiam distribuição normal, enquanto os de T1 apresentaram distribuição mais equilibrada (sig. = 0,174), reforçando a ideia de maior concentração e organização das respostas no segundo momento.

De modo geral, os resultados apontam que o tema *feedback* oportuno não sofreu alterações significativas com a intervenção formativa. A queda na mediana, associada à estabilidade da média e à redução da dispersão, sugere um recuo na percepção geral, ainda que sem evidências estatísticas que confirmem mudança relevante. Nesse sentido, a redução de 3 pontos na mediana de T0 para T1 merece atenção, pois indica que, mesmo após vivenciarem a intervenção formativa, os participantes passaram a avaliar esse fator de forma ligeiramente menos positiva, o que pode sinalizar um descompasso entre a expectativa gerada e a prática percebida no ambiente de trabalho.

A tabela abaixo, apresenta os resultados comparativos entre os dois momentos.

Tabela 9 - Análise Comparativa do Fator Situacional “*Feedback Oportuno*” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		<i>Feedback oportuno</i>
Quantidade de assertivas		6
Pontuação máxima		60
Média	T0	35,3
	T1	35,9
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	58,8%
	T1	59,8%
Mediana	T0	41
	T1	38
Teste de Normalidade (sig.*)	T0	0,032
		rejeita-se a hipótese
	T1	0,174
Significância estatística (sig.**)	Valor	0,855
	Resultado	Não significativa
	Teste	Mann-Whitney
Coeficiente de Variação (%)	T0	49,0%
	T1	45,4%
	T1 vs T0 pp	-3,6

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig. *) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig. **) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.3.4 Autonomia

As assertivas apresentadas para avaliar o fator Autonomia mediram a percepção dos participantes sobre a liberdade e independência para tomar decisões e conduzir suas atividades de trabalho na instituição. Essas afirmações foram apresentadas aos participantes a partir de adaptações da escala proposta por Kuratko *et al.* (2014), com duas assertivas adicionais incorporadas após contribuições do júri de especialistas.

Abaixo estão as assertivas utilizadas para investigar essa dimensão.

Quadro 31 - Assertivas da Dimensão/Fator: Autonomia

Escala Final:	
Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente	
1	Na USCS, tenho a oportunidade de tomar decisões sobre as minhas atividades de trabalho. (1)
2	A USCS me permite fazer algo que utilize minhas competências. (1)
3	Sou eu quem decide o que fazer no meu trabalho. (1)
4	Tenho liberdade para utilizar diferentes métodos de trabalho/etapas na realização das minhas principais tarefas do dia a dia. (1)
5	Tenho plena autonomia para trabalhar sem supervisão nas questões relativas as minhas atividades. (1)
6	A USCS me dá a oportunidade de ser criativo testando meus próprios métodos de trabalho. (1)
7	A USCS incentiva os servidores a desenvolver projetos experimentais. (2)
8	Quando verifico que meus procedimentos de trabalho dão resultados positivos, a USCS permite que sejam adotados como padrão de atuação. (2)
9	Na USCS, sinto que sou meu próprio chefe não precisando consultar outra pessoa para todas as decisões relacionadas as minhas atividades (1)
10	Na USCS, tenho a liberdade de, a partir de meu julgamento, tomar decisões sobre o meu trabalho. (1)
11	Na USCS, cabe a mim determinar como o meu trabalho será feito. (1)

Fonte: adaptada de Kuratko *et al.* (2014) (1)

Fonte: Assertivas inseridas após contribuições obtidas pelo júri de especialistas (2)

No fator Autonomia, a média elevou-se de 59,2 (T0) para 61,0 (T1), e a mediana passou de 55 para 63 pontos. Os dados quantitativos da Tabela 10 revelaram que, em T1, 55,5% dos servidores percebiam que possuíam autonomia em suas atividades. Este foi um dado que, embora positivo em mais da metade, ainda apontava para um considerável espaço para aprimoramento.

Contudo, a análise da mediana apresentou um dos resultados mais relevantes da intervenção: a mediana da distribuição aumentou em 8 p.p. de T0 para T1. Este movimento indicou que o “valor central” do fator autonomia melhorou substancialmente após a formação, sugerindo que um número maior de indivíduos passou a se sentir mais autônomo. A proporção de pontos obtidos também subiu em 1,6 p.p., reforçando essa tendência positiva.

Uma análise paralela entre a evolução da média (que, embora com CV de cerca de 40%, evidenciava uma perda relativa de qualidade) e a evolução de 8 p.p. na mediana, sugeriu uma influência significativa na percepção de autonomia que o participante teve. Contudo, essa percepção de autonomia parecia não estar associada à autonomia concedida pelas chefias, mas sim a uma autonomia que o servidor conquistava a partir do domínio de uma ferramenta que o ajudava nesse processo, como a inteligência artificial.

Esse quadro reforçou a importância de que o empoderamento do servidor com ferramentas que fortalecem sua atividade profissional mais autônoma tende a contribuir para que ele apresente ao final maior engajamento na instituição.

A avaliação baseada nas opiniões dos participantes ofereceu um complemento à compreensão dessa mudança na percepção de autonomia. Embora as falas não mencionassem diretamente a palavra "autonomia", várias manifestações dos participantes revelaram um desejo e uma valorização de ter mais espaço para propor e implementar ideias, o que refletiu a essência da autonomia no contexto intraempreendedor.

Expressões como *"propostas de projetos que possam ser implantados como inovação e melhoria"* e o desejo *"que as ideias apresentadas fossem realizadas"* indicaram uma aspiração por maior possibilidade e capacidade de execução.

Da mesma forma, a vontade de *"utilizar o aprendizado e as informações de forma que sejam aplicáveis no dia a dia da USCS"* reforçou o anseio por um ambiente onde o conhecimento adquirido pudesse ser traduzido em ação prática e independente.

Assim, a dinâmica do próprio evento, que incentivou a participação ativa e a proposição de soluções, pode ter proporcionado aos participantes uma experiência concreta do que significava ter e exercer autonomia, ainda que em um ambiente controlado.

Em síntese, os resultados apontaram para uma direção positiva no fator Autonomia. A intervenção formativa pareceu ter sido eficaz em melhorar essa percepção para uma parte significativa dos servidores, elevando consideravelmente o ponto central dessas avaliações. Essa melhora quantitativa, combinada com a valorização do espaço para propor e implementar ideias, sugere que a formação não apenas sensibilizou os participantes para a importância da autonomia, como também pode ter despertado um desejo maior por ela no contexto institucional. Tal autonomia, caracterizada pela liberdade de tomar decisões e atuar com independência, funciona como um catalisador para impulsionar o intraempreendedorismo e o potencial inovador dos funcionários (Freitas e Marques, 2018; Borges, 2022).

A tabela a seguir apresenta os resultados comparativos entre os dois momentos.

Tabela 10 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Autonomia” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		Autonomia
Quantidade de assertivas		11
Pontuação máxima		110
Média	T0	59,2
	T1	61,0
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	53,8%
	T1	55,5%
Mediana	T0	55
	T1	63
Teste de Normalidade (sig. *)	T0	0,736
		aceita-se a hipótese
	T1	0,4
		aceita-se a hipótese

continua

(conclusão)		
Significância estatística (sig.**)	Valor	0,463
	Resultado	Não significativa
	Teste	T
Coeficiente de Variação (%)	T0	41,1%
	T1	40,6%
	T1 vs T0	-0,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig. *) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig. **) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.3.5 Reconhecimento e Recompensa

As assertivas apresentadas para avaliar o fator Reconhecimento e Recompensa mediram a percepção dos participantes sobre o reconhecimento e valorização dos esforços e desempenhos no ambiente de trabalho. Essas afirmativas foram elaboradas a partir de adaptações da escala desenvolvida por Kuratko *et al.* (2014).

Abaixo estão as assertivas utilizadas para investigar essa dimensão.

Quadro 32 - Assertivas da Dimensão/Fator: Reconhecimento e recompensa

Escala Final:	
Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente	
1	Se os servidores apresentam novas ideias no trabalho, a USCS tende a recompensá-los.
2	Se tenho um bom desempenho, minha chefia direta, me concede a oportunidade de ter novas responsabilidades.
3	Minha chefia direta demonstra reconhecimento especial para os servidores que se diferenciam pelo seu desempenho.
4	Quando meu trabalho é notável, minha chefia direta relata isso ao seu superior.
5	Minha chefia direta me ajuda a realizar meu trabalho, removendo obstáculos e bloqueios.

Fonte: adaptada de Kuratko *et al.* (2014)

O fator reconhecimento e recompensa foi visto no grupo com uma alta variabilidade de opiniões, visto que o CV era de 47,7% em T1. Assim, a média de pontos não apresentou a qualidade esperada para representar o conjunto de participantes (26,3 em T0 e 26,6 em T1). Nesse sentido, um olhar para a mediana mostrou que a redução de 1 p.p. de T0 para T1 pôde ser considerado um fator de alerta, pois ao vivenciar as experiências na intervenção formativa, o resultado geral dos participantes produziu um quadro não favorável a esse fator.

A avaliação da intervenção formativa com base nas opiniões dos participantes demonstrou que, embora os comentários dos participantes refletissem uma valorização da experiência da formação em si (ou seja, pela oportunidade de interação, aprendizado e colaboração), a ausência de manifestações expressivas sobre a melhoria do reconhecimento institucional percebido no dia a dia da organização foi notada. O desejo de participantes de que *"gostaria que esses projetos fossem encaminhados à reitoria"* pôde ser interpretado como uma busca por validação e reconhecimento formal de suas contribuições, refletindo a necessidade de que seus esforços fossem não apenas percebidos, mas também valorizados e recompensados pela alta gestão.

Dessa forma, Reconhecimento e Recompensa continuou sendo um ponto importante e de atenção, indicando que a intervenção não conseguiu alterar a percepção de que grande parcela dos servidores não se sentia adequadamente reconhecida e recompensada por seus esforços no contexto institucional.

A Tabela a seguir apresenta os resultados comparativos entre os dois momentos.

Tabela 11 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Reconhecimento e Recompensa” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		Reconhecimento e recompensa
Quantidade de assertivas		5
Pontuação máxima		50
Média	T0	26,3
	T1	26,6
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	52,6%
	T1	53,2%
Mediana	T0	29
	T1	28
Teste de Normalidade (sig.*)	T0	0,308
		aceita-se a hipótese
	T1	0,457
		aceita-se a hipótese
Significância estatística (sig.**)	Valor	0,918
	Resultado	Não significativa
	Teste	T
Coeficiente de Variação (%)	T0	50,5%
	T1	47,7%
	T1 vs T0 pp	-2,8

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig.*) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig.**) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.3.6 Ambiente que estimula a criatividade e inovação

As assertivas abaixo foram utilizadas para medir a percepção dos participantes sobre o Ambiente que estimula a criatividade e inovação na instituição. Esse fator considerou o quanto as chefias e a organização valorizam, apoiam e incentivam o desenvolvimento de novas ideias e projetos inovadores. As assertivas foram elaboradas a partir de adaptações da escala proposta por Vela *et al.* (2019).

A seguir, apresentam-se as assertivas que integraram a avaliação dessa dimensão.

Quadro 33 - Assertivas da Dimensão/Fator: Ambiente que estimula a criatividade e inovação

Escala Final:	
Discreto totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente	
1	As chefias diretas incentivam o desenvolvimento de novas ideias para aprimorar a instituição.
2	As chefias estão atentas e bastante receptivas as ideias e sugestões dos servidores nessa instituição.
3	Na USCS, os servidores que apresentam ideias novas, por conta própria, recebem apoio das chefias para desenvolvê-las.
4	A USCS reconhece os servidores que desenvolvem ideias de melhoria.
5	O termo “empreendedor”, ou seja, apresentação de sugestões originais, é visto como um atributo positivo nessa instituição.
6	A USCS investe recursos no desenvolvimento de novos projetos propostos pelos servidores.
7	A USCS demonstra um forte compromisso com o desenvolvimento de inovações (novos métodos).
8	As ações dessa instituição refletem o seu compromisso com o desenvolvimento de novas ideias.
9	A visão da USCS está voltada para o empreendedorismo (habilidade de transformar ideias em oportunidades).
10	De modo geral, as novas ideias são bem recebidas nessa instituição.

Fonte: adaptada de Vela *et al.* (2019)

Os resultados obtidos nesse fator Ambiente que estimula a criatividade e inovação sugerem que a programação da intervenção formativa suscitou uma grande contribuição para um aspecto fundamental na construção de um perfil intraempreendedor: a criatividade. As atividades propostas e realizadas teriam contribuído de forma efetiva para esse reconhecimento, notado na evolução da média de 43,3 (T0) para 48,7 (T1) e da mediana de 34 (T0) para 50 (T1), apresentando o maior aumento, de 16 pp, de T0 para T1. A significativa redução de 13,5% no CV (a maior de todos os fatores) indicou que as opiniões sobre este fator se tornaram mais homogêneas e alinhadas positivamente após a intervenção.

A proporção de pontos obtidos também registrou o maior aumento, de 5,4 pp, reforçando a melhora. A avaliação da intervenção formativa, baseada nas opiniões dos participantes, corroborou e enriqueceu a compreensão desse dado, apontando para o sentimento dos participantes de que o ambiente estimulou o pensamento inovador e a busca por soluções criativas.

A valorização da *"aquisição de novos conhecimentos e ferramentas tecnológicas"* foi um indicativo direto da abertura para novas formas de trabalho. As *"possibilidades de resolução de problemas em comum por meio de diferentes soluções"* destacaram a aplicação prática da criatividade e a busca por abordagens inovadoras.

Adicionalmente, a simples existência de *"propostas de projetos que possam ser implantados como inovação e melhoria"* geradas pelos grupos, e o desejo de *"utilizar o aprendizado e as informações de forma que sejam aplicáveis no dia a dia da USCS"*, mostraram que a formação não só estimulou a geração de ideias, mas também o anseio por sua implementação.

A natureza dinâmica e interativa do evento foi crucial para essa experiência, permitindo um ambiente fértil para a experimentação e a co-criação, reforçando a ideia de que um líder solidário que incentiva iniciativas criativas impulsiona atividades inovadoras (Staub *et al.*, 2019).

Portanto, a formação revelou que o ambiente propiciado pela intervenção formativa foi capaz de estimular e alinhar a visão dos participantes sobre a importância e a possibilidade de serem mais criativos e inovadores, o que é fundamental para o desenvolvimento do intraempreendedorismo no setor público, conforme ressaltado por De Oliveira *et al.* (2021).

A tabela a seguir apresenta os resultados comparativos entre os dois momentos.

Tabela 12 - Análise Comparativa do Fator Situacional "Ambiente que estimula a criatividade e inovação" nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		Ambientes que estimulem a criatividade e inovação
Quantidade de assertivas		10
Pontuação máxima		100
Média	T0	43,3
	T1	48,7
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	43,3%
	T1	48,7%
Mediana	T0	34
	T1	50

continua

(conclusão)		
Teste de Normalidade (sig.*)	T0	0,104
		aceita-se a hipótese
	T1	0,819
		aceita-se a hipótese
Significância estatística (sig.**)	Valor	0,125
	Resultado	Não significativa
	Teste	T
Coeficiente de Variação (%)	T0	63,3%
	T1	49,8%
	T1 vs T0 pp	-13,5

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig.*) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig.**) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.3.7 Fluxo Livre de Informações e Transparência

O fator Fluxo Livre de Informações e Transparência mediu a opinião dos participantes sobre a circulação de informações, clareza nas comunicações e abertura nas relações hierárquicas dentro da instituição. Essa dimensão considerou a facilidade de acesso às informações relevantes, a transparência das práticas institucionais e o grau de comunicação colaborativa entre diferentes níveis hierárquicos.

Cabe lembrar que as assertivas desse fator foram elaboradas pela pesquisadora e adaptadas ao público respondente a partir de duas fontes principais. As quatro primeiras assertivas foram elaboradas com base em trechos de artigos científicos de Deprez e Euwema (2017), enquanto as quatro últimas foram adaptadas de Vela *et al.* (2019) em função do ajuste necessário ao tipo de instituição.

A título de detalhamento as assertivas investigadas são apresentadas a seguir.

Quadro 34 - Assertivas da Dimensão/Fator: Fluxo livre de informações e transparência

Escala Final:	
Disordo totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente	
1	Na USCS, por vezes, desconheço o motivo de não ser incluído(a) em projetos que gostaria de participar. (1)
2	Informações valiosas da instituição são compartilhadas com todos os servidores. (1)
3	Na USCS, existe um relacionamento aberto e pessoal entre os servidores e as chefias. (1)
4	O compartilhamento de informações entre os servidores, nessa instituição, consegue gerar uma base forte de cooperação em equipe. (1)
5	Na USCS, as relações de autoridade são descomplicadas. (2)
6	A estrutura da instituição permite que a comunicação flua. (2)
7	Todos os cargos na instituição têm propósito claro e definido. (2)
8	Na USCS, os servidores podem conversar com seus chefes sobre novas ideias ou preocupações. (2)

Fonte: adaptada de Deprez e Euwema (2017) (1)

Fonte: adaptada de Vela *et al.* (2019). (2)

A pontuação média do conceito fluxo livre de informações e transparência variou de 35,3 para 36,2 e o Coeficiente de Variação (CV) em T1 era de 37,5%, sendo o segundo menor entre os fatores. Além disso, a redução de 6,1% no CV demonstrou que as opiniões se tornaram mais homogêneas após a intervenção.

A proporção média de pontos obtidos de servidores que percebiam boa transparência e fluxo de informações foi de 45,3%. Embora esta seja uma proporção relativamente baixa, pois menos da metade dos servidores tem esse entendimento, ela também subiu em 1,1 pp. A intervenção demonstrou uma influência positiva na medida da mediana da distribuição que aumentou 6 p.p. de T0 para T1. Isso sugeriu uma melhora substancial na percepção central da transparência e fluxo de informações para a maioria dos respondentes.

Considerando a avaliação baseada nas opiniões dos participantes, revelou-se que diversas delas destacaram como a dinâmica da formação facilitou a troca e o fluxo de informações, criando um ambiente de maior transparência. Comentários como "*a integração com colaboradores de vários setores e campus. Saber que muitos pensam igual e são várias ideias renovadoras para melhorar as atividades do dia a dia*" e "*a integração e diálogo com outros servidores*" ilustraram a valorização do compartilhamento de informações e a quebra de paradigmas.

A percepção de que "*as opiniões de todos os servidores, podendo conferir que todos sofrem dos mesmos problemas*" reforçou a transparência sobre desafios comuns. Além disso, a afirmação "*sim, que o trabalho em equipe e a comunicação era muito importante.*" e a sugestão de que "*devemos melhorar nossa comunicação entre nossos colegas de trabalho...*" demonstraram que a formação não apenas proporcionou uma experiência de fluxo livre de informações, mas também sensibilizou os participantes para a sua importância e a necessidade de aprimoramento contínuo no cotidiano institucional.

A tabela a seguir apresenta os resultados comparativos entre os dois momentos.

Tabela 13 - Análise Comparativa do Fator Situacional "Fluxo livre de informações e transparência" nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		Fluxo livre de informações e transparência
Quantidade de assertivas		8
Pontuação máxima		80
Média	T0	35,3
	T1	36,2
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	44,1%
	T1	45,3%
Mediana	T0	31
	T1	37
Teste de Normalidade (sig.*)	T0	0,245 aceita-se a hipótese
	T1	0,451 aceita-se a hipótese
Significância estatística (sig.**)	Valor	0,672
	Resultado	Não significativa
	Teste	T
Coeficiente de Variação (%)	T0	43,6%
	T1	37,5%
	T1 vs T0 pp	-6,1

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig.*) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig.**) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.3.8 Tolerância à erros

As assertivas a seguir mediram a opinião dos participantes sobre a Tolerância a Erros na instituição. Esse fator considerou o quanto a USCS valoriza a experimentação, o enfrentamento de riscos controlados e a aceitação de falhas como parte do processo de aprendizagem e inovação.

Quadro 35 - Assertivas da Dimensão/Fator: Tolerância à erros

Escala Final:	
Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente	
1	Na USCS, os servidores são frequentemente encorajados a explorar riscos controlados para o desenvolvimento de novas ideias.
2	Servidores que assumem riscos individuais são valorizados pela USCS por sua disposição de defender novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não.
3	O servidor que assume correr riscos, por explorar novas oportunidades, é visto positivamente na USCS.
4	A USCS apoia projetos experimentais, ainda que possam não ser bem-sucedidos.
5	Na USCS, erros cometidos pelos servidores geralmente resultam em críticas severas e punições (inversa)

Fonte: adaptada de Kuratko *et al.* (2014)

Apesar de a proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima ter sido de 41,4% em T1, o fator tolerância a erros, comparativamente a T0, subiu 3,6 pp, mas ainda assim, permaneceu como a segunda menor proporção entre os fatores situacionais avaliados, o que representou um desafio significativo para a instituição.

Contudo, a mediana da distribuição aumentou em 2 pp de T0 para T1, indicando uma melhora modesta, mas positiva, na percepção central sobre a tolerância a erros. A pontuação média, em T0, equivalia a 18,9 pontos, passando para 20,7 em T1. Entretanto, o coeficiente de Variação (CV) em T1 foi de 48,2%, o que reduziu a qualidade da média, indicando uma alta dispersão nas opiniões. No entanto, a redução de 7,1% no CV foi um sinal de que as opiniões se tornaram mais alinhadas e menos dispersas após a intervenção, apontando para uma maior consistência na percepção, ainda que em um patamar baixo.

A avaliação da intervenção formativa baseada nas opiniões dos participantes indicou que a formação, ao incentivar a colaboração e a busca por "*diferentes soluções*" para problemas, pode ter proporcionado um ambiente onde os participantes se sentiram mais à vontade para experimentar e expressar ideias, compreendendo que a resolução nem sempre era imediata.

A menção de “*as possibilidades de resolução de problemas em comum por meio de diferentes soluções*” refletiram um processo que, por sua natureza, poderia envolver tentativas e ajustes. Da mesma forma, a geração de “*propostas de projetos que possam ser implantados como inovação e melhoria*” sugeriu um engajamento em iniciativas que, inerentemente, carregavam um grau de incerteza e a necessidade de tolerância a possíveis desvios ou falhas. Embora as falas não abordassem diretamente a permissão para cometer erros, o contexto colaborativo e de solução de problemas da formação pode ter criado um espaço para experimentação implícita, que é um dos objetivos da tolerância a erros.

A tabela a seguir apresenta os resultados comparativos entre os dois momentos.

Tabela 14 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Tolerância a erros” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		Tolerância à erros
Quantidade de assertivas		5
Pontuação máxima (individual)		50
Média	T0	18,9
	T1	20,7
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	37,8%
	T1	41,4%
Mediana	T0	18
	T1	20
Teste de Normalidade (sig.*)	T0	0,09
		aceita-se a hipótese
	T1	0,714
Significância estatística (sig.**)	Valor	0,186
	Resultado	Não significativa
	Teste	T
Coeficiente de Variação (%)	T0	55,3%
	T1	48,2%
	T1 vs T0 pp	-7,1

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig. *) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig. **) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.3.9 Apoio da Alta administração

As assertivas a seguir mediram a opinião dos participantes sobre o Apoio da Alta Administração na USCS. Esse fator considerou o grau de envolvimento, reconhecimento e incentivo que a alta liderança oferece aos servidores, especialmente no que tange ao estímulo à criatividade, inovação e desenvolvimento de projetos.

As assertivas foram elaboradas a partir de adaptações da escala desenvolvida por Kuratko *et al.* (2014).

Quadro 36 - Assertivas da Dimensão/Fator: Apoio da alta administração

Escala Final:	
Discordo totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente	
1	A alta administração está ciente e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.
2	Os servidores que trazem ideias por conta própria geralmente são reconhecidos pela alta administração por suas atividades.
3	A alta administração incentiva o servidor criativo a buscar soluções alternativas, que não se encaixam nos procedimentos rígidos, visando manter ideias promissoras no caminho certo.
4	Integrantes da alta administração da USCS são conhecidos por sua experiência com o processo de inovação.
5	Na USCS, muitas vezes, há orçamento previsto para que novas ideias ou projetos sejam tirados do papel.
6	A USCS tende a oferecer benefícios especiais como forma de reconhecimento aos servidores que criam e/ou implementam projetos inovadores bem-sucedidos.
7	Existem diversas opções dentro da USCS que permitem aos servidores obter as condições necessárias para o desenvolvimento de seus projetos e novas iniciativas.
8	Os servidores são incentivados a conversar com os servidores de outros departamentos da instituição sobre ideias para novos projetos.

Fonte: adaptada de Kuratko *et al.* (2014)

A pontuação média do fator apoio da alta administração era 27,6 em T0 e passou para 28,2 em T1. Entretanto, o Coeficiente de Variação (CV) em T1 foi de 69,6%, sendo o mais alto entre todos os fatores analisados, embora tenha havido uma redução de 7,9% no CV em T1. Ainda, a mediana permaneceu inalterada (0 p.p.) de T0 para T1.

Além disso, o fator apoio da alta administração foi o que apresentou a menor proporção média de pontos obtidos em T1 (35,3%).

A avaliação da intervenção formativa, por meio das falas dos participantes, embora positivas em relação à experiência da formação, não indicou uma percepção de aumento no apoio da alta administração para as atividades diárias ou projetos propostos. Pelo contrário, a manifestação "*apresentar essas ideias à reitoria*" revelou um desejo de que as ideias geradas e o potencial intraempreendedor fossem levados à instância máxima da organização para aprovação e implementação.

Da mesma forma, a sugestão para "*incluir as chefias em próximos eventos*" pode ser interpretada como um anseio por maior envolvimento e compreensão por parte da liderança, elementos fundamentais para o apoio efetivo. A ausência de comentários que explicitamente celebrassem um apoio gerencial já existente ou melhorado alinhou-se aos resultados quantitativos que apontaram para a persistência de uma baixa percepção nesse quesito.

Ainda, a sugestão de temas para novas formações, como "*Estilos de liderança*" e "*Gestão de pessoas e conflitos*", sublinhou a importância da liderança no fomento do engajamento. Uma liderança bem preparada para apoiar, dar *feedback* e gerir as demandas da equipe é essencial para que o intraempreendedorismo possa ser desenvolvido e praticado e, conseqüentemente, reforce o engajamento do funcionário (Bakker, 2017; Cocco, 2024).

Embora não fosse o propósito dessa dissertação tratar de ações de aprimoramento dos fatores situacionais, deve ser destacado que o Apoio da Alta Administração se mostrou como um desafio a ser tratado, reiterando a importância do suporte da alta administração para o fomento do intraempreendedorismo e da inovação, como enfatizado por Hornsby, Kuratko e Zahra (2002).

Tabela 15 - Análise Comparativa do Fator Situacional “Apoio da alta administração” nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		Apoio da alta administração
Quantidade de assertivas		8
Pontuação máxima		80
Média	T0	27,6
	T1	28,2
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	34,5%
	T1	35,3%
Mediana	T0	29
	T1	29
Teste de Normalidade (sig. *)	T0	0,072 aceita-se a hipótese
	T1	0,284 aceita-se a hipótese
Significância estatística (sig. **)	Valor	0,839
	Resultado	Não significativa
	Teste	T
Coeficiente de Variação (%)	T0	77,5%
	T1	69,6%
	T1 vs T0 pp	-7,9

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig. *) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig. **) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

A tabela a seguir sintetiza as observações entre os dois momentos de coleta (T0 e T1) para o conjunto de resultados quantitativos obtidos acerca dos Fatores Situacionais, com base nas respostas dos 29 participantes da Intervenção Formativa. Embora o intervalo entre T0 e T1 tenha sido curto, os dados permitem observar movimentos iniciais na opinião dos participantes após a realização da intervenção, contribuindo para a avaliação de seus impulsos imediatos e a identificação de tendências que podem ser acompanhadas em etapas futuras.

Tabela 16 - Pontuação média, representatividade e estatísticas básicas dos Fatores Situacionais nos momentos T0 e T1

Descritores		crenças e visão compartilhadas	informalidade	feedback oportuno	autonomia	reconhecimento e recompensa	ambientes que estimulem a criatividade e inovação	fluxo livre de informações e transparência	tolerância à erros	apoio da alta administração
Quantidade de assertivas		5	5	6	11	5	10	8	5	8
Pontuação máxima		50	50	60	110	50	100	80	50	80
Média	T0	29,2	31,7	35,3	59,2	26,3	43,3	35,3	18,9	27,6
	T1	31,3	30,7	35,9	61	26,6	48,7	36,2	20,7	28,2
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	58,4%	63,4%	58,8%	53,8%	52,6%	43,3%	44,1%	37,8%	34,5%
	T1	62,6%	61,4%	59,8%	55,5%	53,2%	48,7%	45,3%	41,4%	35,3%
Mediana	T0	31	35	41	55	29	34	31	18	29
	T1	31	35	38	63	28	50	37	20	29
Teste de Normalidade (sig.*)	T0	0,213	0,007	0,032	0,736	0,308	0,104	0,245	0,09	0,072
		aceita-se a hipótese	rejeita-se a hipótese	rejeita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese
	T1	0,295	0,003	0,174	0,4	0,457	0,819	0,451	0,714	0,284
		aceita-se a hipótese	rejeita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese

continua

(conclusão)

Descritores		crenças e visão compartilhadas	informalidade	feedback oportuno	autonomia	reconhecimento e recompensa	ambientes que estimulem a criatividade e inovação	fluxo livre de informações e transparência	tolerância à erros	apoio da alta administração
Teste de Normalidade (sig. *)	T0	0,213	0,007	0,032	0,736	0,308	0,104	0,245	0,09	0,072
		aceita-se a hipótese	rejeita-se a hipótese	rejeita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese
	T1	0,295	0,003	0,174	0,4	0,457	0,819	0,451	0,714	0,284
		aceita-se a hipótese	rejeita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese	aceita-se a hipótese
Significância estatística (sig. **)	Valor	0,299	0,174	0,855	0,463	0,918	0,125	0,672	0,186	0,839
	Resultado	Não significativa	Não significativa	Não significativa	Não significativa	Não significativa	Não significativa	Não significativa	Não significativa	Não significativa
	Teste	T	Mann-Whitney	Mann-Whitney	T	T	T	T	T	T
Coeficiente de Variação	T0	42,0%	41,1%	49,0%	41,1%	50,5%	63,3%	43,6%	55,3%	77,5%
	T1	41,1%	39,2%	45,4%	40,6%	47,7%	49,8%	37,5%	48,2%	69,6%
	T1 vs T0 pp	-0,9	-1,9	-3,6	-0,5	-2,8	-13,5	-6,1	-7,1	-7,9

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig. *) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig. **) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

Com base nos resultados apresentados na Tabela 16, é possível identificar algumas tendências gerais nas percepções dos participantes após a Intervenção Formativa. De modo abrangente, observa-se uma leve movimentação positiva em diversos fatores, sugerindo indícios de mudança na forma como os participantes percebem o ambiente organizacional.

Aspectos relacionados à colaboração, abertura para a inovação e confiança parecem ter ganhado um impulso, o que pode refletir o efeito imediato de conteúdo e práticas discutidas durante a formação. Ainda que os avanços tenham sido sutis, eles indicam uma sensibilização inicial dos participantes para temas importantes que norteiam aspectos relacionados à estrutura organizacional.

Por outro lado, alguns fatores permaneceram estáveis e outros apresentaram discreta oscilação negativa, sinalizando que certos elementos exigem mais tempo ou ações mais aprofundadas para produzir mudanças percebidas.

Além disso, nota-se uma grande diversidade de percepções individuais em cada um dos fatores situacionais avaliados, o que evidencia a existência de experiências distintas dentro do grupo, pois as pessoas trabalham em áreas distintas ou enfrentam realidades específicas em seus setores e o cargo ou função que cada um ocupa também influencia a opinião.

De forma geral, os resultados sugerem que a intervenção pode ter exercido uma influência inicial sobre aspectos culturais mais intangíveis, enquanto fatores estruturais ou ligados à gestão direta tendem a requerer esforços mais contínuos e consistentes para que mudanças sejam percebidas de forma mais ampla.

4.4 Características Intraempreendedoras (Objetivo D)

As assertivas apresentadas aos servidores da instituição tiveram como objetivo avaliar os aspectos atitudinais relacionados ao intraempreendedorismo e suas dimensões, como a capacidade de estabelecer redes de relacionamento (*Networking*) e reconhecer oportunidades de mudança e inovação no contexto institucional.

4.4.1 Atitudes Intraempreendedoras

O fator Atitudes Intraempreendedoras, composto por 13 assertivas, foi analisado a partir de três dimensões: inconformismo (em substituição ao termo "proatividade"), inovatividade e propensão a riscos. Essa estrutura baseou-se na escala validada e adaptada por Brito (2022) em sua tese "Formação Intraempreendedora no Setor Público: o compartilhamento de conhecimento tácito como parte do processo".

A seguir, é apresentado o quadro com as assertivas que compõem o fator Atitudes Intraempreendedoras.

Quadro 37 - Assertivas da Dimensão / Fator: Atitudes Intraempreendedoras

Escala Final:		
Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
INCONFORMISMO	1	Sinto-me muito incomodado(a) ao observar situações que não funcionam direito.
	2	Fico aborrecido(a) ao ver colegas de trabalho realizando suas atividades de forma ultrapassada.
	3	O comportamento de colegas que, aceitam sem questionar a maneira como os processos são conduzidos, me deixa insatisfeito(a).
	4	Realizar trabalhos que exigem novos desafios contribuem para o aprendizado dos servidores.
	5	A prática de atividades muito básicas e repetitivas tendem a me deixar descontente.
INOVATIVIDADE	6	Uma instituição somente pode melhorar seu desempenho quando conta com servidores que utilizam processos de trabalho atualizados em suas atividades cotidianas.
	7	Qualquer iniciativa que um servidor adote para melhorar suas atividades representa um avanço para a instituição.
	8	Entendo que qualquer servidor pode propor melhorias no seu trabalho.
	9	É papel do servidor, buscar oportunidades de melhorias para a instituição tanto internamente quanto externamente.
PROPENSÃO A RISCOS	10	Gosto de atuar como um facilitador(a) de mudanças na instituição.
	11	O risco nas decisões tomadas pelos servidores dessa instituição somente ocorre quando não há um planejamento adequado dos projetos/atividades.
	12	Acredito que assumir riscos é essencial para fazer algo diferente.
	13	Para implementar novidades, o servidor tem que ter disposição para tomar decisões que podem envolver incertezas.

Fonte: adaptada de Brito (2022)

Os dados quantitativos deste descritor, composto por 13 assertivas, ofereceram uma visão sobre a percepção dos participantes em relação às suas próprias atitudes intraempreendedoras. Em T0, a média de pontos obtidos foi de 105,5, correspondendo a 81,2% da pontuação máxima, com a mediana em 107. Estes valores indicaram um patamar elevado na percepção inicial dos participantes sobre suas atitudes intraempreendedoras.

Em T1, a média observou uma leve redução para 102,5 (78,8% da pontuação máxima), enquanto a mediana permaneceu em 107. A análise estatística, utilizando o Teste de Mann-Whitney (aceitou-se a hipótese de normalidade em T0 e rejeitou-se em T1), revelou um valor de significância de 0,118. Este resultado indicou que a diferença observada nas médias entre T0 e T1 não foi estatisticamente significativa, sugerindo que a intervenção formativa não produziu uma alteração mensurável nas atitudes intraempreendedoras percebidas pelos participantes.

O Coeficiente de Variação (CV) apresentou uma pequena redução de 15,2% em T0 para 15,0% em T1 (-0,2%), indicando uma manutenção na baixa dispersão das opiniões ao longo do tempo.

A avaliação da intervenção formativa com base nas opiniões dos participantes, obteve um elevado grau de aprovação geral, com nota de satisfação de 9,24 e recomendação de 9,52 (ambas com mediana 10,0). A Intervenção Formativa foi planejada com uma proposta metodológica que integrava experiências práticas, reflexão crítica e construção colaborativa de soluções, com o intuito de promover o engajamento e estimular tanto competências socioemocionais quanto as características do comportamento intraempreendedor (Novaes e Martens, 2021). A sensibilização inicial, que contextualizou as demandas institucionais e individuais do mercado, visou alinhar a percepção dos participantes com a necessidade de desenvolver tais atitudes. Atividades como a experimentação com inteligência artificial para a criação de soluções eficientes e a elaboração em grupo de propostas para problemas institucionais detalhando recursos, prazos, setores envolvidos e critérios de sucesso, foram concebidas para estimular diretamente a proatividade, a busca por soluções inovadoras e o senso de responsabilidade, características intrínsecas às atitudes intraempreendedoras.

A tabela a seguir sintetiza as observações entre os dois momentos de coleta (T0 e T1) para o conjunto de resultados quantitativos obtidos acerca das Atitudes Intraempreendedoras

Tabela 17 - Análise Comparativa das Dimensões Intraempreendedoras nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		Atitudes Intraempreendedoras
Quantidade de assertivas		13
Pontuação máxima		130
Média	T0	105,5
	T1	102,5
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	81,2%
	T1	78,8%
Mediana	T0	107
	T1	107
Teste de Normalidade (sig.*)	T0	0,123
		aceita-se a hipótese
	T1	0,043
		rejeita-se a hipótese
Significância estatística (sig.**)	Valor	0,118
	Resultado	Não significativa
	Teste	Mann-Whitney
Coeficiente de Variação	T0	15,2%
	T1	15,0%
	T1 vs T0 pp	-0,2

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig. *) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig. **) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.4.2 *Networking*

O fator *Networking*, com 8 assertivas, teve como base a escala desenvolvida por Hau, Kim e Lee (2016), com foco na qualidade das relações interpessoais e na confiança entre colegas como elementos facilitadores da colaboração e da inovação no ambiente de trabalho.

A seguir, é apresentado o quadro com as assertivas que compõem o fator *Networking*, antecipadamente submetidas a avaliação do júri de especialistas.

Quadro 38 - Assertivas da Dimensão / Fator: *Networking*

Escala Final:	
Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente	
14	Relações de confiança entre servidores são práticas essenciais em uma instituição.
15	A proximidade entre servidores é uma característica construtiva no ambiente de trabalho.
16	O tempo utilizado por servidores para interagirem sobre trabalho, traz soluções inovadoras para essa instituição.
17	A comunicação frequente entre servidores contribui para o sucesso da USCS.
18	Acredito que os servidores da USCS tentarão me ajudar, se eu tiver dificuldades.
19	Confio na ajuda que os servidores da USCS podem me dar, sempre que eu precisar.
20	Acredito que os servidores se comportam de forma coerente entre si.
21	Confio que os servidores são sinceros ao lidar uns com os outros na USCS.

Fonte: adaptada de Hau, Kim e Lee (2016).

A metodologia da formação, que integrava experiências práticas e construção colaborativa, proporcionou um ambiente intrinsecamente favorável à criação de redes de contato e ao intercâmbio e avaliação da intervenção formativa com base nas opiniões dos participantes, trouxe comentários como "*a integração com colaboradores de vários setores e campus...*", "*a integração e diálogo com outros servidores*", "*a interação com outros profissionais*"; "*possibilidades de contato com colegas que conhecia apenas por contato eletrônico*" e "*prática além do meu setor*", entre outras. Essas observações demonstram que a própria dinâmica do evento facilitou o *Networking* e a colaboração no âmbito da formação. Contudo, as falas na avaliação da formação, não indicaram diretamente uma mudança na percepção sobre a existência ou facilidade de *Networking* no contexto institucional mais amplo. A formação, sendo uma intervenção de curta duração, pode ter gerado uma influência positiva na experiência momentânea de *Networking*, mas não necessariamente alterou a

percepção dos participantes sobre a facilidade ou a promoção de *Networking* em suas rotinas de trabalho diárias ou em uma escala institucional maior.

Ainda, embora a colaboração fosse inerente às atividades propostas na formação, o *Networking* em si pode não ter sido um objetivo de aprendizado explícito ou uma competência ativamente desenvolvida para ser aplicada fora do contexto da oficina, sendo utilizada como meio para a execução das atividades, mas não necessariamente para uma atividade fim.

Os participantes tiveram a experiência de *Networking* na intervenção formativa: essa experiência foi valorizada em outros momentos de fala nessa pesquisa. No entanto, não conseguiram enxergar a transferência dessa experiência que tiveram na formação para o cotidiano de trabalho. Isso se demonstrou pela redução de pontos na média e na mediana, pois conheceram, viram o que contribui, o quanto é importante, e nas experiências do cotidiano foram mais críticos não reconhecendo isso.

A questão do *Networking* é algo que tem um peso significativo para o intraempreendedorismo porque as necessidades, as buscas de informação, as trocas de experiência precisam desse suporte de *Networking*, dessas redes de outros atores para que o funcionário possa desempenhar adequadamente o papel de intraempreendedor do conforme Almasri e Ahmad (2020) quanto Neessen *et al.* (2019) que concordam ao referir que essas redes são vitais para acessar recursos e oportunidades, promovendo inovações e o sucesso organizacional.

A tabela a seguir sintetiza as observações entre os dois momentos de coleta (T0 e T1) para o conjunto de resultados quantitativos obtidos acerca do *Networking*.

Tabela 18 - Análise Comparativa das Dimensões Intraempreendedoras nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		Networking
Quantidade de assertivas		8
Pontuação máxima		80
Média	T0	55,8
	T1	55,3
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	69,8%
	T1	69,1%
Mediana	T0	59
	T1	57
Teste de Normalidade (sig. *)	T0	0,147
		aceita-se a hipótese
	T1	0,021
		rejeita-se a hipótese
Significância estatística (sig. **)	Valor	0,931
	Resultado	Não significativa
	Teste	Mann-Whitney
Coeficiente de Variação	T0	21,1%
	T1	26,3%
	T1 vs T0 pp	5,3

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig. *) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig. **) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.4.3 Reconhecimento de Oportunidades

Por fim, o fator Reconhecimento de Oportunidades, também com 8 assertivas, foi estruturado a partir da proposta de Gawke *et al.* (2017), com ênfase na iniciativa para identificar, propor e explorar possibilidades de renovação institucional, tanto interna quanto em articulação com o ambiente externo.

A seguir, é apresentado o quadro com as assertivas que compõem o fator Reconhecimento de Oportunidades, antecipadamente submetidas a avaliação do júri de especialistas.

Quadro 39 - Assertivas da Dimensão / Fator: Reconhecimento de Oportunidades

Escala Final: Nunca 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Sempre	
22	Realizar atividades para conseguir mudanças na instituição.
23	Realizar atividades para mudar os produtos/serviços atuais da instituição.
24	Contribuir com ideias para renovar estrategicamente a instituição.
25	Conceber novas formas de trabalhar para a instituição.
26	Utilizar sugestões/ideias de especialistas externos para inovar a instituição.
27	Realizar atividades que mudam a estrutura da instituição.
28	Realizar atividades que mudam as práticas de trabalho da instituição.
29	Explorar oportunidades no mercado de trabalho ou na sociedade para renovar a instituição.

Fonte: adaptada de Gawke *et al.* (2017)

O deslocamento da mediana em 1 ponto, passando de 57 para 56, indicou uma ampliação de avaliações menos favoráveis. Em T0, a média de pontos foi de 53,8, e em T1, houve uma redução para 49,3. O Coeficiente de Variação (CV) também aumentou significativamente de 31,7% em T0 para 38,8% em T1 (+7,0%), o que sugeriu um aumento na dispersão das opiniões ao longo do tempo, indicando que a média se tornou menos representativa dada a maior variabilidade dos dados. E ainda, a média da proporção de pontuação máxima observada entre os participantes recuou de 67,3% em T0 para 61,6% em T1.

A hipótese de normalidade foi aceita tanto em T0 quanto em T1, permitindo a aplicação do teste t (paramétrico), que revelou um valor de significância de 0,020. Este resultado indicou uma diferença estatisticamente significativa na percepção de Reconhecimento de Oportunidades entre T0 e T1, com uma diminuição. Em síntese, a percepção de Reconhecimento de Oportunidades apresentou uma redução estatisticamente significativa após a intervenção, acompanhada por um aumento na variabilidade das respostas.

A formação, com sua metodologia que integrava experiências práticas e construção colaborativa de soluções, incluindo o uso de inteligência artificial para gerar ideias e a elaboração de "*propostas de soluções*" para problemas institucionais, foi concebida para estimular a identificação de oportunidades, mas apesar da natureza estimulante da formação, a redução estatisticamente significativa na percepção de Reconhecimento de Oportunidades pode ser interpretada de algumas maneiras:

- **Aumento da Consciência sobre a Complexidade:** A formação, ao expor os participantes ao processo de *Design Thinking* e à necessidade de detalhar aspectos como recursos, prazos, setores envolvidos e desafios para a implementação de uma solução, pode ter revelado a complexidade inerente à transformação de uma ideia em uma oportunidade real e executável. Essa nova consciência pode ter levado a uma autoavaliação mais realista (e, portanto, mais baixa) da própria capacidade de reconhecer e, principalmente, explorar efetivamente essas oportunidades no contexto institucional. Comentários como "muita informação para assimilar em pouco tempo" ou "sensação de repetitividade nas questões por falta de entendimento da proposta" podem sugerir que, para alguns, a complexidade da ferramenta ou a densidade do conteúdo pode ter gerado uma percepção de desafio maior do que a esperada, levando a uma autoavaliação mais cautelosa da capacidade de converter essas oportunidades em ações efetivas.
- **Percepção de Desafios na Implementação:** Ao compreenderem a profundidade dos requisitos para transformar uma ideia em realidade, e considerando os desafios já identificados em outros fatores como "Apoio da Alta Administração" e "Tolerância a Erros", os participantes podem ter se tornado mais céticos quanto à viabilidade de "explorar" as oportunidades que reconheciam. A formação pode ter lhes dado a "visão" para ver as oportunidades, mas simultaneamente expôs a "realidade" dos obstáculos para concretizá-las e ainda, o aumento do Coeficiente de Variação sugere que, enquanto alguns participantes podem ter se sentido mais capacitados a reconhecer oportunidades após a formação, outros podem ter se sentido desmotivados ou sobrecarregados pela percepção da complexidade ou das barreiras à implementação.

Assim, embora a formação tenha sido bem-sucedida em engajar os participantes e em apresentar ferramentas para a identificação de soluções, ao aprofundar o entendimento sobre o que realmente significa explorar uma oportunidade, levou a uma autoavaliação mais crítica, possivelmente influenciada pelos desafios práticos de implementação no ambiente institucional.

A tabela a seguir sintetiza as observações entre os dois momentos de coleta (T0 e T1) para o conjunto de resultados quantitativos obtidos acerca do Reconhecimento de Oportunidades

Tabela 19 - Análise Comparativa das Dimensões Intraempreendedoras nos Momentos Pré e Pós-Intervenção Formativa

Descritores		Reconhecimento de Oportunidades
Quantidade de assertivas		8
Pontuação máxima		80
Média	T0	53,8
	T1	49,3
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima	T0	67,3%
	T1	61,6%
Mediana	T0	57
	T1	56
Teste de Normalidade (sig. *)	T0	0,103
		aceita-se a hipótese
	T1	0,126
		aceita-se a hipótese
Significância estatística (sig. **)	Valor	0,020
	Resultado	Significativa
	Teste	T
Coeficiente de Variação	T0	31,7%
	T1	38,8%
	T1 vs T0 pp	7,0

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig. *) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig. **) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.5 Engajamento no Trabalho (Objetivo E)

O engajamento no trabalho é compreendido como um estado psicológico positivo, caracterizado pela conexão emocional e motivacional que um indivíduo estabelece com suas atividades profissionais. Essa concepção é fundamentada no modelo de Schaufeli *et al.* (2002), que a estrutura em três dimensões principais:

- a) Vigor: Refere-se à energia, resiliência e disposição do colaborador para enfrentar os desafios cotidianos do trabalho.
- b) Dedicção: Diz respeito ao entusiasmo, inspiração, orgulho e sentido de propósito que a pessoa encontra em sua atuação profissional.
- c) Absorção: Representa o nível de concentração profunda e envolvimento com as tarefas desempenhadas, a ponto de o tempo parecer passar rapidamente.

Para captar a intensidade do engajamento no ambiente institucional, os participantes da Intervenção Formativa responderam a um conjunto de 17 assertivas antes e depois da formação.

Quadro 40 - Assertivas Engajamento no Trabalho

Escala: Nunca 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Sempre		
VIGOR	1	Quando acordo de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.
	2	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
	3	No meu trabalho, sempre persevero, mesmo quando as coisas não vão bem.
	4	No meu trabalho, tenho a capacidade de trabalhar por períodos prolongados sem interrupções.
	5	Sou mentalmente resiliente no meu trabalho.
	6	No meu trabalho me sinto forte e vigoroso.
DEDICAÇÃO	7	Para mim, meu trabalho é desafiador.
	8	Meu trabalho me inspira.
	9	Sou entusiasmado com meu trabalho.
	10	Tenho orgulho do trabalho que faço.
	11	Considero o trabalho que faço cheio de significado e propósito.
ABSORÇÃO	12	Quando estou trabalhando, esqueço de tudo ao meu redor.
	13	O tempo voa quando estou trabalhando.
	14	Eu me empolgo quando estou trabalhando.
	15	É difícil me desligar do meu trabalho.
	16	Estou imerso no meu trabalho.
	17	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.

Fonte: adaptada de Schaufeli *et al.* (2002).

Os dados quantitativos para o Engajamento no Trabalho revelaram uma percepção moderada e consistente dos participantes. A mediana, uma medida de tendência central mais robusta em distribuições com alta dispersão, como evidenciado pelo coeficiente de variação (CV), manteve-se estável apresentando um leve aumento, passando de 117 pontos em T0 para 118 pontos em T1.

O Coeficiente de Variação (CV), que mede a dispersão dos dados em relação à média, permaneceu alto em ambos os momentos (31,2% em T0 e 31,9% em T1), com uma pequena variação positiva de 0,6%. Um CV acima de 30% indicava que a média era significativamente influenciada pela variabilidade das respostas, tornando a mediana uma medida mais representativa da tendência central do grupo.

Embora a média de pontos tenha registrado uma leve redução de 111,5 (65,6% da pontuação máxima) em T0 para 108,2 (63,6% da pontuação máxima) em T1, essa flutuação pode ser mais atribuída à dispersão do que a uma tendência geral de diminuição.

O Teste de Normalidade aceitou a hipótese em ambos os momentos (T0: 0,322; T1: 0,204), permitindo a aplicação do Teste T (paramétrico), que revelou um valor de significância de 0,363. Este resultado indica que, apesar da leve variação nas médias, a diferença observada entre T0 e T1 na percepção de Engajamento no Trabalho não foi estatisticamente significativa.

A intervenção formativa buscou promover o engajamento dos participantes por sua natureza interativa, prática e colaborativa, com atividades como o *Design Thinking* a geração de propostas de solução, concebidas para criar um ambiente de alto envolvimento e propósito, o que é fundamental para o engajamento.

Várias falas demonstraram o desejo dos participantes de ver as propostas e o aprendizado serem aplicados na realidade da instituição: "*Gostaria que esses projetos fossem encaminhados à reitoria.*"; "*Apresentar essas ideias à reitoria.*"; "*Que as ideias apresentadas fossem realizadas.*"; "*Utilizar o aprendizado e as informações de forma que sejam aplicáveis no dia a dia da USCS.*"

Nesse sentido, a não realização das ideias apresentadas por colaboradores engajados, mesmo que geradas em um ambiente de formação positivo, pode ser um fator que interfira no engajamento, transformando a proatividade em frustração e o entusiasmo em desmotivação. Isso traz consequências negativas para a sustentabilidade do capital humano e para a cultura de inovação na instituição, o que pode interferir negativamente no engajamento (Kahn, 1990; Ceribeli; Rocha, 2019; Xanthopoulou *et al.*, 2013; Moura *et al.*, 2017; Medeiros *et al.*, 2024), pois o engajamento depende da "significância psicológica", "segurança psicológica", "de um estado mental de contentamento e satisfação contínua" e de "elevada disposição energética".

Ainda, o engajamento envolve comprometimento não apenas com as tarefas, mas com a organização, a equipe e os valores institucionais (Moura *et al.*, 2017; Schaufeli e Bakker, 2004). A percepção de que a organização não provê os meios ou o apoio para que as ideias sejam realizadas pode fragilizar o vínculo com a instituição, impactando negativamente a lealdade e a dedicação.

A vasta gama de temas sugeridos para futuras ações formativas como Inteligência Artificial, inovação, comunicação, liderança, gestão de pessoas, saúde mental, melhoria de processos, entre outros, sugere que os participantes possuem um forte desejo de aprender, se desenvolver e contribuir para a instituição. Essa proatividade em sugerir temas para futuras formações é um indicativo de que há um capital latente de engajamento. Contudo, o servidor necessita sentir-se empoderado de conhecimentos e ferramentas que viabilizem a construção de soluções e seu reconhecimento da sua proatividade pela instituição.

Temas como "*Projetos de inovação*", "*Como implementar as melhorias no cotidiano da USCS*", "*Projetos de melhoria para a universidade*" e "*Implementação de melhorias na rotina da USCS*", combinados com o pedido explícito "*Que as ideias apresentadas fossem realizadas*" e a "*Expectativa de continuidade e compromisso institucional (colocar em prática levando em consideração as propostas sugeridas dos grupos na Intervenção Formativa)*", são expectativas dos servidores. Eles indicam que o engajamento dos participantes está fortemente ligado à percepção de que suas ideias e esforços terão uma influência real e serão reconhecidos pela instituição.

E ainda, temas como "*Estrutura e infraestrutura da USCS*", "*Melhoria de processos*" e "*Procedimentos técnicos*", sinalizam que os participantes veem gargalos operacionais que podem dificultar a aplicação prática do que foi aprendido e, conseqüentemente, afetar a fluidez do trabalho e o engajamento diário.

Frases como "*Aguardo o próximo!*", "*Que sejam feitas mais dinâmicas e encontros como esses, pois as trocas de informação e interações pessoais contribuem muito*" e "*Que sejam realizados, na medida do possível, outros eventos como este*" reforçam o entusiasmo e a disposição para futuras participações, elementos-chave do engajamento.

A tabela a seguir apresenta os principais indicadores estatísticos relativos ao fator. Cada assertiva foi pontuada em escala intervalar de 0 a 10 pontos, sendo 0 equivalia a "nunca" e 10 a "sempre", resultando em uma pontuação máxima de 170 pontos por participante. Essa métrica permitiu mensurar o nível de engajamento a partir da soma das pontuações atribuídas a cada item, possibilitando a análise de tendências, dispersão e eventuais variações entre os dois momentos.

Tabela 20 - Descrição estatística dos escores de Engajamento no Trabalho nos momentos T0 e T1

Descritores		Engajamento no Trabalho
Quantidade de assertivas		17
Pontuação máxima (individual)		170
Média	T0	111,5
	T1	108,2
Proporção média de pontos obtidos em relação à pontuação máxima (100)	T0	65,6
	T1	63,6
Varição em pontos	T1 vs T0	-1,9
Mediana	T0	117
	T1	118
Teste de Normalidade (sig.*)	T0	0,322
		aceita-se a hipótese
	T1	0,204
		aceita-se a hipótese
Significância estatística (sig.**)	Valor	0,363
	Resultado	Não significativa
	Teste	T

continua

		(conclusão)
Descritores		Engajamento no Trabalho
Coeficiente de Variação (%)	T0	31,2%
	T1	31,9%
	T1 vs T0 pp	0,6

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Legenda:

T0 = momento anterior à Intervenção Formativa (base); T1 = momento posterior à Intervenção Formativa.

(sig.*) > 5% aceitação da hipótese de normalidade

(sig.**) > 5% aceitação da igualdade de médias

pp. pontos percentuais

4.6 Análise do Comportamento entre Fatores Pessoais e Engajamento, bem como entre Competências Socioemocionais e Engajamento (Objetivo F)

A abordagem a seguir tem como objetivo ilustrar o comportamento associativo da variável "atitude intraempreendedora" com o engajamento e com as competências socioemocionais, nos dois momentos empíricos dessa avaliação (T0 e T1), conforme a fundamentação teórica apresentada no Capítulo 2.

É importante, contudo, destacar que esta análise deve ser interpretada com cautela, devido ao número reduzido de participantes na Intervenção Formativa, o que limita a generalização dos resultados.

A investigação das relações entre o engajamento e cada um dos fatores pessoais (atitude intraempreendedora, *networking*, reconhecimento de oportunidades) e competências socioemocionais (T0 e T1), sugere uma associação positiva entre essas variáveis, conforme a literatura. Curiosamente, independentemente das diferentes funções de estimação testadas (linear, logarítmica, potência, exponencial), todas apresentaram um bom ajuste às curvas.

Esse padrão não apenas confirma a associação positiva, mas indica um comportamento ainda mais significativo: o aumento da atitude intraempreendedora e das competências socioemocionais tende a gerar um acréscimo mais do que proporcional no engajamento, traduzindo-se em uma curva ascendente de maior intensidade. Esse padrão foi observado em ambas as relações investigadas.

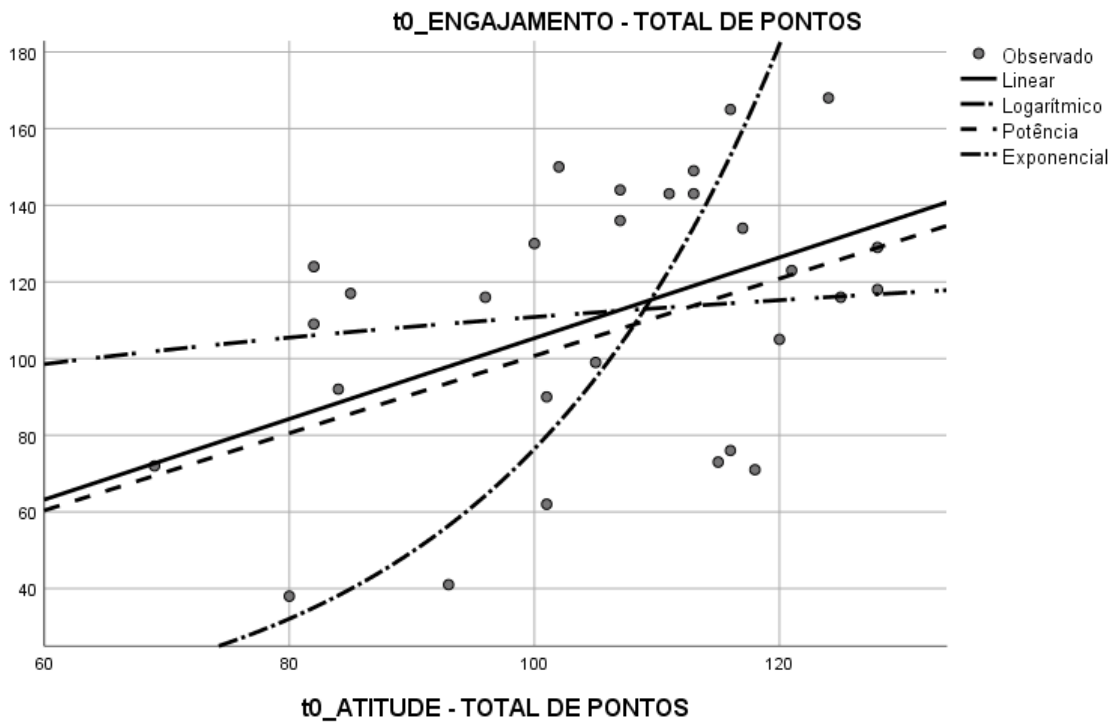
Os resumos dos modelos e as estimativas dos parâmetros das curvas de estimação para os momentos T0 e T1 são apresentados a seguir:

Tabela 21 - T0 - Engajamento e Atitude Intraempreendedora

Equação	Resumo do modelo					Estimativas de Parâmetro
	R quadrado	Z	df1	df2	Sig.	b1
Linear	0,928	360,184	1	28	0,000	1,053
Logarítmico	0,921	325,726	1	28	0,000	24,070
Potência	0,995	5260,349	1	28	0,000	1,002
Exponencial	0,981	1484,271	1	28	0,000	0,043

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Figura 28 - Curva de estimação: Engajamento e Atitude Intraempreendedora (momento T0)



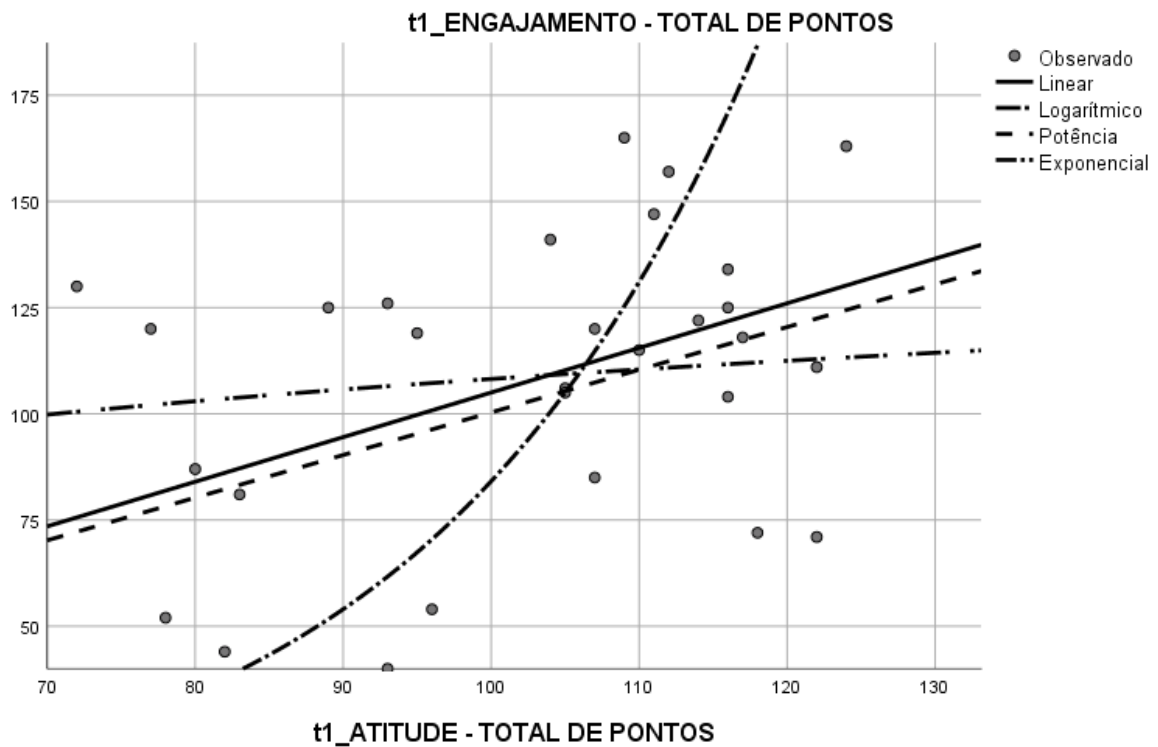
Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Tabela 22 - T1 - Engajamento e Atitude Intraempreendedora

Equação	Resumo do modelo					Estimativas de Parâmetro
	R quadrado	Z	df1	df2	Sig.	b1
Linear	0,921	324,708	1	28	0,000	1,050
Logarítmico	0,916	307,069	1	28	0,000	23,496
Potência	0,994	4828,961	1	28	0,000	1,001
Exponencial	0,981	1425,383	1	28	0,000	0,044

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Figura 29 - Curva de estimação: Engajamento e Atitude Intraempreendedora (momento T1)



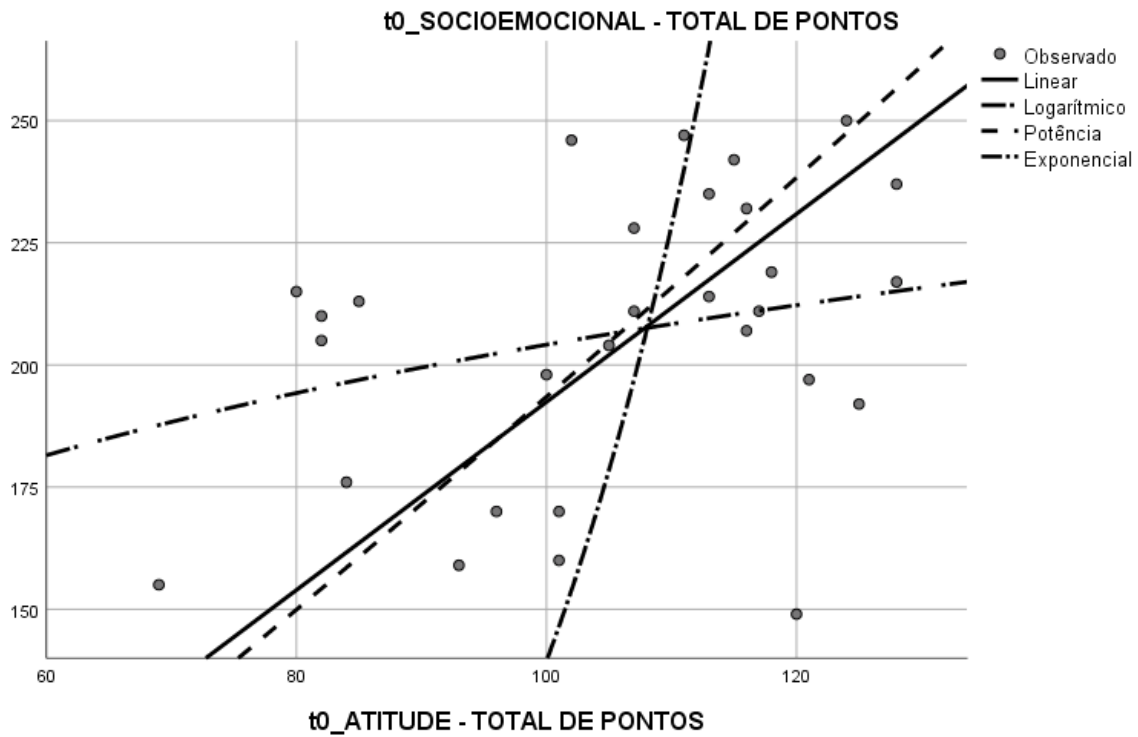
Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Tabela 23 - T0 - Engajamento e Competências Socioemocionais

Equação	Resumo do modelo					Estimativas de Parâmetro
	R quadrado	Z	df1	df2	Sig.	b1
Linear	0,975	1098,608	1	28	0,000	1,924
Logarítmico	0,983	1656,228	1	28	0,000	44,330
Potência	0,999	23287,656	1	28	0,000	1,143
Exponencial	0,980	1403,553	1	28	0,000	0,049

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Figura 30 - Curva de estimação: Engajamento e Competências Socioemocionais (momento T0)



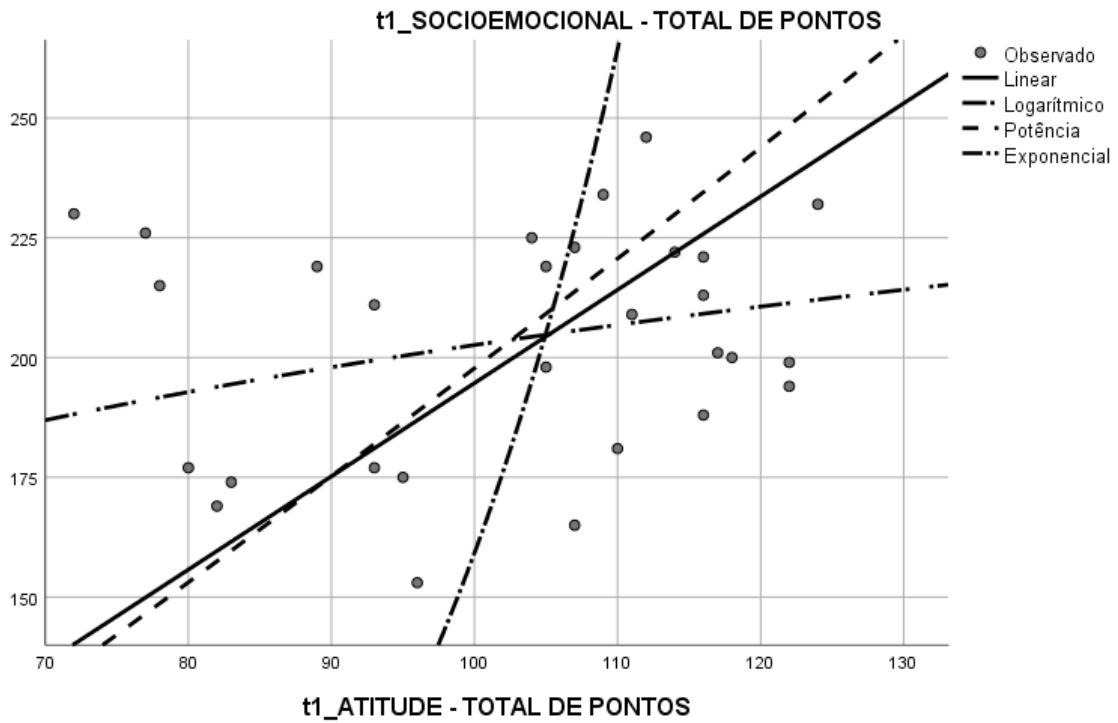
Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Tabela 24 - T1 - Engajamento e Competências Socioemocionais

Equação	Resumo do modelo					Estimativas de Parâmetro
	R quadrado	Z	df1	df2	Sig.	b1
Linear	0,971	951,334	1	28	0,000	1,947
Logarítmico	0,987	2076,252	1	28	0,000	43,999
Potência	0,999	20057,115	1	28	0,000	1,148
Exponencial	0,979	1334,576	1	28	0,000	0,051

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Figura 31 - Curva de estimação: Engajamento e Competências Socioemocionais (momento T1)

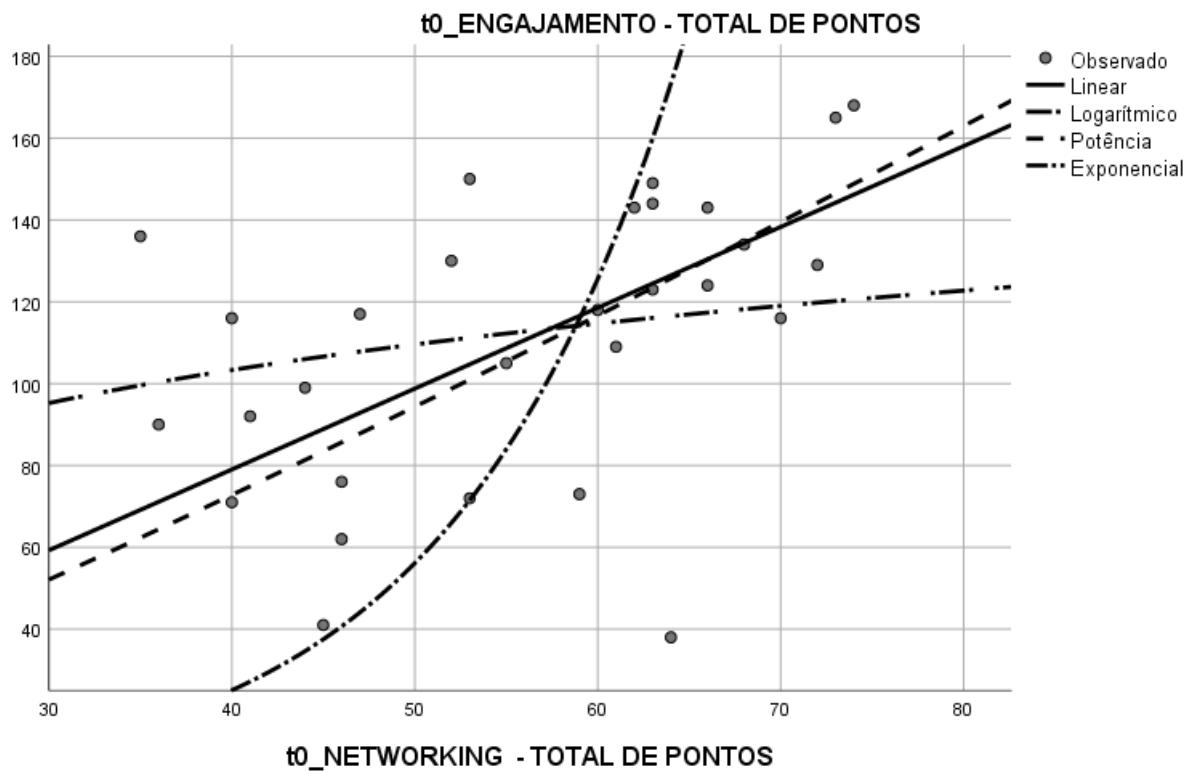


Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Tabela 25 - T0 - Engajamento e *Networking*

Equação	Resumo do modelo					Estimativas de Parâmetro
	R quadrado	Z	df1	df2	Sig.	b1
Linear	0,931	375,406	1	28	0,000	1,976
Logarítmico	0,925	345,140	1	28	0,000	28,011
Potência	0,994	4526,060	1	28	0,000	1,162
Exponencial	0,965	780,776	1	28	0,000	0,081

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

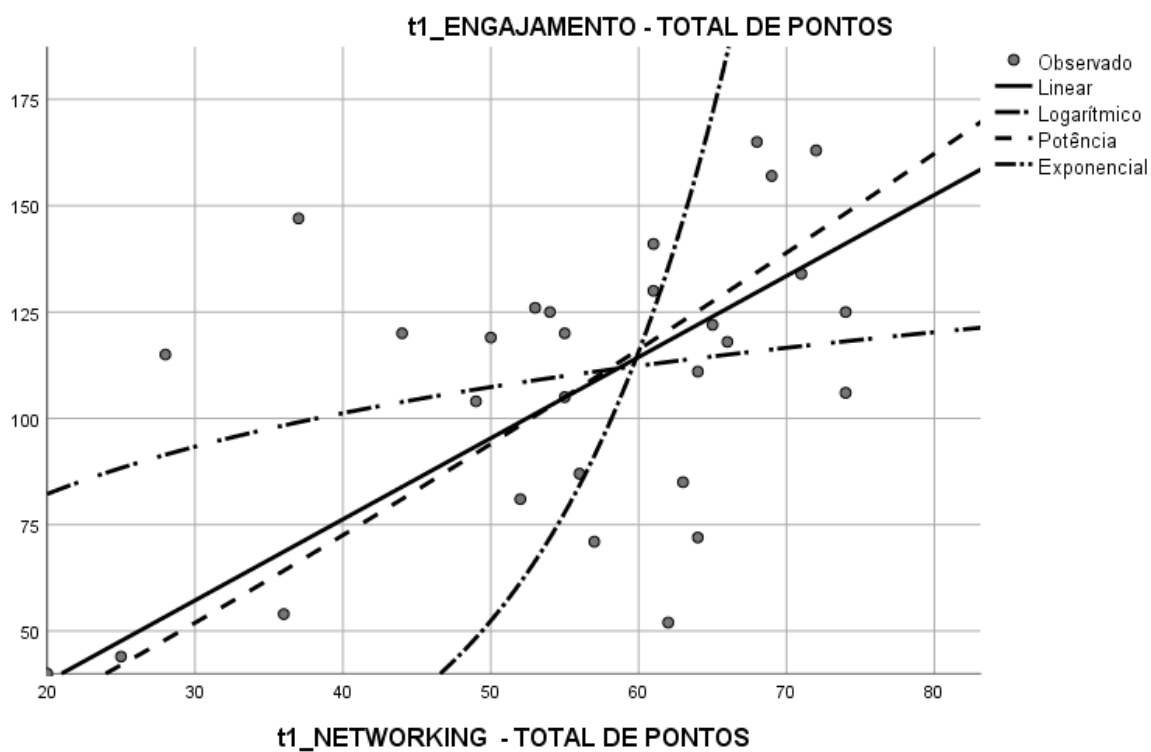
Figura 32 - Curva de estimação: Engajamento e *Networking* (momento T0)

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Tabela 26 - T1 - Engajamento e *Networking*

Equação	Resumo do modelo					Estimativas de Parâmetro
	R quadrado	Z	df1	df2	Sig.	b1
Linear	0,924	338,753	1	28	0,000	1,907
Logarítmico	0,928	363,316	1	28	0,000	27,444
Potência	0,994	4940,806	1	28	0,000	1,161
Exponencial	0,952	561,079	1	28	0,000	0,079

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Figura 33 - Curva de estimação: Engajamento e *Networking* (momento T1)

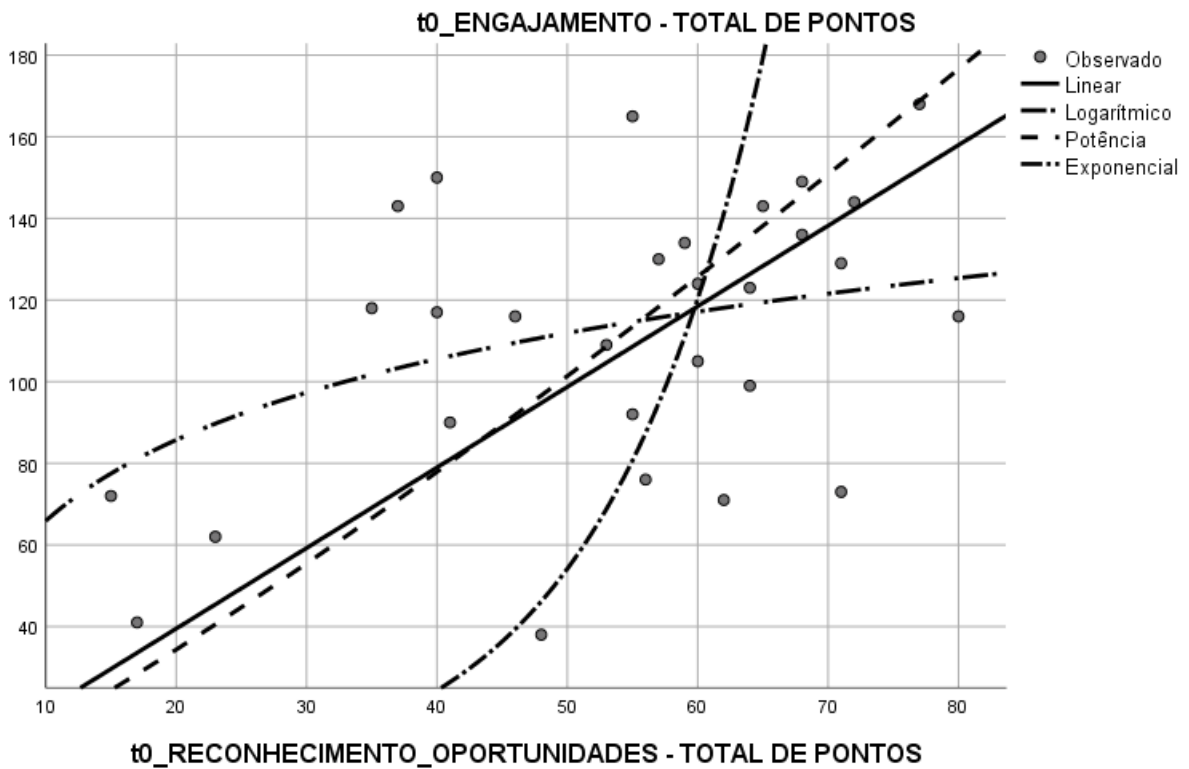
Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Tabela 27 - T0 - Engajamento e Reconhecimento de Oportunidades

Equação	Resumo do modelo					Estimativas de Parâmetro
	R quadrado	Z	df1	df2	Sig.	b1
Linear	0,909	280,200	1	28	0,000	1,975
Logarítmico	0,933	390,461	1	28	0,000	28,613
Potência	0,991	3192,876	1	28	0,000	1,181
Exponencial	0,928	358,326	1	28	0,000	0,080

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Figura 34 - Curva de estimação: Engajamento e Reconhecimento de Oportunidades (momento T0)



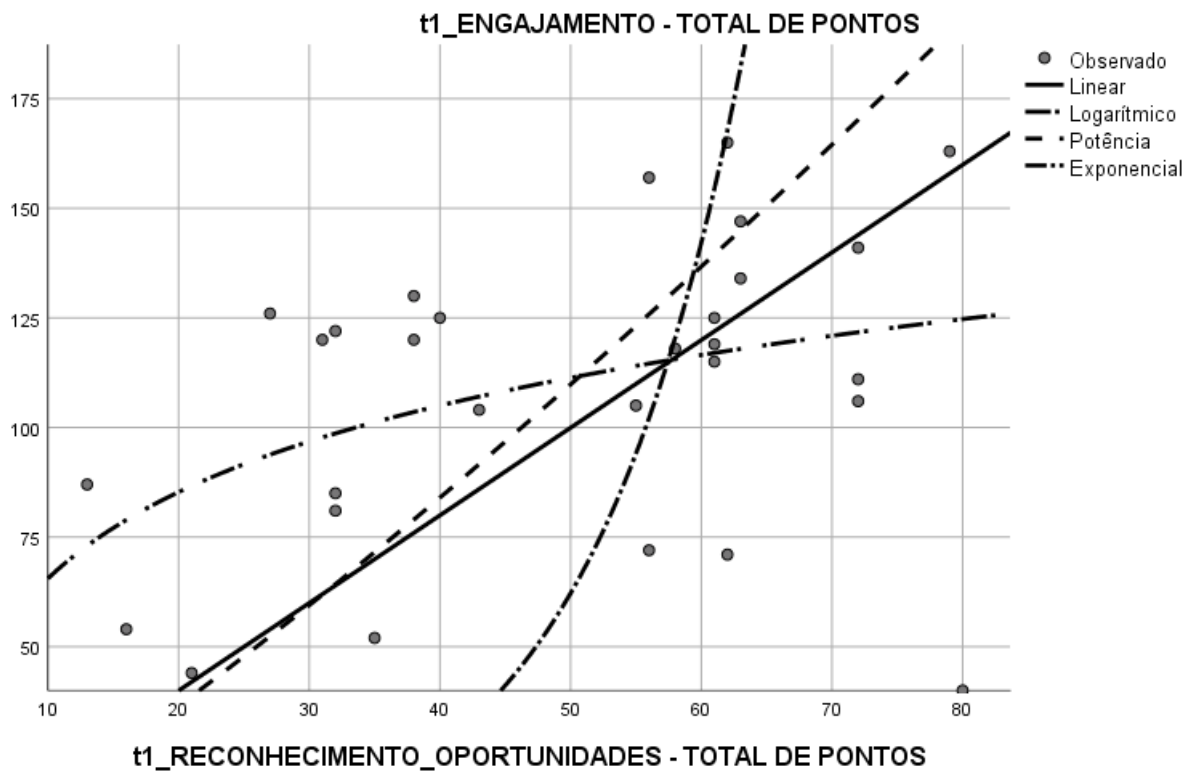
Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Tabela 28 - T1 - Engajamento e Reconhecimento de Oportunidades

Equação	Resumo do modelo					Estimativas de Parâmetro
	R quadrado	Z	df1	df2	Sig.	b1
Linear	0,866	180,658	1	28	0,000	1,999
Logarítmico	0,926	348,930	1	28	0,000	28,462
Potência	0,986	1968,535	1	28	0,000	1,201
Exponencial	0,885	214,453	1	28	0,000	0,083

Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

Figura 35 - Curva de estimação: Engajamento e Reconhecimento de Oportunidades (momento T1)



Fonte: Resultados da pesquisa (2025).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Três aspectos emergiram de forma expressiva como achados do procedimento investigativo que caracterizou esse estudo: um, associado diretamente ao resultado relativo à comparação do comportamento das variáveis de controle (fatores situacionais) e das variáveis de resultados (fatores pessoais); outro, associado à avaliação da satisfação do evento pelos participantes; outro, ainda, relacionado às possíveis influências da intervenção formativa sobre o engajamento.

Sobre o primeiro aspecto, ao sugerir, de um lado, a ocorrência de processo reflexivo dos participantes sobre a instituição e, de outro, sobre os fatores pessoais, motivando a percepção mais favorável sobre a instituição e uma percepção ligeiramente menos favorável em relação aos fatores pessoais, conferiu à intervenção um papel além da formação intraempreendedora objetivada, levando o servidor a um reposicionamento de sua visão sobre si e sobre a instituição.

Para esse resultado, alguns conteúdos abordados na intervenção parecem ter concorrido de forma mais direta: a contextualização do mundo do trabalho envolvendo as exigências em termos de habilidades e competências dos profissionais, e a contextualização do ambiente tecnológico que permeia esse mundo. Nesse sentido, a inserção do servidor em contextos de conhecimento sobre o ambiente em que sua organização está inserida seria um componente intrínseco na estrutura de intervenção formativa intraempreendedora.

Também, o trabalho coletivo praticado pela dinâmica proposta construiu um ambiente de pertencimento do servidor à organização, na medida que identificou nos demais servidores uma identidade com relação a vivências no cotidiano de trabalho. Nesse sentido, a dinâmica de integração por meio de instrumento de empatia aplicado em duplas e compartilhado com o grupo, bem como o momento de convergência-divergência praticado nos grupos organizados, envolvendo situações problema, que haviam sido inicialmente identificadas individualmente, e a exposição no grupo teria, então, evidenciado um olhar convergente entre os servidores ao focar situações a serem aprimoradas na Instituição.

Portanto, essas atividades presentes na intervenção parecem compor um conjunto de elementos que ajudam na construção desse pertencimento e, assim, somam-se ao rol de elementos intrínsecos na estrutura de intervenção formativa intraempreendedora.

Ainda, pareceu contribuir para essa construção do pertencimento as ações prévias à intervenção, tais como: o convite à participação voluntária e anônima num processo de avaliação do cotidiano de trabalho na instituição (Instrumento de Diagnóstico - T0); a proposição de ação de reconhecimento da contribuição do servidor nesse processo de avaliação, envolvendo o sorteio de brindes aos participantes, que exigiu uma intensa dinâmica de trocas de mensagens com os servidores e os movimentou à discussão sobre essa ação institucional. Essas ações prévias favoreceram o aceite ao convite feito ao grupo amostral para sua participação voluntária na atividade formativa.

Especificamente durante a intervenção formativa, a presença de situações lúdicas surpreendeu positivamente os participantes mediante a proposição de exercer sua criatividade sugerindo usos diferenciados de objetos para além de sua função original. Essa atividade alimentou o interesse dos participantes por novas descobertas proporcionadas pela intervenção. Tal expectativa parece ter sido atendida quando da proposição do uso de inteligência artificial para desenvolver todo o processo criativo que os participantes já haviam desenvolvido sem essa técnica.

A satisfação com essas situações descritas foi amplamente observada nas manifestações feitas pelos participantes no formulário de avaliação do evento, após o seu término. Nesse sentido, considera-se que a inserção de práticas inesperadas e contributivas para o desenvolvimento pessoal e profissional é também um dos elementos a serem buscados para compor a estrutura de intervenção formativa intraempreendedora.

Ainda, a entrega de certificado de participação na ação formativa reforçou a disposição no grupo amostral de servidores para responder o Instrumento de Diagnóstico - T1, trinta dias após a intervenção formativa. Essa ação também pode ser considerada como elemento importante na estruturação do projeto da intervenção formativa.

Outras considerações são ainda pertinentes quando se focam os resultados apresentados pela análise comparativa do comportamento dos construtos nos momentos T0 e T1, e sobre esses, destacam-se: considerando um processo autorreflexivo e aberto a novas perspectivas, a comparação dos resultados de T0 e T1 nos conceitos sob responsabilidade institucional e sobre os construtos no âmbito do indivíduo sugeriu que um processo autorreflexivo permeou os resultados de T1. Isso porque houve um avanço nos aspectos do âmbito institucional e uma ligeira redução na avaliação dos aspectos do âmbito individual.

As atividades presentes no processo de intervenção formativa suscitaram uma discussão sobre o papel do indivíduo na instituição, sobre as exigências do mundo do trabalho, as habilidades e competências profissionais, e as possibilidades que os profissionais podem ter a partir do uso de ferramentas adequadas, como a inteligência artificial usada com ética e responsabilidade. Além disso, evidenciou a necessidade premente da instituição em manter um padrão inovativo que lhe permita manter-se competitiva no mercado educacional e com isso evidenciando a perspectiva para ocorrência contínua de treinamentos dos servidores, para acesso a novas ferramentas.

Esse mix, explanado na fase de sensibilização, parece ter sido absorvido pelos servidores como *inputs* que teriam influenciado a avaliação dos aspectos institucionais e a autoavaliação dos aspectos individuais formando um olhar menos crítico à instituição e mais autocrítico em relação ao próprio indivíduo. Do ponto de vista institucional a intervenção ao tratar de uma abordagem intraempreendedora de criatividade em inovação estaria estimulando uma perspectiva de uma instituição com predisposição a favorecer maior autonomia de seus servidores e, portanto, promover um fluxo de informações mais aberto e transparente, o que também parece ter promovido no servidor, uma perspectiva de maior tolerância a erros.

Por outro lado, fatores que dependem de transformações mais profundas para serem alterados, como crenças e comportamentos, sejam esses últimos os da chefia imediata, investigados a partir do fator informalidade, sejam os de apoio da alta gestão, não sofreram alterações entre T0 e T1. Nessa linha de observação continuada, arriscar-se dizer que em função da não mudança dos fatores anteriormente citados (crenças, informalidade e apoio da alta gestão), novas perspectivas no comportamento institucional de *feedback* e de reconhecimento e recompensa aos servidores recuam no patamar de avaliação.

Quanto aos fatores pessoais, a atitude intraempreendedora apresenta tendência de manutenção da avaliação entre os dois momentos o que confronta com o ambiente de criatividade e inovação olhado pela ótica institucional. Ainda, a avaliação feita da atitude pessoal de reconhecimento de oportunidades e de *networking* se contrapõe ao comportamento da avaliação feita sobre o fator autonomia, reforçando a evidência de um processo autorrefletivo gerado por percepções opostas entre o que a instituição tende a propiciar e que o servidor se sente em condições de fazer.

Esse quadro está presente também quando as competências socioemocionais são avaliadas no sentido de apresentar um ligeiro recuo frente aos avanços do ambiente institucional. Esse quadro de contraposições sugere que os avanços institucionais e avanços pessoais ocorram em paralelo e uma política de formação contínua para os servidores parece ser uma estratégia institucional para garantir sua competitividade e conseqüentemente longevidade num ambiente de contínua inovação tecnológica.

Adicionalmente, a atividade prática realizada por meio de discussão e técnicas para eleger um problema a ser trabalhado no processo do *Design Thinking* levou a um processo de análise crítica tanto da instituição quanto do indivíduo como colaborador. Após a ação manual para fazer uma proposição, os participantes tiveram a oportunidade de fazer uma engenharia de *prompt* que contemplasse todas as atividades desenvolvidas manualmente.

O retorno da inteligência artificial os surpreendeu por assemelhar-se ao que já haviam proposto e, ainda mais, por avançar com maior clareza e objetividade. Isso representou um salto no sentido de avaliar que o acesso a novas ferramentas é possível a qualquer servidor, independentemente do cargo e tempo de casa, o que gera uma nova perspectiva. Diante disso, julga-se que um processo autorreflexivo gerou nos servidores uma mitigação de críticas à instituição e uma elevação de críticas a si próprios, em função da percepção de um espaço para crescer dentro da instituição e na atividade que realizam.

Por fim, dada a expressão de interesse tanto dos servidores que participaram do evento quanto daqueles que não puderam ser contemplados devido ao número limitado de vagas, percebe-se que a instituição está considerando uma nova etapa de formação. Essa iniciativa baseia-se nos resultados positivos e nas novas perspectivas que a formação inicial proporcionou dentro da própria organização.

Essa posição estratégica da instituição é amparada pelas manifestações que foram apresentadas nesse estudo sobre o processo de intervenção formativa, as quais resultaram em indicadores de satisfação, recomendação e interesse em participar em outros processos formativos pontuados com média acima de 9 pontos e mediana com pontuação máxima (10 pontos).

Por fim, o terceiro aspecto, relativo às possíveis influências da intervenção formativa foi ratificado nesse estudo sob duas ópticas, uma do ponto de vista estatístico, ao se verificar o alto grau de associação entre o engajamento e os respectivos fatores pessoais - atitude intraempreendedora, *networking*, reconhecimento de oportunidades, bem como as competências socioemocionais; outra de natureza mais subjetiva, que extraiu das avaliações manifestadas pelos participantes do grupo amostral ao avaliarem na estrutura da intervenção formativa um elevado grau de adesão à estrutura formativa proposta.

O engajamento nessas avaliações subjetivas foi subliminarmente explicitado pela valorização dos vínculos possibilitados entre servidores de diferentes setores e diferentes campi, o que indica a relevância de estruturas formativas multisetorizadas e multicampi.

Também, as manifestações que trouxeram a valorização do compartilhamento de desafios comuns entre os participantes e a construção coletiva de propostas de solução ancorada na troca de experiências, sugerem a construção de relações favoráveis ao engajamento coletivo por meio do desenvolvimento do trabalho em equipe e da empatia.

Registre-se que as experiências vivenciadas pelos servidores parecem ter contribuído para sensibilizar os participantes para a construção de uma identidade diante da identificação de desafios comuns aprimorando o processo da gestão institucional.

Os resultados aqui obtidos, ainda que limitados a um estudo de caráter exploratório, bem como o detalhamento de todo o processo de planejamento da intervenção formativa, antecedido pela construção dos instrumentos de acompanhamento e avaliação, assim como o próprio conteúdo da formação, podem contribuir para que a proposta seja replicada em outros contextos institucionais de interesse. Essa possibilidade abre caminhos para o aprofundamento da vertente da identidade de pertencimento organizacional, bem como de outras dimensões de âmbito local e regional não contempladas neste estudo.

Por fim, argumenta-se que a opção por não utilizar um grupo específico de controle no estudo, decorreu do monitoramento já adotado por meio do acompanhamento dos fatores situacionais (comparativo T0 e T1) destacados no referencial teórico como potenciais influenciadores da atitude intraempreendedora e do engajamento. Ainda assim, recomenda-se que, no delineamento de novos estudos, seja considerada essa opção, se pertinente.

REFERÊNCIAS

AJZEN, Icek. The Theory of Planned Behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.50, p.179-211, 1991.

ALBURY, David. Fostering innovation in public services. **Public money and management**, v. 25, n. 1, p. 51-56, 2005.

ALMASRIA, Omar Radwan; AHMAD, Alaeddin Mohammed Khalaf. Intrapreneurial behaviors and innovative performance: The moderating role of employees' characteristics in commercial banks. **Accounting**, v. 6, n. 6, p. 1007-1020, 2020.

ALVARENGA, Marcelo Aparecido; COSTA, Priscila Rezende da. Intraempreendedorismo: uma proposta para reorganização da literatura. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 5, n. 1, p. 57-80, 2020.

ANTONCIC, Bostjan; HISRICH, Robert David. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 5, p. 495-527, 2001.

ANTUNES, Mônica da Pieve; RIBEIRO, Alana Ertel; MOZZATO, Anelise Rebelato; FICAGNA, Alba Valéria Oliveira. Capacidades dinâmicas como vantagem competitiva: estudo em uma cooperativa de crédito. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 5, n. 1, p. 09-32, 2016.

AVOLIO, Bruce J.; GARDNER, William L.; WALUMBWA, Fred O.; LUTHANS, Fred; MAY, Douglas R. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. **The Leadership Quarterly, Elsevier**, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.

BADOIU, Georgiana-Alexandra; SEGARRA-CIPRÉS, Mercedes; ESCRIG-TENA, Ana B. Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study. **Personnel Review**, v. 49, n. 8, p. 1677-1694, 2020.

BAKKER, Arnold; DEMEROUTI, Evangelia. Towards a model of work engagement. **Career development international**, v. 13, n. 3, p. 209-223, 2008.

BAKKER, Arnold. Strategic and proactive approaches to work engagement. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 2, p. 67-75, 2017.

BASS, Bernard Marion. Liderança e desempenho além das expectativas. **Nova York: Imprensa livre**, 1985.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Nova governação pública e meritocracia. Sociologia, Problemas e Práticas**, Lisboa, n. 84, p. 9-25, maio 2017.

BOLSONELLO, Jani; SILVA, Maria Tereza Barbosa da; LARA, Angela Mara de Barros; MACUCH, Regiane da Silva. Uso de brainstorming como ferramenta para aprendizagem. **Conhecimento e Diversidade**, v. 15, n. 36, p. 174-191, 2023.

BORGES, Natália dos Santos. **A influência do comportamento intraempreendedor no desempenho individual e organizacional de IPSS**. 2022. 82 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas Empresariais) - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2022.

BRACHT, Danieli Eidt; WERLANG, Nathalia Berger. Competências empreendedoras: uma investigação com produtores rurais catarinenses. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 101-124, 2015.

BRAGA, Zaira Carvalho Cornélio; OLIVEIRA, Gilson Batista de. A estreita relação entre o modelo patrimonialista e a corrupção no estado brasileiro. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales (RCCS)**, n. 11, p. 1, 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 04 de agosto de 2025.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 04 de agosto de 2025.

BRITO, Barbara Alessandra Vieira de. **Formação Intraempreendedora no setor público: o compartilhamento de conhecimento tácito como parte do processo**. 2022.304 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2022.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Alta Books, 2020.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir Oliveira. Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3, 2021.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência e Trópico**, v. 34, 2010.

CARDON, Melissa Susan; WINCENT, Joakim; SINGH, Jagdip; DRNOVŠEK, Mateja. The nature and experience of entrepreneurial passion. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 3, p. 511-532, 2009.

CASTRO, Carolina Sant'Anna Antunes Azevedo; TIMENETSKY, Karina Tavares; KATZ, Marcelo; CORRÊA, Thiago Domingos; FELÍCIO, André Carvalho; MORIYAMA, Tais; KERNKRAUT, Ana Merzel; FERRAZ, Leonardo José Rolim; SERPA NETO, Ary. Síndrome de burnout e engajamento em profissionais de saúde: um estudo transversal. **Revista Brasileira de Terapia Intensiva**, v. 32, n. 3, p. 381-390, 2020.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; MENDONÇA, Letícia Koepfel; BRANDALISE, Isabella. Capítulo 1 - Políticas Públicas e Design Thinking: Interações para enfrentar desafios contemporâneos. Brasília: **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)**, p. 29-52, 2019.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. Texto para Discussão, n. 2319. Brasília: **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)**, 2017.

CEREZINI, Newton Rocha; SILVA, N. L. F. **Design Thinking-uma forma de redesenhar serviços públicos com foco no cidadão**. In: Proceedings of X CONSAD, Brasília-DF, 2017. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-36_03.pdf> Acesso em: 30 out. 2024.

CERIBELI, Harrison Bachion; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza. An analysis of the relationship between flexible work, emotional exhaustion and engagement of workers. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 1, p. 1-14, 2019.

CHRISTIANO, Victor; SMARANDACHE, Florentin. The convergence of ikigai and Design Thinking: crafting a purposeful framework. **Sustainable Machine Intelligence Journal**, v. 7, 2024.

COCCO, Junior Steffanello. Os desafios encontrados pelas empresas na aplicação de técnicas para engajar seus colaboradores. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, p. 357-379, 2024.

COELHO, Meire Lúcia Gomes Monteiro Mota. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 3, p. 233-247, 2010.

COOLEY, Lawrence. Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. **Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00**. Washington: USAID, 1990.

DAMANPOUR, Fariborz; WISCHNEVSKY, J. Daniel. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 23, n. 4, p. 269–291, 2006.

DE OLIVEIRA, Larissa Costa; DE OLIVEIRA, Otávio Henrique Ferreira; SANT'ANNA, Antônio Genilton. Modelo de Competência Intraempreendedora para uma Gestão Municipal Efetiva. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 4, p. 22-51, 2021.

DELGADO, José Augusto. **A administração pública indireta na Constituição Federal de 1988**: alguns aspectos. 1989.

DEPREZ, Jana; EUWEMA, Martin. You can't always get what you want? Leadership expectations of intrapreneurs. **Journal of Managerial Psychology**, v. 32, n. 6, p. 430-444, 2017.

DUNLEAVY, Patrick; MARGETTS, Helen; BASTOW, Simon; TINKLER, Jane. New public management is dead—long live digital-era governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, n. 3, p. 467-494, 2006.

DRUMOND, Alexandre Matos; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; SILVA, Edson Arlindo. Predominância ou coexistência?: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 3-25, 2014.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília, DF: Enap - Escola Nacional de Administração Pública, 2019.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de; VALADARES, Josiel Lopes; MORAIS, Mateus Cerqueira Anicio. Empreendedorismo em políticas públicas no contexto da economia criativa brasileira. **Revista Reuna**, v. 26, n. 2, p. 91-110, 2021.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **28º Concurso Inovação no Setor Público**: iniciativas premiadas. Brasília: ENAP, maio 2025. 218 p.

FERNÁNDEZ-MARTÍN, Tatiana; HERNÁNDEZ-GÓMEZ, Luis; MARTÍNEZ-PÉREZ, Ana; RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, Carlos. **Diagnóstico interno institucional 2020**: momento analítico-descriptivo para un enfoque del TEC hacia resultados. Madrid: Editorial Tec, 2021.

FERREIRA, Thaisa Sayonara de Medeiros; NUNES, José Orlando Costa; SOUSA NETO, Pedro Balduino de; SILVA, Bruno José Bezerra. Viabilidade de implementação da visão intraempreendedora na gestão pública: um estudo na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Brasil. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e407974249-e407974249, 2020.

FILGUEIRAS, Amanda; SANTOS, Joina; MARÇAL, Maria Christianni Coutinho. O Secretário Executivo das Instituições Federais de Ensino: O Intraempreendedorismo como um Pensamento Estratégico. **Connection Scientific Journal**, v. 3, n. 2, p. 16-35, 2020.

FINATI, Caroline Renata Delle; ROSA, Jaqueline Ganassin; ALEMSAN, Nárima; FRANZONI, Ana M.; PERASSI, Richard. Cultura intraempreendedora: um estudo sobre as práticas organizacionais que condicionam o intraempreendedorismo. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação-CIKI**, 2023.

FLACH, Rosiane Oswald; PINHEIRO, Susana Maysa Fidencio; KLUNK, André; DILL, Otília Maria; FLACH, Douglas. Mercado de trabalho multigeracional: um estudo sobre as especificidades e percepções das gerações. **Revista Conexão**, n. 10, p. 67-101, 2022.

FORMENTON, Tathiana da Cruz; STEFANO, Silvio Roberto. Gerações e Mercado de Trabalho suas Relações com as Organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, 2017.

FREITAS, Rogério Lino do Carmo; MARQUES, Débora. O intraempreendedorismo como ferramenta para o desenvolvimento organizacional: um estudo de caso com as empresas juniores brasileiras. **CES Revista**, v. 32, n. 1, p. 7-37, 2018.

FUNDAÇÃO MUDES. **Conheça a Mandala Ikigai**: como encontrar o seu propósito. Disponível em: <https://www.mudes.org.br/conheca-a-mandala-ikigai-como-encontrar-o-seu-proposito/> Acesso em: 17 de outubro de 2024.

GAWKE, Jason C.; GORGIEVSKI, Marjan J.; BAKKER, Arnold B. Measuring intrapreneurship at the individual level: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). **European Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 806-817, 2019.

GOMES, Roberto Kern. **Melhores práticas intraempreendedoras para a gestão pública**: um estudo de multicase. 2017. 399 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) -Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GONÇALVES, Rafael Farias. **Empreendedorismo corporativo**: uma análise das relações entre cultura intraempreendedora e competências empreendedoras individuais em uma instituição federal de ensino (IFNMG). 2020. 149 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) -Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

HAIR, Joseph Franklin Jr; BLACK, William. Charles.; BABIN, Barry. J.; ANDERSON, Rolph. Emil; TATHAM, Ronald. Lynn. **Multivariate data analysis**. 6. ed. Harlow: Pearson, 2009.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações**. São Paulo: Saraiva Educação S.A. 280 p., 2017.

HASHIMOTO, Marcos; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior: Antecedents analysis from managers' perspectives. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 4, p. 385-406, 2014.

HAU, Yong Sauk; KIM, Byoungsoo; LEE, Heeseok. What drives employees to share their tacit knowledge in practice? **Knowledge Management Research e Practice**, v. 14, n. 3, p. 295-308, 2016.

HORNSBY, Jeffrey S.; KURATKO, Donald F.; ZAHRA, Shaker A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 253-273, 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da Educação Superior 2023: notas estatísticas**. Brasília, DF: INEP, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/censo-da-educacao-superior/mec-e-inep-divulgam-resultado-do-censo-superior-2023> . Acesso em: 04 ago. 2025.

KAHN, William Alan. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KETLUN, María del Mar. Fases y redes en la metodología del *Design Thinking*. **Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos**, n. 78, p. 91-102, 2020.

KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline Gaia. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 69, 2016.

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

KURATKO, Donald Francis; HORNSBY, Jeffrey Steven; COVIN, Jeffrey George. Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. **Business Horizons, Elsevier**, v. 57, n. 1, p. 37-47, 2014.

LENZI, Fernando César. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte dos setores mecânico, metalúrgico e de material elétrico/comunicação em Santa Catarina**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras conhecidas. 2008. 126 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008

LIMA, Vanessa Matildes de. A VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES. **Revista GeTeC**, v. 9, n. 23, 2020.

LOZANO, José Ricardo Leal. Fundamentos conceituais da Administração Pública. **Revista Administração Pública**, v. 1, p. 1-13, 2013.

LUMPKIN, G. Tom; 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.

MACÊDO, José Wilker de Lucena; SILVA, Anielson Barbosa da. Construção e validação de uma escala de competências socioemocionais no Brasil. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 2, p. 965-973, 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARVEL, Matthew R.; GRIFFIN, Abbie; HEBDA, John; VOJAK, Bruce. Examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: Voices from the field. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 5, p. 753-768, 2007.

MEDEIROS, Fernandina Fernandes de Lima; MILL, Daniel; ZAGUI PARESCHI, Claudinei; CARVALHO, Gustavo Maurício. Tendências atuais no engajamento do estudante: uma revisão sistemática dos determinantes e estratégias em contextos educacionais. **Anais CIET: Horizonte**, 2024.

MELLO, Felipe. **O velho ditado chinês na prática**. Canto Cidadão, 15 fev. 2005. Disponível em: <https://cantocidadao.org.br/o-velho-ditado-chines-na-pratica/>. Acesso em: 25 jun. 2025.

MENZEL, Hanns Christian; AALTIO, Iiris; ULIJN, Jan Maarten. On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organizations. **Technovation, Elsevier**, v. 27, n. 12, p. 732-743, 2007.

MONTEZANO, Lana; FRANÇA, Joesse Vasconcelos; RUSSO, Daniel; DUARTE, Cristiano da Cunha. Inovação tecnológica na administração pública: estudo de caso sobre os benefícios do Programa Brasil Mais pela Polícia Federal. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 75, n. 4, p. 760–782, out./dez. 2024.

MORAIS, Mateus Cerqueira Anício; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; VALADARES, Josiel Lopes. Teoria eclética do empreendedorismo: uma proposta de aplicação e análise em políticas públicas municipais. **Race-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 20, n. 3, p. 381-406, 2021.

MORIANO, Juan Antonio; MOLERO, Fernando; TOPA, Gabriela; LÉVY MANGIN, Jean-Pierre. The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, p. 103-119, 2014.

MOURA, Luciana Raquel Nunes Irineu; CHARÃO-BRITO, Lucas; LOPES, Luis Felipe Dias. Vigor, dedicação, absorção: uma análise da percepção de profissionais pós-graduandos sobre engajamento no trabalho. **Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 22, n. 2, p. 229-245, 2017.

MOUREAU, Luiz Claudio de Camargo Guerrero; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. Governança de organizações públicas: para quê e para quem? Um estudo quantitativo crítico e de inspiração decolonial. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 75, n. 4, p. 673–695, out./dez. 2024.

NEESSEN, Petra Cornelia Maria; CANIËLS, Marjolein Cornelia Johanna; VOS, Bart; JONG, Jeroen Paul de. The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, p. 545-571, 2019.

NOGUEIRA JÚNIOR, Dario Azevedo; VALLE, Vivian Cristina Lima López; BENELLI, Ana Carolina. Direitos dos usuários de serviços públicos no ambiente do governo eletrônico e da administração pública digital. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 283, n. 1, p. 93–130, jan./abr. 2024.

NOVAES, Graziela Fontes. **Sucesso em projetos**: uma análise sobre a contribuição do comportamento intraempreendedor. 2021. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2021.

NOVAES, Graziela Fontes; MARTENS, Cristina Dai Prá. Intraempreendedorismo de funcionários: uma revisão sistemática de literatura. In: **XXXI Simpósio De Gestão Da Inovação Tecnológica - ANPAD**, 2021.

NOVAES, Tiago; BERTOLAZZI, Marco Aurélio; ZANANDREA, Gabriela; CAMARGO, Maria Emília. Geração Z: uma análise sobre o relacionamento com o trabalho. **Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**, v. 16, p. 1-16, 2016.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). Peer Review OCDE Skills: revisão das competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil - conclusões preliminares. Paris: OECD, 2017b. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3634> acesso em: 17 de junho de 2025.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass 2030. Paris: OECD, 2019. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/about/projects/edu/education-2040/1-1-learning-compass/OECD_Learning_Compass_2030_Concept_Note_Series.pdf Acesso em: 17 de junho de 2025.

OCDE (Organization for Economic Cooperation and Development). O sistema de inovação do serviço público do Brasil: uma exploração de sua jornada passada, presente e futura. Paris: OECD Publishing, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/a1b203de-en>. Acesso em: 17 de junho de 2025.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação e Sociedade**, v. 36, p. 625-646, 2015.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, p. 415-431, 2017.

Ouweneel, Else; Le Blanc, Pascale M.; Schaufeli, Wilmar B. Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. **Career Development International**, v. 18, n. 2, p. 173-195, 2013.

PAIVA, Emanuella Rodrigues Veras da Costa; BARRETO, Laís Karla da Silva; ARRUDA, Eduardo Heliodoro; OLIVEIRA, Hilderline Câmara de; SOARES, Leonardo Freire de Mendonça; PEREIRA, Tarciara Magley da Fonseca; ZUMBA, Felipe Macedo; SILVA, Fábio da. O impacto das práticas do comportamento intraempreendedor nas organizações públicas. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 2, p. e4393-e4393, 2024.

PANDEY, Jatin; GUPTA, Manish; HASSAN, Yusuf. Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. **Management Decision**, v. 59, n. 6, p. 1525-1545, 2021.

PASQUALI, Luiz. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

PAULA, Roberta Manfron de; ALMEIDA, Flávia Larissa Bandeira Guedes de. O intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações. In: **XII Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**. Universidade do Vale Paraíba, 2015.

PEIXOTO, Luiz Gustavo; BARROS NETO, João Pinheiro de. Geração Z e Intraempreendedorismo: percepções dos empregados em grandes empresas, startups e dos que estão fora do mercado de trabalho. **Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal)**, v. 17, n. 8, 2024.

PEREIRA, Junio Cesar; DUARTE, André Cocco; SANTIAGO, Janaina Araújo; SILVA, Marquione Gomes da. A importância do intraempreendedorismo nas organizações. **Revista FAGENIUS**, v. 1, n. 3, 2023.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. Especial 85 Anos, p. 180-219, nov. 2022.

PEREIRA, Sandra Patrícia Marques; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Movimentos pós-Nova Gestão Pública: o Novo Serviço Público. **Lex Humana**, Petrópolis, v. 12, n. 1, p. 69–85, 2020.

PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação?** Rio de Janeiro: José Olympio, 1977.

PIERONI, Marco Antônio Rodrigues; VEIGA, Carlos Eduardo Lacerda; ALVES, Daniel; MARQUES, Gilmar dos Santos; MENDONÇA, Fábio Lúcio Lopes de; SERRANO, André Marques. Governança pública: a influência da governança corporativa no fortalecimento da gestão estratégica da AGU. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**, São José dos Pinhais, Paraná, v. 15, n. 8, p. 01–20, 2024.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur**. Michigan: Harper e Row, 1985. 368 p.

PLUXEE; THE HAPPINESS INDEX. **Ebook-Pluxee-Senses**: estudo da Pluxee e The Happiness Index (2023) sobre a felicidade corporativa e engajamento no trabalho: um panorama brasileiro. São Paulo: Pluxee, 2023. Disponível em: <https://www.pluxee.com.br/sites/g/files/jclxxe291/files/2024-10/EBOOK-PLUXEE-SENSES.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2025.

PREARO, Leandro Campi. **USCS com Ciência celebra sua centésima edição, com Leandro Prearo, reitor da USCS**. In: USCS com Ciência. São Caetano do Sul, SP: USCS, 2024. Podcast. Disponível em:

<https://open.spotify.com/episode/200mSgybdeVyaQtdHTLykD?si=KH5ZcRRrRMGIIVzgAuv0tAend=1edlsi=fa3146b80bd04066>. Acesso em: 25 jun. 2025.

RIGTERING, Jasper Philip Cornelis; WEITZEL, Uwe. Work context and employee behaviour as antecedents for intrapreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 9, p. 337-360, 2013.

ROMEIRO, Maria do Carmo. A USCS e a região do Grande ABC. In: USCS. **Plano Estratégico de Desenvolvimento USCS 2030**. São Caetano do Sul, SP: USCS, p. 10-12, 2020.

ROSSO, Leila Urioste. **O impacto das novas tecnologias sobre as competências profissionais da geração baby boomer**. 2015. 118 f.

Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LÚCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 7. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANO, Hironobu. Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. 45 p. (Cadernos Enap, n. 69). Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/51112/1/69_Laboratorios_inovacao_governo_completo_final_23062020.pdf. Acesso em: 17 jun. 2025.

SANTOS, Edicreia Andrade dos; SOARES, Simone; SALLABERRY, Jonatas Dutra; GONZAGA, Carlos Alberto Marcal. Responsabilidade social corporativa e identificação organizacional: influência no engajamento dos funcionários. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 4, p. 147-161, 2019.

SANTOS, Gustavo Oliveira; SOUZA, Fábio Lemes de; MATOS, Geise Cardoso de; CONTÃO, Thalles da Silva; KOKUDAI, Rinara Lopes Negreiros. Gestão de pessoas: a valorização do capital humano como vantagem competitiva organizacional. **Teófilo Otoni: Coletânea Científica Administração**, p. 61-67, 2022.

SANTOS, Hanna Caroline de Santana; VASCONCELOS, Joilson. Políticas públicas educacionais e a responsabilidade estatal. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 2649-2658, 2023

SCHAUFELI, Wilmar B. Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. **Organizational dynamics**, v. 46, n. 2, p. 120-132, 2017.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.

SCHAUFELI, Wilmar Berend; SALANOVA, Marisa; GONZALEZ-ROMA, Vicente; BAKKER, Arnold B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, Wilmar; SALANOVA, Marisa. Work engagement: On how to better catch a slippery concept. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, p. 39-46, 2011.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process**. 1ª ed. New York and London: McGraw-Hill Book Company, Inc., Volume II, 1939.

SILVA JUNIOR, Alessandro Carlos da. **Comportamento intraempreendedor e abordagens de inovação no setor público**: um estudo a partir de laboratórios de inovação em governo na América do Sul. 2022. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2022.

SILVA, Flávia Maria; NASSIF, Vânia Maria Jorge; PAIVA, Luis Eduardo Brandão; SILVA, Daniele. Projetos municipais de intraempreendedorismo: a participação de mulheres no prêmio Sebrae prefeito empreendedor. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 14, n. 2, p. 128-156, 2023.

SMITH, Lisa; REES, Patricia; MURRAY, Noel. Turning entrepreneurs into intrapreneurs: Thomas Cook, a case-study. **Tourism Management**, v. 56, p. 191-204, 2016.

SOARES, Cristiano Sausen; da ROSA, Fabricia Silva. Recursos estratégicos e vantagens competitivas na gestão pública municipal: um estudo a partir da percepção de agentes públicos com base na Resource Based-View. **Revista Gestão e Conexões**, v. 10, n. 2, p. 71-102, 2021.

STAUB, Selva; NART, Senem; DAYAN, Hüsnü. The role of supportive leader in influencing intrapreneurship and innovation: A study on the printing houses in Topkapi, Istanbul. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 16, n. 04, p. 1940008, 2019

STULL, Michael; ARAM, John D. Exploring trust as an influencing mechanism of intrapreneurship. **International Journal of Management and Marketing Research**, v. 3, n. 3, p. 1-15, 2010.

STULL, Michael; SINGH, Jagdip. **Intrapreneurship em organizações sem fins lucrativos**: examinando os fatores que facilitam o comportamento empreendedor entre os funcionários. Revista não identificada, v. 24, n. 2005, p. 192-210, 2005. Disponível em: ResearchGate. Acesso em: 30 outubro de 2024.

TAVARES, Ana Carolina Azevedo Oliveira. **Atração e retenção da geração Z**: desenvolvimento de um programa de intervenção. 2021. 99 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, 2021.

TIEXAMES. **Design Thinking como colocar em prática**. 2022. Disponível em: <<https://www.tiexames.lpages.co/workshop-design-thinking/>> Acesso em: 12 de outubro de 2024.

TSOURVAKAS, Georgios; YFANTIDOU, Irini. Corporate social responsibility influences employee engagement. **Social Responsibility Journal**, v. 14, n. 1, p. 123–137, 2018.

VALADARES, Josiel Lopes; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 82-98, abril 2015.

VALSANIA, Sergio Edú; MORIANO, Juan Antonio; MOLERO, Fernando. Authentic leadership and intrapreneurial behavior: cross-level analysis of the mediator effect of organizational identification and empowerment. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 131-152, 2016.

VARGAS, Tiago Corrêa; LINHARES, Felipe da Silva; GUEDES, Tiago Vargas; CERNICCHIARO, Luiz Eduardo Mazullo; OLIVEIRA, Adriano Dias de; CANTINI, Elaine. Gestão de pessoas por competência no setor público. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 2, p. 804-813, 2021.

VARGAS-HALABÍ, Tomás; MORA-ESQUIVEL, Ronald; SILES, Berman. Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 26, n. 1, p. 86-111, 2017.

VELA, Esthela Galván; JASSO, Lucero de Jesús Rodríguez; LIMÓN, Mónica Lorena Sánchez. Nuevas perspectivas del emprendimiento en México. **Capítulo 1. Validación de la escala de valoración de intraemprendimiento EVI, en la industria del software de la zona norte de México**. Tamaulipas: Consejo de Publicaciones UAT, p. 15-41, 2019.

Vianna, Maurício. Design Thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro, RJ: MJV Press, 2012. 162p.

WALMRATH, Ana Paola Sassaro; BERTONI, Vanessa Becker; FACÓ, Renata Tilemann; COSTA, Gustavo da Silva. Análise dos fatores organizacionais que favorecem o intraempreendedorismo dentro de uma empresa: um estudo de caso. **Revista Espacios**, v. 36, nº 24, p. 7-17, 2015.

WALUMBWA, Fred Okango; AVOLIO, Bruce John; GARDNER, William Larry; WERNsing, Tara Sue; PETERSON, Suzanne Jane. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008.

XANTHOPOULOU, Despoina; BAKKER, Arnold B.; FISCHBACH, Andrea. Work engagement among employees facing emotional demands. **Journal of Personnel Psychology**, v. 12, n. 2, p. 74-84, 2013.

YARIV, Itzkovich; GALIT, Klein. Can incivility inhibit intrapreneurship? **The Journal of Entrepreneurship**, v. 26, n. 1, p. 27-50, 2017.

ZIVNUSKA, Suzanne; CARLSON, John R.; CARLSON, Dawn S.; HARRIS, Ranida B.; HARRIS, Kenneth J. Social media addiction and social media reactions: the implications for job performance. **The Journal of Social Psychology**, v. 159, n. 6, p. 746-760, 2019.

Apendice A - Instrumento de coleta

Pré-teste e Momentos T0 e T1

O tempo de preenchimento deste questionário é de aproximadamente 25 minutos. **Caso necessite interromper, é possível retornar posteriormente de onde parou para finalizar o preenchimento.**

Ao final do preenchimento você receberá uma mensagem informando que **sua resposta foi enviada.**

Sua **CONCORDÂNCIA** em participar dessa pesquisa deve ser registrada, assinalando o **CONCORDO** e depois em CONTINUAR, para que apareça a página seguinte.

- CONCORDO com tudo que foi escrito acima e declaro meu consentimento em participar do estudo
- NÃO DESEJO participar do estudo

Para começar, gostaríamos de obter algumas informações para traçar o perfil dos participantes.

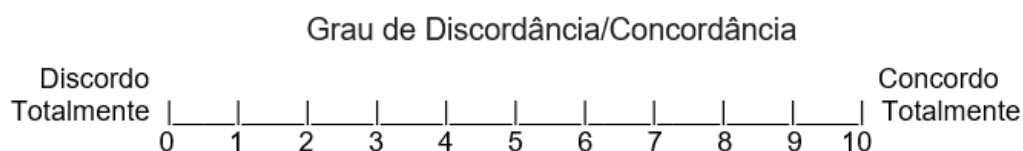
Poderia, por favor, informar o seu GÊNERO

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não informar

Qual sua idade? (Hoje)

BLOCO I: SEUS PENSAMENTOS SOBRE SEU TRABALHO, SEU AMBIENTE DE TRABALHO E NORMAS DE SUA ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO

Pensando no seu ambiente atual de trabalho e considerando as normas institucionais e legais da organização/**da USCS**, selecione a resposta que melhor reflete sua opinião, pensamento ou condição. Para isso, informe o quanto **CONCORDA** ou **DISCORDA** de cada frase apresentada, utilizando a escala de “0” a “10” pontos onde a nota "0" indica DISCORDÂNCIA TOTAL, enquanto a nota "10" indica CONCORDÂNCIA TOTAL. Assim, quanto MENOS CONCORDAR com a frase, menor deverá ser a nota e quanto MAIS CONCORDAR com a frase, maior deverá ser a nota.



Frases (autonomia)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Na minha organização, tenho a oportunidade de tomar decisões sobre as minhas atividades de trabalho.	Na USCS, tenho a oportunidade de tomar decisões sobre as minhas atividades de trabalho.
A organização em que trabalho me permite fazer algo que utilize minhas competências.	A USCS me permite fazer algo que utilize minhas competências.
Sou eu quem decide o que fazer no meu trabalho.	Sou eu quem decide o que fazer no meu trabalho.
É raro eu seguir os mesmos métodos de trabalho ou etapas para realizar minhas principais tarefas do dia a dia.	Tenho liberdade para utilizar diferentes métodos de trabalho/etapas na realização das minhas principais tarefas do dia a dia.
Tenho plena autonomia para trabalhar sem supervisão nas questões relativas as minhas atividades.	Tenho plena autonomia para trabalhar sem supervisão nas questões relativas as minhas atividades.
A minha organização me dá a oportunidade de ser criativo testando meus próprios métodos de trabalho.	A USCS me dá a oportunidade de ser criativo testando meus próprios métodos de trabalho.
A organização em que trabalho incentiva os funcionários a desenvolver projetos experimentais.	A USCS incentiva os servidores a desenvolver projetos experimentais.
Quando verifico que meus procedimentos de trabalho dão resultados positivos, a organização permite que sejam adotados como padrão de atuação.	Quando verifico que meus procedimentos de trabalho dão resultados positivos, a USCS permite que sejam adotados como padrão de atuação.
Na organização que trabalho, sinto que sou meu próprio chefe não precisando consultar outra pessoa para todas as decisões relacionadas as minhas atividades.	Na USCS, sinto que sou meu próprio chefe não precisando consultar outra pessoa para todas as decisões relacionadas as minhas atividades.
Na organização que trabalho, tenho a liberdade de, a partir de meu julgamento, tomar decisões sobre o meu trabalho.	Na USCS, tenho a liberdade de, a partir de meu julgamento, tomar decisões sobre o meu trabalho.
Na minha organização, cabe a mim determinar como o meu trabalho será feito.	Na USCS, cabe a mim determinar como o meu trabalho será feito.

Nota: Ajuste realizado após resultado do pré-teste

As frases abaixo expressam situações que podem ou não ser estimuladas pela organização aos seus servidores. Pensando na sua organização/**da USCS**, indique o quanto você **CONCORDA** ou **DISCORDA** das situações apresentadas a seguir, lembrando que a nota "0" indica DISCORDÂNCIA TOTAL e a nota "10" indica CONCORDÂNCIA TOTAL.

Frases (tolerância a erros)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Na minha organização, os funcionários são frequentemente encorajados a explorar riscos controlados para o desenvolvimento de novas ideias.	Na USCS, os servidores são frequentemente encorajados a explorar riscos controlados para o desenvolvimento de novas ideias.
Funcionários que assumem riscos individuais são valorizados pela organização por sua disposição de defender novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não.	Servidores que assumem riscos individuais são valorizados pela USCS por sua disposição de defender novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não.
O funcionário que assume correr riscos, por explorar novas oportunidades, é visto positivamente na minha organização.	O servidor que assume correr riscos, por explorar novas oportunidades, é visto positivamente na USCS.
Minha organização apoia projetos experimentais, ainda que possam não ser bem-sucedidos.	A USCS apoia projetos experimentais, ainda que possam não ser bem-sucedidos.
Na minha organização, críticas severas e punições aos funcionários resultam de erros por eles cometidos. (reverso)	Na USCS, erros cometidos pelos servidores geralmente resultam em críticas severas e punições. (reverso)

Nota: Ajuste realizado após resultado do pré-teste

Por favor informe ...

Desde quando trabalha nessa organização/instituição? (Mês, dia e ano)	
---	--

PÚBLICO-EXTERNO, OCUPADOS COM VÍNCULO EMPREGATÍCIO: PRÉ-TESTE

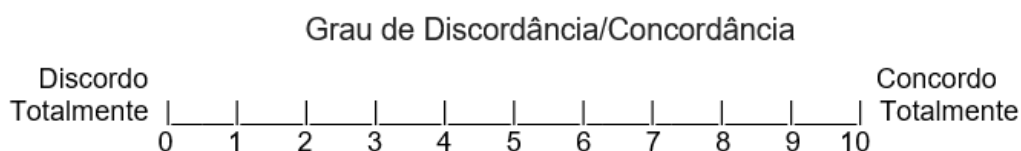
Em qual nível hierárquico exerce sua função/cargo na organização?		
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar • Técnico • Chefia 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisão • Gerência • Diretoria 	

PÚBLICO INTERNO: SERVIDORES ADMINISTRATIVOS

Em qual o nível hierárquico exerce sua função/cargo na organização?		
<ul style="list-style-type: none"> • Servidor da manutenção • Servidor administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico • Comissionado 	
Outro. Qual? _____		

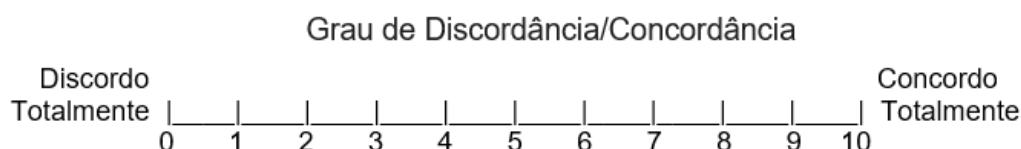
Há quanto tempo está nesta função/cargo atual?		
1. Menos de 3 anos 2. > 3 a 5 anos 3. > 5 a 10 anos	4. > 10 a 15 anos 5. > 15 a 20 anos 6. > que 20 anos	

Agora, pensando nos relacionamentos entre Chefias e Servidores no seu ambiente de trabalho, atribua uma nota entre “0” e “10”, para expressar o quanto você **CONCORDA** ou **DISCORDA** de cada frase apresentada a seguir, observando que a "0" indica que DISCORDA TOTALMENTE e a nota "10" indica que CONCORDA TOTALMENTE. Lembrando que, quanto MENOS você CONCORDAR com a frase, menor deverá ser a nota e quanto MAIS você CONCORDAR com a frase, maior deverá ser a nota.



FRASES (ambiente que estimula a criatividade e inovação)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
As chefias diretas incentivam o desenvolvimento de novas ideias para aprimorar a organização.	As chefias diretas incentivam o desenvolvimento de novas ideias para aprimorar a instituição.
As chefias estão atentas e bastante receptivas as ideias e sugestões dos funcionários na minha organização.	As chefias estão atentas e bastante receptivas as ideias e sugestões dos servidores nessa instituição.
Na minha organização, os funcionários que apresentam ideias novas, por conta própria, recebem apoio das chefias para desenvolvê-las.	Na USCS, os servidores que apresentam ideias novas, por conta própria, recebem apoio das chefias para desenvolvê-las.
Minha organização reconhece os funcionários que desenvolvem ideias de melhoria.	A USCS reconhece os servidores que desenvolvem ideias de melhoria.
O termo “empreendedor”, ou seja, apresentação de sugestões originais, é visto como um atributo positivo na minha organização.	O termo “empreendedor”, ou seja, apresentação de sugestões originais, é visto como um atributo positivo nessa instituição.
Minha organização investe recursos no desenvolvimento de novos projetos propostos pelos funcionários.	A USCS investe recursos no desenvolvimento de novos projetos propostos pelos servidores.
Minha organização demonstra um forte compromisso com o desenvolvimento de inovações (novos métodos).	A USCS demonstra um forte compromisso com o desenvolvimento de inovações (novos métodos).
As ações da minha organização refletem o seu compromisso com o desenvolvimento de novas ideias.	As ações dessa instituição refletem o seu compromisso com o desenvolvimento de novas ideias.
A visão da minha organização está voltada para o empreendedorismo (habilidade de transformar ideias em oportunidades).	A visão da USCS está voltada para o empreendedorismo (habilidade de transformar ideias em oportunidades).
De modo geral, as novas ideias são bem recebidas na minha organização.	De modo geral, as novas ideias são bem recebidas nessa instituição.

Ainda pensando nos relacionamentos entre Chefias e Servidores no seu ambiente de trabalho, **CONCORDE** ou **DISCORDE** das frases abaixo atribuindo notas de 0 a 10.

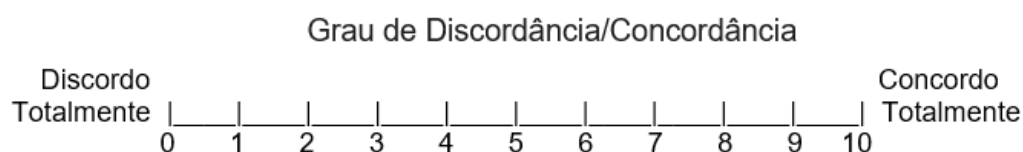


FRASES (reconhecimento e recompensas)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Se os funcionários apresentam novas ideias no trabalho, a organização tende a recompensá-los.	Se os servidores apresentam novas ideias no trabalho, a USCS tende a recompensá-los.
Se tenho um bom desempenho, minha chefia direta, me concede a oportunidade de ter novas responsabilidades.	Se tenho um bom desempenho, minha chefia direta, me concede a oportunidade de ter novas responsabilidades.
Minha chefia direta demonstra reconhecimento especial para os funcionários que se diferenciam pelo seu desempenho.	Minha chefia direta demonstra reconhecimento especial para os servidores que se diferenciam pelo seu desempenho.
Quando meu trabalho é notável, minha chefia direta relata isso ao seu superior.	Quando meu trabalho é notável, minha chefia direta relata isso ao seu superior.
Minha chefia direta me ajuda a realizar meu trabalho, removendo obstáculos e bloqueios.	Minha chefia direta me ajuda a realizar meu trabalho, removendo obstáculos e bloqueios.

BLOCO II: SUA VISÃO SOBRE A ALTA ADMINISTRAÇÃO, CHEFIAS DIVERSAS E OUTRAS SITUAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Abaixo estão algumas frases que podem refletir ou não, aspectos de como você vê a organização de uma forma geral e a alta administração em relação a novas ideias e projetos.

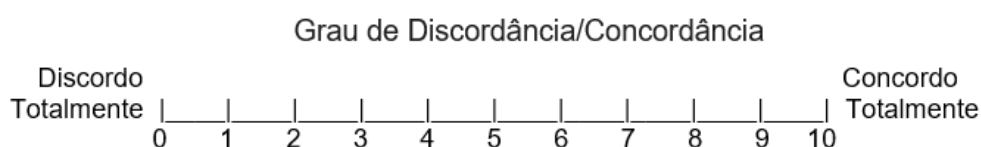
Para cada afirmação, selecione a resposta que melhor reflete sua opinião, lembrando que a nota “0” significa que você **DISCORDA TOTALMENTE** e a nota “10” **CONCORDO TOTALMENTE** com a assertiva.



FRASES (apoio da alta administração)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
A alta administração está ciente e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.	A alta administração está ciente e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.
Os funcionários que trazem ideias por conta própria geralmente são reconhecidos pela alta administração por suas atividades.	Os servidores que trazem ideias por conta própria geralmente são reconhecidos pela alta administração por suas atividades.
A alta administração incentiva o funcionário criativo a buscar soluções alternativas, que não se encaixam nos procedimentos rígidos, visando manter ideias promissoras no caminho certo.	A alta administração incentiva o servidor criativo a buscar soluções alternativas, que não se encaixam nos procedimentos rígidos, visando manter ideias promissoras no caminho certo.
Integrantes da alta administração da organização são conhecidos por sua experiência com o processo de inovação.	Integrantes da alta administração da USCS são conhecidos por sua experiência com o processo de inovação.
Na minha organização, muitas vezes, há orçamento previsto para que novas ideias ou projetos sejam tirados do papel.	Na USCS, muitas vezes, há orçamento previsto para que novas ideias ou projetos sejam tirados do papel.
A organização tende a oferecer benefícios especiais como forma de reconhecimento aos funcionários que criam e/ou implementam projetos inovadores bem-sucedidos.	A USCS tende a oferecer benefícios especiais como forma de reconhecimento aos servidores que criam e/ou implementam projetos inovadores bem-sucedidos.
Existem diversas opções dentro da organização que permitem aos funcionários obter as condições necessárias para o desenvolvimento de seus projetos e novas iniciativas.	Existem diversas opções dentro da USCS que permitem aos servidores obter as condições necessárias para o desenvolvimento de seus projetos e novas iniciativas.
Os funcionários são incentivados a conversar com os funcionários de outros departamentos da organização sobre ideias para novos projetos.	Os servidores são incentivados a conversar com os servidores de outros departamentos da instituição sobre ideias para novos projetos.

As frases a seguir referem-se a processos de devolutivas ou *feedbacks* sobre trabalhos realizados na organização.

Avalie esse tema atribuindo notas de “0” a “10”, onde a nota “0” indica que você DISCORDA TOTALMENTE e a nota “10” que CONCORDA TOTALMENTE.

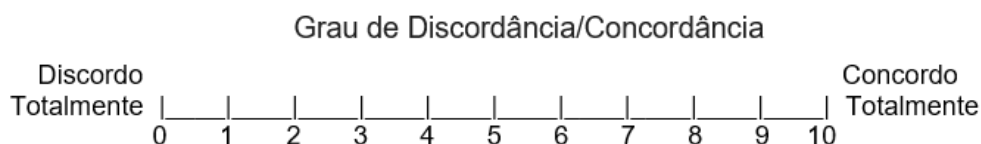


Frases (<i>feedback</i>)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
No meu trabalho, o <i>feedback</i> positivo ou negativo é dado pela chefia de forma construtiva.	No meu trabalho, o <i>feedback</i> positivo ou negativo é dado pela chefia de forma construtiva.
O <i>feedback</i> nas atividades realizadas na organização, é dado de forma constante entre líderes e funcionários, ainda que informalmente.	O <i>feedback</i> nas atividades realizadas na organização, é dado de forma constante entre líderes e servidores, ainda que informalmente.
No meu trabalho, o funcionário sente-se mais disposto a enfrentar e discutir suas fragilidades porque a chefia demonstra-se disposta a dar <i>feedback</i> .	No meu trabalho, o servidor sente-se mais disposto a enfrentar e discutir suas fragilidades porque a chefia demonstra-se disposta a dar <i>feedback</i> .
Na minha organização, o uso de <i>feedback</i> é utilizado para esclarecer deficiências que ajudam no aprendizado dos funcionários.	Na USCS, o uso de <i>feedback</i> é utilizado para esclarecer deficiências que ajudam no aprendizado dos servidores.
O <i>feedback</i> recebido de minha chefia, mesmo que negativo, ajuda no meu crescimento.	O <i>feedback</i> recebido de minha chefia, mesmo que negativo, ajuda no meu crescimento.
No meu trabalho existe diálogo aberto para o <i>feedback</i> entre minha chefia e eu.	No meu trabalho existe diálogo aberto para o <i>feedback</i> entre minha chefia e eu.

Outras situações sobre relacionamento entre Chefias e Servidores são apresentadas a seguir. Pensando, no seu relacionamento com a Chefia, atribua notas de 0 a 10, onde a nota “0” indica que DISCORDA TOTALMENTE e a nota “10” que CONCORDA TOTALMENTE. Lembre-se que, quanto MENOS você CONCORDAR com a frase, menor deverá ser a nota e quanto MAIS você CONCORDAR com a frase, maior deverá ser a nota.

Frases (Informalidade)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
A informalidade no ambiente de trabalho facilita a criação de laços pessoais entre chefia e funcionários na organização.	A informalidade no ambiente de trabalho facilita a criação de laços pessoais entre chefia e servidores da instituição.
Minha chefia se importa com o meu trabalho e comigo.	Minha chefia se importa com o meu trabalho e comigo.
O ambiente de trabalho na minha organização encoraja os funcionários a se sentirem à vontade para expressar suas necessidades junto a sua chefia.	O ambiente de trabalho na USCS encoraja os servidores a se sentirem à vontade para expressar suas necessidades junto a sua chefia.
Minha chefia permite que eu contate parceiros internos ou externos da organização sem que pense que estou passando por cima dele(a).	Minha chefia permite que eu contate parceiros internos ou externos da instituição sem que pense que estou passando por cima dele(a).
Em minha organização a chefia está sempre conectada com os funcionários, independentemente de estar pressionada, ou não, por demandas urgentes do trabalho.	Na USCS, a chefia está sempre conectada com os servidores, independentemente de estar pressionada, ou não, por demandas urgentes do trabalho.

As frases abaixo podem expressar crenças ou a forma de como os servidores veem suas organizações. Considerando o que pensa sobre sua organização, atribua notas de “0” a “10” para expressar o quanto **CONCORDA** ou **DISCORDA** de cada uma delas.



Frases (Crenças e Visão Compartilhada)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
As lideranças da minha organização, que inspiram novas ideias, influenciam comportamentos proativos e originais no ambiente de trabalho.	As lideranças da USCS, que inspiram novas ideias, influenciam comportamentos proativos e originais no ambiente de trabalho.
Os funcionários que se identificam com a visão da minha organização, sentem os sucessos ou os fracassos como se fossem seus.	Os servidores que se identificam com a visão dessa instituição, sentem os sucessos ou os fracassos como se fossem seus.
Lideranças inspiradoras incentivam os funcionários para alcançar objetivos coletivos alinhados à visão da minha organização.	Lideranças inspiradoras incentivam os servidores para alcançar objetivos coletivos alinhados à visão dessa instituição.
Líderes conseguem inspirar os funcionários a desenvolver mecanismos que trazem oportunidades para a minha organização.	Líderes conseguem inspirar os servidores a desenvolver mecanismos que trazem oportunidades para a USCS.
Acredito que lideranças eficazes, quando atuam na organização, conseguem estimular os funcionários a desenvolver novas ideias.	Acredito que lideranças eficazes, quando atuam nessa instituição, conseguem estimular os servidores a desenvolver novas ideias.

Ainda, considerando sua opinião sobre a organização/**sobre a USCS** em que trabalha, o quanto **CONCORDA** ou **DISCORDA** das frases a seguir:

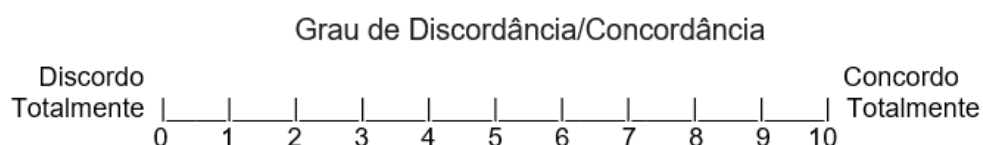
Frases (Fluxo livre de informações e transparência)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Na minha organização, colegas recebem projetos que eu gostaria de participar, sem que eu receba explicação sobre o motivo de não ter sido convidado. (reverso)	Na USCS, por vezes, desconheço o motivo de não ser incluído(a) em projetos que gostaria de participar.
Informações valiosas da minha organização são compartilhadas com todos os funcionários.	Informações valiosas da instituição são compartilhadas com todos os servidores.
Na minha organização, existe um relacionamento aberto e pessoal entre os funcionários e as chefias.	Na USCS, existe um relacionamento aberto e pessoal entre os servidores e as chefias.
O compartilhamento de informações entre os funcionários, na minha organização, consegue gerar uma base forte de cooperação em equipe.	O compartilhamento de informações entre os servidores, nessa instituição, consegue gerar uma base forte de cooperação em equipe.
Na minha organização, as relações de autoridade são descomplicadas.	Na USCS, as relações de autoridade são descomplicadas.
A estrutura da organização permite que a comunicação flua.	A estrutura da instituição permite que a comunicação flua.
Todos os cargos na organização têm propósito claro e definido.	Todos os cargos na instituição têm propósito claro e definido.
Na minha organização, os funcionários podem conversar com seus chefes sobre novas ideias ou preocupações.	Na USCS, os servidores podem conversar com seus chefes sobre novas ideias ou preocupações.

Nota: Ajuste realizado após resultado do pré-teste

Qual seu nível mais alto de escolaridade concluído?		
1. Ensino fundamental 2. Ensino Médio 3. Diploma Universitário	4. Pós-graduação/MBA 5. Mestrado/doutorado	
[Se Nível Universitário ou Pós-Graduação]:		
Sua formação está relacionada a atividade que desempenha atualmente?		
1. Não se relacionada em NADA com a atividade que realiza atualmente 2. Relaciona-se POUCO com a atividade que realiza atualmente 3. Relaciona-se com a atividade que realiza atualmente 4. Relaciona-se TOTALMENTE com a atividade que realiza atualmente		

BLOCO III: SUAS OPINIÕES SOBRE SUAS ATIVIDADES DE TRABALHO E SEUS RELACIONAMENTOS COM OUTROS SERVIDORES DA ORGANIZAÇÃO

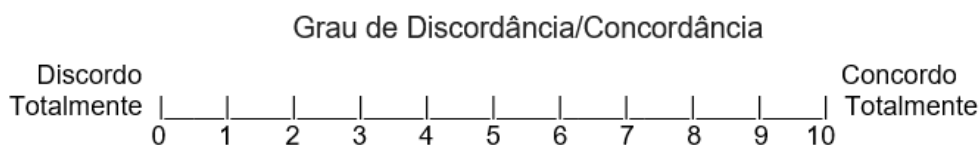
As frases a seguir expressam situações que podem representar ou não o seu sentimento ou sua forma de pensar sobre o seu trabalho. Diante disso, informe o quanto **CONCORDA** ou **DISCORDA** de cada situação apresentada, atribuindo notas de “0” a “10”.



Frases (Atitude)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Sinto-me muito incomodado(a) ao observar situações que não funcionam direito.	Sinto-me muito incomodado(a) ao observar situações que não funcionam direito.
Fico aborrecido(a) ao ver colegas de trabalho realizando suas atividades de forma ultrapassada.	Fico aborrecido(a) ao ver colegas de trabalho realizando suas atividades de forma ultrapassada.
O comportamento de colegas que, aceitam sem questionar a maneira como os processos são conduzidos, me deixa insatisfeito(a).	O comportamento de colegas que, aceitam sem questionar a maneira como os processos são conduzidos, me deixa insatisfeito(a).
Realizar trabalhos que tenham novos desafios contribui para o aprendizado dos funcionários.	Realizar trabalhos que exigem novos desafios contribuem para o aprendizado dos servidores.
A prática de atividades muito básicas e repetitivas tendem a me deixar descontente.	A prática de atividades muito básicas e repetitivas tendem a me deixar descontente.
Uma organização somente pode melhorar seu desempenho quando conta com funcionários que utilizam processos de trabalho atualizados em suas atividades cotidianas.	Uma instituição somente pode melhorar seu desempenho quando conta com servidores que utilizam processos de trabalho atualizados em suas atividades cotidianas.
Qualquer iniciativa que um funcionário adote para melhorar suas atividades representa um avanço para a organização.	Qualquer iniciativa que um servidor adote para melhorar suas atividades representa um avanço para a instituição.
Entendo que qualquer funcionário pode propor melhorias no seu trabalho.	Entendo que qualquer servidor pode propor melhorias no seu trabalho.
É papel do funcionário, buscar oportunidades de melhorias para a organização tanto internamente quanto externamente.	É papel do servidor, buscar oportunidades de melhorias para a instituição tanto internamente quanto externamente.
Gosto de atuar como um facilitador(a) de mudanças na organização.	Gosto de atuar como um facilitador(a) de mudanças na instituição.
O risco nas decisões tomadas pelos funcionários de uma organização somente ocorre quando não há um planejamento adequado dos projetos/atividades.	O risco nas decisões tomadas pelos servidores dessa instituição somente ocorre quando não há um planejamento adequado dos projetos/atividades.
Acredito que assumir riscos é essencial para fazer algo diferente.	Acredito que assumir riscos é essencial para fazer algo diferente.
Para implementar novidades, o funcionário tem que ter disposição para tomar decisões que podem envolver incertezas.	Para implementar novidades, o servidor tem que ter disposição para tomar decisões que podem envolver incertezas.

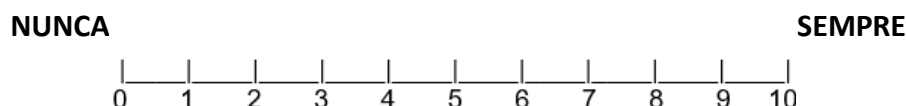
Nota: Ajuste realizado após resultado do pré-teste

A seguir, são apresentadas afirmações que podem ou não refletir a sua opinião sobre situações específicas no seu ambiente de trabalho. Para cada uma delas, indique o grau de **CONCORDÂNCIA** ou **DISCORDÂNCIA**, atribuindo notas de “0” a “10”.



Frases (<i>Networking</i>)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Relações de confiança entre funcionários são práticas essenciais em uma organização.	Relações de confiança entre servidores são práticas essenciais em uma instituição.
A proximidade entre funcionários é uma característica construtiva no ambiente de trabalho.	A proximidade entre servidores é uma característica construtiva no ambiente de trabalho.
O tempo utilizado por funcionários para interagirem sobre trabalho traz soluções inovadoras para as organizações.	O tempo utilizado por servidores para interagirem sobre trabalho, traz soluções inovadoras para essa instituição.
A comunicação frequente entre funcionários contribui para o sucesso da organização.	A comunicação frequente entre servidores contribui para o sucesso da USCS.
Acredito que os funcionários da organização tentarão me ajudar, se eu tiver dificuldades.	Acredito que os servidores da USCS tentarão me ajudar, se eu tiver dificuldades.
Confio na ajuda que os funcionários da organização podem me dar, sempre que eu precisar.	Confio na ajuda que os servidores da USCS podem me dar, sempre que eu precisar.
Acredito que os funcionários se comportam de forma coerente entre si.	Acredito que os servidores se comportam de forma coerente entre si.
Confio que os funcionários são sinceros ao lidar uns com os outros na organização.	Confio que os servidores são sinceros ao lidar uns com os outros na USCS.

Para cada uma das frases a seguir, indique o quanto cada uma delas pode **REPRESENTAR A SUA DISPOSIÇÃO NO DIA A DIA DE TRABALHO**. Para responder utilize a escala abaixo com notas de 0 a 10, sendo que a nota “0” indica “**NUNCA**” e a nota “10” indica “**SEMPRE**”.



Então, pensando na minha disposição no dia a dia do trabalho, eu diria que **COSTUMO ...**

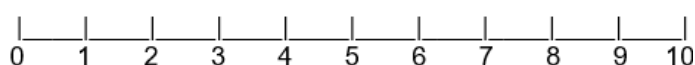
Frases (Reconhecimento de Oportunidades)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Realizar atividades para conseguir mudanças na organização.	Realizar atividades para conseguir mudanças na instituição.
Realizar atividades para mudar os produtos/serviços atuais da organização.	Realizar atividades para mudar os produtos/serviços atuais da instituição.
Contribuir com ideias para renovar estrategicamente a organização.	Contribuir com ideias para renovar estrategicamente a instituição.
Conceber novas formas de trabalhar para a organização.	Conceber novas formas de trabalhar para a instituição.
Utilizar sugestões/ideias de especialistas externos para inovar a organização.	Utilizar sugestões/ideias de especialistas externos para inovar a instituição.
Realizar atividades que mudam a estrutura da organização.	Realizar atividades que mudam a estrutura da instituição.
Realizar atividades que mudam as práticas de trabalho da organização.	Realizar atividades que mudam as práticas de trabalho da instituição.
Explorar oportunidades no mercado de trabalho ou na sociedade para renovar a organização.	Explorar oportunidades no mercado de trabalho ou na sociedade para renovar a instituição.

BLOCO IV: SUAS OPINIÕES SOBRE VOCÊ PROFISSIONALMENTE

Abaixo estão várias situações que podem descrever como você se sente em relação a sua atividade profissional. Considerando uma escala de notas de 0 a 10 pontos, onde a Nota “0” significa **NUNCA** e a nota “10” significa **SEMPRE**, avalie cada uma das frases abaixo expressando o seu sentimento no cotidiano do trabalho. Assim, quanto maior for a nota, mais a frase expressa o seu sentimento, e quanto menor for a nota, menos a frase expressa o seu sentimento no cotidiano do trabalho.

NUNCA

SEMPRE



Frases (engajamento)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Quando acordo de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.	Quando acordo de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.
No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
No meu trabalho, sempre persevero, mesmo quando as coisas não vão bem.	No meu trabalho, sempre persevero, mesmo quando as coisas não vão bem.
No meu trabalho, tenho a capacidade de trabalhar por períodos prolongados sem interrupções.	No meu trabalho, tenho a capacidade de trabalhar por períodos prolongados sem interrupções.
Sou mentalmente resiliente no meu trabalho.	Sou mentalmente resiliente no meu trabalho.
No meu trabalho me sinto forte e vigoroso.	No meu trabalho me sinto forte e vigoroso.
Para mim, meu trabalho é desafiador.	Para mim, meu trabalho é desafiador.
Meu trabalho me inspira.	Meu trabalho me inspira.
Sou entusiasmado com meu trabalho.	Sou entusiasmado com meu trabalho.
Tenho orgulho do trabalho que faço.	Tenho orgulho do trabalho que faço.
Considero o trabalho que faço cheio de significado e propósito.	Considero o trabalho que faço cheio de significado e propósito.
Quando estou trabalhando, esqueço de tudo ao meu redor.	Quando estou trabalhando, esqueço de tudo ao meu redor.
O tempo voa quando estou trabalhando.	O tempo voa quando estou trabalhando.
Eu me empolgo quando estou trabalhando.	Eu me empolgo quando estou trabalhando.
É difícil me desligar do meu trabalho.	É difícil me desligar do meu trabalho.
Estou imerso no meu trabalho.	Estou imerso no meu trabalho.
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.

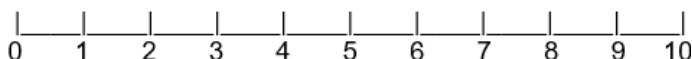
Falando sobre capacidade de adaptação ou tomada de decisão, você diria que...

Frases (regulação emocional)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho mesmo diante de situações estressantes.	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho mesmo diante de situações estressantes.
Adapto-me facilmente a situações de mudança.	Adapto-me facilmente a situações de mudança.
Lido com várias demandas de trabalho sem perder o equilíbrio emocional.	Lido com várias demandas de trabalho sem perder o equilíbrio emocional.
Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.
Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.
Defendo meus direitos de forma equilibrada, mesmo sob pressão.	Defendo meus direitos de forma equilibrada, mesmo sob pressão.

Ainda, considerando a sua forma de ser ou agir, indique com qual frequência cada situação abaixo está presente no seu dia a dia, onde a nota "0" significa **NUNCA** e "10" **SEMPRE**.

NUNCA

SEMPRE



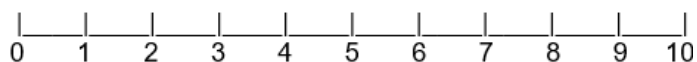
Frases (consciência social)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Estou acessível quando meus colegas precisam de mim.	Estou acessível quando meus colegas precisam de mim.
Coopero quando trabalho em equipe.	Coopero quando trabalho em equipe.
Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.
Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões.	Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões.

Frases (autocontrole emocional)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus.	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus.
Controlo minhas palavras e ações mesmo sob pressão.	Controlo minhas palavras e ações mesmo sob pressão.
Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.

E por fim, as frases a seguir apresentam diferentes atitudes ou comportamentos do cotidiano dos indivíduos, de forma geral. Indique com qual frequência estão presentes no seu dia a dia

NUNCA

SEMPRE



Frases (criatividade emocional)	
PRÉ-TESTE	PESQUISA COM SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA USCS MOMENTOS: T0 E T1
Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.
Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio da colaboração mútua.	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio da colaboração mútua.
Formo parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar da comunidade.	Formo parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar da comunidade.
Gerencio os conflitos de colegas do meu ambiente de trabalho de forma construtiva.	Gerencio os conflitos de colegas do meu ambiente de trabalho de forma construtiva.
Crio oportunidades para experimentar emoções positivas compartilhadas com colegas de trabalho.	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas compartilhadas com colegas de trabalho.

A USCS agradece imensamente a sua participação!!!

Apêndice B - Instrumento de avaliação da intervenção formativa

Prezados Servidores

Em nome da USCS, agradecemos imensamente sua presença no evento de hoje. Sua opinião é muito importante para nós! Por isso, convidamos você a compartilhar sua avaliação sobre o evento.

Para sua tranquilidade, asseguramos que:

Todas as respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial.

Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins de análise e aprimoramento institucional.

Não há respostas certas ou erradas — o que realmente importa é a autenticidade da sua opinião.

Para iniciar, pediria que informasse em qual CAMPUS permanece a maior parte do tempo desempenhando funções técnicas / administrativas.

- Campus Barcelona
- Campus Manoel Coelho
- Campus Centro
- Campus Centro II
- Campus Conceição
- Centro de Pesquisa Clínica (CPC)

Sobre o conteúdo apresentado hoje:

- O que você **achou mais interessante**, de uma forma geral, no evento de hoje?
- Em uma palavra, como você definiria o evento de hoje, sob a **ótica profissional**?
- Que palavra você usaria para definir o evento de hoje, considerando os **relacionamentos interpessoais**?
- E, sob uma **perspectiva pessoal**, qual palavra melhor define o evento de hoje para você?

Sobre a influência no pessoal e profissional:

- Alguma informação ou atividade proposta neste dia, **te fez refletir sobre algo relacionado a sua atuação profissional?** Detalhe abaixo.
-

Abaixo são apresentadas algumas frases que podem ser relevantes ou não, em sua opinião.

- A atividade que participei no dia de hoje, me fez refletir sobre algo relacionado à minha atuação profissional.
Escala de 0 a 10, sendo que:
Nota 0 - Não houve reflexão/nada relevante relacionado à minha atuação profissional
Nota 10 - Trouxe uma REFLEXÃO PROFUNDA sobre minha atuação profissional

Sobre a dinâmica do encontro:

- A participação em grupo contribuiu para o seu aprendizado?
Escala de 0 a 10, sendo que:
0 - Não contribuiu em nada
10 - Contribuiu muito
 - Pensando na nota que acabou de dar sobre a contribuição do trabalho em equipe, pediria que falasse o **motivo** pelo qual atribuiu essa nota?
-

Sobre os próximos eventos:

- Quais temas você gostaria de **aprofundar** em futuras ações como esta?
-

- Você diria que **teria ou não interesse** em participar de outras oficinas
Escala de 0 a 10, sendo que:
0 - Não tenho nenhum interesse
10 - Tenho muito interesse
- Que **nota geral**, entre 0 e 10, você atribui para expressar a SUA SATISFAÇÃO ou INSATISFAÇÃO com a dinâmica de hoje.
Escala de 0 a 10, sendo que:
0 - Totalmente insatisfeito(a)
10 - Totalmente satisfeito(a)
- Você **recomendaria** a outro servidor, que não pôde estar aqui hoje, para participar de outras iniciativas como esta?
Escala de 0 a 10, sendo que:
0 - Não recomendaria com certeza
10 - Com certeza recomendaria

Deixe abaixo sua **sugestão/comentário**:

Apêndice C - Instrumento para Validação por Especialistas

Prezado professor/especialista _____

Em função de sua experiência acadêmica, gostaria de solicitar seus préstimos na “Avaliação do conteúdo que trata cada assertiva proposta para representar um Indicador dos Conceitos.

Observo que, cada um dos conceitos que serão encaminhados, irá integrar o conjunto de aspectos que contemplam os Fatores Situacionais a serem mensurados na Organização Pública Autárquica de Ensino Superior na dissertação de mestrado intitulada: “Quais as influências de uma intervenção formativa intraempreendedora sobre competências socioemocionais, atitude intraempreendedora e engajamento do colaborador público”.

A título de esclarecimento segue abaixo o Objetivo Geral e Específico da dissertação na qual os conceitos estão inseridos. Registre-se que a elaboração das assertivas, ora submetidas, se deu por meio do cotejamento analítico de itens levantados no material teórico, por vezes, passando por adaptação da redação para atender ao público alvo, conforme a seguir.

1. **OBJETIVO GERAL:**

Avaliar a influência de uma intervenção formativa intraempreendedora sobre competências socioemocionais, atitude intraempreendedora e engajamento do colaborador público.

2. **OBJETIVO ESPECÍFICO** a ser atendido com esta validação:

Identificar Fatores Situacionais que facilitam ou limitam a atitude intraempreendedora e do engajamento no ambiente de trabalho de colaboradores e medi-los em dois momentos, anterior e posterior, do processo de intervenção formativa intraempreendedora.

Observações:

- a) Cabe observar que os Fatores Situacionais têm a função de controle neste estudo e, por isso, serão medidos antes da intervenção e 30 dias após a intervenção. Essa conduta visa, avaliar se esses fatores serão mantidos constantes no período, de forma a dar validade para que eventuais alterações na Atitude Intraempreendedora e no Engajamento possam ser analisadas como influencia específica da Intervenção Formativa.
- b) Também cabe observar, que não é propósito nesse estudo, a construção de uma escala completa para medição do conceito. A intenção consiste somente em garantir um mínimo de indicadores que consigam expressar o conceito avaliado.

3. PÚBLICO-ALVO:

Colaboradores administrativos que atuam no município de SCS na Autarquia Municipal USCS (Universidade Municipal de São Caetano do Sul), com idade entre 20 e 69 anos.

I) Instruções aos Especialistas:

- a) Avaliar os itens propostos considerando:

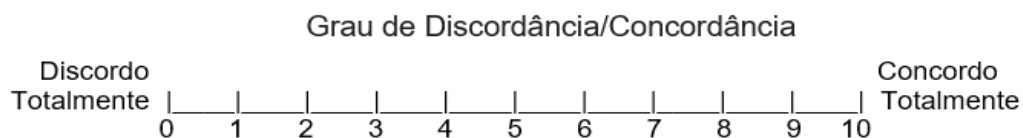
Pertinência ao Fator: A assertiva reflete o fator ao qual está relacionado?

Clareza e Compreensibilidade: A assertiva é clara e compreensível para o público-alvo da pesquisa (colaboradores administrativos da autarquia municipal)?

Capacidade de Mensuração: A assertiva é capaz de capturar diferenças ou mudanças nas atitudes dos colaboradores antes e depois da Intervenção Formativa?

- b) **Assinalar** a opção (SIM ou NÃO) que julgar mais conveniente sob o ponto de vista teórico e semântico.
- c) No último item é possível apresentar possíveis modificações, caso necessário.

II) ESCALA DE MENSURAÇÃO PROPOSTA EM TODOS OS FATORES ELENCADOS ABAIXO:



III) QUADRO PARA AVALIAÇÃO DAS ASSERTIVAS (MODELO)

Exemplo: FATOR SELECIONADO - Autonomia [escala original: Kuratko *et. al.*, (2014)]

Assertivas	Pertinência ao Fator		Clareza		Capacidade de Mensuração		Sugestões de melhoria (ajuste da redação, nova redação no caso da exclusão do item, novo item a ser incluído para medição de atitude)
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	
1							
2							
3							

IV) ESPAÇO DESTINADO A OUTRAS SUGESTÕES, OBSERVAÇÕES E/OU COMENTÁRIOS DECORRENTE DA AVALIAÇÃO REALIZADA (SE PERTINENTE).

V) DADOS DO(A) AVALIADOR(A):

Tem alguma restrição que seu nome seja apresentado na dissertação como membro do grupo de juízes? () Não () Sim

NOME COMPLETO	ÁREA DE ATUAÇÃO	TITULAÇÃO ACADÊMICA
CONTATO: E-MAIL	CONTATO: TELEFONE (OPCIONAL)	DATA DA VALIDAÇÃO
		/ / 2024

Agradecemos por suas valiosas contribuições
Alessandra Riesi Justo e Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Apêndice D - Evolução das Assertivas Segundo Ciclos de Validação e Refinamento

Dimensão/Fator: Autonomia (11 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Código original / N° assertiva	Versão	Descrição
25/1	Original	Tenho liberdade para decidir o que faço no meu trabalho
	Submetida aos especialistas	Na instituição em que trabalho, tenho a liberdade para tomar decisões relacionadas às minhas atividades.
	Pré-teste	Na minha organização, tenho a oportunidade de tomar decisões sobre as minhas atividades de trabalho.
	Final	Na USCS, tenho a oportunidade de tomar decisões sobre as minhas atividades de trabalho. (1)
24/2	Original	Esta organização oferece a oportunidade de fazer algo que utilize minhas habilidades.
	Submetida aos especialistas	A instituição em que trabalho me oferece a oportunidade de fazer algo que utilize minhas habilidades.
	Pré-teste	A organização em que trabalho me permite fazer algo que utilize minhas competências.
	Final	A USCS me permite fazer algo que utilize minhas competências. (1)
27/3	Original	Quase sempre sou eu quem decide o que fazer no meu trabalho.
	Submetida aos especialistas	Na instituição em que trabalho, normalmente, sou eu quem decide o que fazer no meu trabalho.
	Pré-teste	Sou eu quem decide o que fazer no meu trabalho
	Final	Sou eu quem decide o que fazer no meu trabalho. (1)
29/47	Original	Raramente preciso seguir os mesmos métodos de trabalho ou etapas para realizar minhas principais tarefas do dia a dia.
	Submetida aos especialistas	Na instituição em que trabalho, é incomum eu seguir os mesmos métodos de trabalho ou etapas para realizar minhas principais tarefas do dia a dia.
	Pré-teste	É raro eu seguir os mesmos métodos de trabalho ou etapas para realizar minhas principais tarefas do dia a dia.
	Final	Tenho liberdade para utilizar diferentes métodos de trabalho/etapas na realização das minhas principais tarefas do dia a dia. (1)
28/5	Original	Tenho muita autonomia no meu trabalho e sou deixado sozinho para fazer meu próprio trabalho.
	Submetida aos especialistas	Na instituição em que trabalho, tenho ampla autonomia e sou autorizado a trabalhar sem supervisão.
	Pré-teste	Tenho plena autonomia para trabalhar sem supervisão nas questões relativas as minhas atividades.
	Final	Tenho plena autonomia para trabalhar sem supervisão nas questões relativas as minhas atividades. (1)
22/6	Original	Esta organização oferece a oportunidade de ser criativo e testar meus próprios métodos de fazer o trabalho.
	Submetida aos especialistas	A instituição em que trabalho me oferece a oportunidade de ser criativo e testar meus próprios métodos de fazer o meu trabalho.
	Pré-teste	A minha organização me dá a oportunidade de ser criativo testando meus próprios métodos de trabalho.
	Final	A USCS me dá a oportunidade de ser criativo testando meus próprios métodos de trabalho. (1)

Dimensão/Fator: Autonomia (11 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Código original / N° assertiva	Versão	Descrição
16/7	Original	Desdobramento da frase abaixo submetida na dimensão/fator: tolerância a erros
	Submetida aos especialistas	No meu ambiente de trabalho, a instituição apoia que os funcionários desenvolvam projetos pequenos e experimentais, sabendo que alguns, sem dúvida, podem não dar certo.
	Pré-teste	A organização em que trabalho incentiva os funcionários a desenvolver projetos experimentais.
	Final	A USCS incentiva os servidores a desenvolver projetos experimentais. (2)
22/8	Original	Inclusão sugerida na frase abaixo inserida na dimensão/fator: autonomia
	Submetida aos especialistas	A instituição em que trabalho me oferece a oportunidade de ser criativo e testar meus próprios métodos de fazer o meu trabalho e caso o resultado seja positivo, incorporar como padrão de atuação.
	Pré-teste	Quando verifico que meus procedimentos de trabalho dão resultados positivos, a organização permite que sejam adotados como padrão de atuação.
	Final	Quando verifico que meus procedimentos de trabalho dão resultados positivos, a USCS permite que sejam adotados como padrão de atuação. (2)
20/9	Original	Sinto que sou meu próprio chefe e não preciso verificar todas as minhas decisões com outra pessoa.
	Submetida aos especialistas	Na instituição em que trabalho, sinto que sou meu próprio chefe e não preciso consultar outra pessoa para todas as minhas decisões.
	Pré-teste	Na organização que trabalho, sinto que sou meu próprio chefe não precisando consultar outra pessoa para todas as decisões relacionadas as minhas atividades.
	Final	Na USCS, sinto que sou meu próprio chefe não precisando consultar outra pessoa para todas as decisões relacionadas as minhas atividades (1)
23/10	Original	Esta organização me dá a liberdade de usar meu próprio julgamento
	Submetida aos especialistas	Na instituição em que trabalho, tenho a liberdade de usar meu próprio julgamento nas decisões que tomo.
	Pré-teste	Na organização que trabalho, tenho a liberdade de, a partir de meu julgamento, tomar decisões sobre o meu trabalho.
	Final	Na USCS, tenho a liberdade de, a partir de meu julgamento, tomar decisões sobre o meu trabalho. (1)
26/11	Original	É basicamente minha responsabilidade decidir como meu trabalho será feito.
	Submetida aos especialistas	Na instituição em que trabalho, cabe a mim determinar como o meu trabalho será feito.
	Pré-teste	Na minha organização, cabe a mim determinar como o meu trabalho será feito.
	Final	Na USCS, cabe a mim determinar como o meu trabalho será feito. (1)

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Kuratko *et al.* (2014) (1) - discipção/autonomia no trabalho

Fonte: Assertivas inseridas após contribuições do júri de especialistas (2)

Dimensão/Fator: Reconhecimento e recompensa (5 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Código original / Nº assertiva	Versão	Descrição
31/1	Original	As recompensas que recebo dependem da minha inovação no trabalho.
	Submetida aos especialistas	As recompensas que recebo dependem da minha capacidade de trazer novas ideias ao trabalho.
	Pré-teste	Se os funcionários apresentam novas ideias no trabalho, a organização tende a recompensá-los.
	Final	Se os servidores apresentam novas ideias no trabalho, a USCS tende a recompensá-los.
32/2	Original	Meu supervisor aumentará minhas responsabilidades no trabalho se eu tiver um bom desempenho nele.
	Submetida aos especialistas	Minha chefia direta aumentará minhas responsabilidades no trabalho se eu mostrar um bom desempenho.
	Pré-teste	Se tenho um bom desempenho, minha chefia direta, me concede a oportunidade de ter novas responsabilidades.
	Final	Se tenho um bom desempenho, minha chefia direta, me concede a oportunidade de ter novas responsabilidades.
33/3	Original	Meu supervisor me dará um reconhecimento especial se meu desempenho no trabalho for especialmente bom.
	Submetida aos especialistas	Minha chefia direta me dará um reconhecimento especial se eu me diferenciar pelo meu desempenho.
	Pré-teste	Minha chefia direta demonstra reconhecimento especial para os funcionários que se diferenciam pelo seu desempenho.
	Final	Minha chefia direta demonstra reconhecimento especial para os servidores que se diferenciam pelo seu desempenho.
34/4	Original	Meu gerente diria ao seu chefe se meu trabalho fosse excelente.
	Submetida aos especialistas	Se meu trabalho fosse notável, minha chefia direta relataria isso ao seu superior.
	Pré-teste	Quando meu trabalho é notável, minha chefia direta relata isso ao seu superior.
	Final	Quando meu trabalho é notável, minha chefia direta relata isso ao seu superior.
30/5	Original	Meu gerente me ajuda a realizar meu trabalho removendo obstáculos e bloqueios.
	Submetida aos especialistas	Minha chefia direta me ajuda a realizar meu trabalho removendo obstáculos e bloqueios.
	Pré-teste	Minha chefia direta me ajuda a realizar meu trabalho, removendo obstáculos e bloqueios.
	Final	Minha chefia direta me ajuda a realizar meu trabalho, removendo obstáculos e bloqueios.

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Kuratko *et al.* (2014) - recompensa/esforço

Dimensão/Fator: Ambiente que estimula a criatividade e inovação (10 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Código original / Nº assertiva	Versão	Descrição
28/1	Original	Os chefes incentivam o desenvolvimento de novas ideias para melhorar a empresa. (1)
	Submetida aos especialistas	As chefias diretas incentivam o desenvolvimento de novas ideias para aprimorar a instituição.
	Pré-teste	As chefias diretas incentivam o desenvolvimento de novas ideias para aprimorar a organização.
	Final	As chefias diretas incentivam o desenvolvimento de novas ideias para aprimorar a instituição.
29/2	Original	A gestão está atenta e muito receptiva às ideias e sugestões dos funcionários. (1)
	Submetida aos especialistas	As chefias estão atentas e bastante receptivas as ideias e sugestões dos colaboradores.
	Pré-teste	As chefias estão atentas e bastante receptivas as ideias e sugestões dos funcionários na minha organização.
	Final	As chefias estão atentas e bastante receptivas as ideias e sugestões dos servidores nessa instituição.
30/3	Original	Os funcionários que apresentam ideias inovadoras por conta própria recebem incentivo dos gestores para desenvolvê-las. (1)
	Submetida aos especialistas	Os colaboradores que apresentam ideias novas, por conta própria, recebem apoio das chefias para desenvolvê-las.
	Pré-teste	Na minha organização, os funcionários que apresentam ideias novas, por conta própria, recebem apoio das chefias para desenvolvê-las.
	Final	Na USCS, os servidores que apresentam ideias novas, por conta própria, recebem apoio das chefias para desenvolvê-las.
31/4	Original	Minha empresa reconhece pessoas que desenvolvem ideias de melhoria. (1)
	Submetida aos especialistas	Minha instituição reconhece os colaboradores que desenvolvem ideias de melhoria.
	Pré-teste	Minha organização reconhece os funcionários que desenvolvem ideias de melhoria.
	Final	A USCS reconhece os servidores que desenvolvem ideias de melhoria.
32/5	Original	O termo “empreendedor” é considerado um atributo positivo na minha empresa. (1)
	Submetida aos especialistas	O termo “empreendedor”, ou seja, “apresentação de sugestões originais”, é visto como um atributo positivo na minha instituição.
	Pré-teste	O termo “empreendedor”, ou seja, apresentação de sugestões originais, é visto como um atributo positivo na minha organização.
	Final	O termo “empreendedor”, ou seja, apresentação de sugestões originais, é visto como um atributo positivo nessa instituição.
33/6	Original	A empresa investe dinheiro no desenvolvimento de novos projetos desenvolvidos pelos trabalhadores. (1)
	Submetida aos especialistas	A instituição investe recursos no desenvolvimento de novos projetos propostos pelos colaboradores.
	Pré-teste	Minha organização investe recursos no desenvolvimento de novos projetos propostos pelos funcionários.
	Final	A USCS investe recursos no desenvolvimento de novos projetos propostos pelos servidores.

Dimensão/Fator: Ambiente que estimula a criatividade e inovação (10 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Código original / Nº assertiva	Versão	Descrição
67/7	Original	A empresa tem um alto compromisso com o desenvolvimento de inovações. (2)
	Submetida aos especialistas	A instituição demonstra um forte compromisso com o desenvolvimento de inovações (novos métodos).
	Pré-teste	Minha organização demonstra um forte compromisso com o desenvolvimento de inovações (novos métodos).
	Final	A USCS demonstra um forte compromisso com o desenvolvimento de inovações (novos métodos).
68/8	Original	As ações da empresa refletem o seu compromisso com o desenvolvimento de novas ideias. (2)
	Submetida aos especialistas	As ações da instituição refletem o seu compromisso com o desenvolvimento de novas ideias.
	Pré-teste	As ações da minha organização refletem o seu compromisso com o desenvolvimento de novas ideias.
	Final	As ações dessa instituição refletem o seu compromisso com o desenvolvimento de novas ideias.
69/9	Original	A visão da empresa está orientada para o empreendedorismo. (2)
	Submetida aos especialistas	A visão da instituição está voltada para o empreendedorismo (habilidade de transformar ideias em oportunidades).
	Pré-teste	A visão da minha organização está voltada para o empreendedorismo (habilidade de transformar ideias em oportunidades).
	Final	A visão da USCS está voltada para o empreendedorismo (habilidade de transformar ideias em oportunidades).
70/10	Original	Em geral, as novas ideias são bem recebidas na minha organização. (2)
	Submetida aos especialistas	De modo geral, as novas ideias são bem recebidas na minha instituição.
	Pré-teste	De modo geral, as novas ideias são bem recebidas na minha organização.
	Final	De modo geral, as novas ideias são bem recebidas nessa instituição.

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Vela *et al.* (2019) - Apoio Organizacional (1)

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Vela *et al.* (2019) - Visão empreendedora de negócios (2)

Dimensão/Fator: Apoio da alta administração (8 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Código original / Nº assertiva	Versão	Descrição
4/1	Original	A alta gerência está ciente e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.
	Submetida aos especialistas	A alta administração está ciente e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.
	Pré-teste	A alta administração está ciente e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.
	Final	A alta administração está ciente e muito receptiva às minhas ideias e sugestões.
6/2	Original	Os funcionários que têm ideias inovadoras por conta própria geralmente recebem incentivo da gerência por suas atividades.
	Submetida aos especialistas	Os colaboradores que trazem ideias por conta própria geralmente são reconhecidos pela alta administração por suas atividades.
	Pré-teste	Os funcionários que trazem ideias por conta própria geralmente são reconhecidos pela alta administração por suas atividades.
	Final	Os servidores que trazem ideias por conta própria geralmente são reconhecidos pela alta administração por suas atividades.
8/3	Original	Os gerentes seniores incentivam os inovadores a contornar regras e procedimentos rígidos para manter ideias promissoras no caminho certo.
	Submetida aos especialistas	A alta administração incentiva o colaborador criativo a buscar soluções alternativas, ou seja, que não se encaixam nos procedimentos rígidos, visando manter ideias promissoras no caminho certo.
	Pré-teste	A alta administração incentiva o funcionário criativo a buscar soluções alternativas, que não se encaixam nos procedimentos rígidos, visando manter ideias promissoras no caminho certo.
	Final	A alta administração incentiva o servidor criativo a buscar soluções alternativas, que não se encaixam nos procedimentos rígidos, visando manter ideias promissoras no caminho certo.
9/4	Original	Muitos altos gestores são conhecidos por sua experiência com o processo de inovação.
	Submetida aos especialistas	Integrantes da alta administração são conhecidos por sua experiência com o processo de inovação.
	Pré-teste	Integrantes da alta administração da organização são conhecidos por sua experiência com o processo de inovação.
	Final	Integrantes da alta administração da USCS são conhecidos por sua experiência com o processo de inovação.
10/5	Original	Muitas vezes, há dinheiro disponível para tirar novas ideias de projetos do papel.
	Submetida aos especialistas	Muitas vezes, há orçamento previsto para que novas ideias ou projetos sejam tirados do papel.
	Pré-teste	Na minha organização, muitas vezes, há orçamento previsto para que novas ideias ou projetos sejam tirados do papel.
	Final	Na USCS, muitas vezes, há orçamento previsto para que novas ideias ou projetos sejam tirados do papel.
11/6	Original	Indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem recompensas e compensações adicionais além do sistema de recompensa padrão por suas ideias e esforços.
	Submetida aos especialistas	Indivíduos com projetos inovadores bem-sucedidos recebem benefícios adicionais por suas ideias e esforços.
	Pré-teste	A organização tende a oferecer benefícios especiais como forma de reconhecimento aos funcionários que criam e/ou implementam projetos inovadores bem-sucedidos.
	Final	A USCS tende a oferecer benefícios especiais como forma de reconhecimento aos servidores que criam e/ou implementam projetos inovadores bem-sucedidos.

Dimensão/Fator: Apoio da alta administração (8 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Código original / N° assertiva	Versão	Descrição
12/7	Original	Existem várias opções dentro da organização para que indivíduos obtenham apoio financeiro para seus projetos e ideias inovadoras.
	Submetida aos especialistas	Existem diversas alternativas dentro da instituição para que os colaboradores obtenham recursos para seus projetos e novas iniciativas.
	Pré-teste	Existem diversas opções dentro da organização que permitem aos funcionários obter as condições necessárias para o desenvolvimento de seus projetos e novas iniciativas.
	Final	Existem diversas opções dentro da USCS que permitem aos servidores obter as condições necessárias para o desenvolvimento de seus projetos e novas iniciativas.
19/8	Original	As pessoas são incentivadas a conversar com funcionários de outros departamentos desta organização sobre ideias para novos projetos.
	Submetida aos especialistas	Os colaboradores são incentivados a conversar com os colaboradores de outros departamentos desta instituição sobre ideias para novos projetos.
	Pré-teste	Os funcionários são incentivados a conversar com os funcionários de outros departamentos da organização sobre ideias para novos projetos.
	Final	Os servidores são incentivados a conversar com os servidores de outros departamentos da instituição sobre ideias para novos projetos.

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Kuratko *et al.* (2014) - Suporte da Alta Gerência

Dimensão/Fator: Tolerância à erros (5 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Código original / N° assertiva	Versão	Descrição
13/1	Original	As pessoas são frequentemente encorajadas a correr riscos calculados com ideias por aqui.
	Submetida aos especialistas	No meu ambiente de trabalho, os colaboradores são frequentemente encorajados a explorar riscos controlados para o desenvolvimento de novas ideias na instituição.
	Pré-teste	Na minha organização, os funcionários são frequentemente encorajados a explorar riscos controlados para o desenvolvimento de novas ideias.
	Final	Na USCS, os servidores são frequentemente encorajados a explorar riscos controlados para o desenvolvimento de novas ideias. (1)
14/2	Original	Pessoas que assumem riscos individuais são frequentemente reconhecidas por sua disposição de defender novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não.
	Submetida aos especialistas	No meu ambiente de trabalho, colaboradores que assumem riscos individuais são frequentemente reconhecidos por sua disposição de defender novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não.
	Pré-teste	Funcionários que assumem riscos individuais são valorizados pela organização por sua disposição de defender novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não.
	Final	Servidores que assumem riscos individuais são valorizados pela USCS por sua disposição de defender novos projetos, sejam eles bem-sucedidos ou não. (1)
15/3	Original	O termo “tomador de riscos” é considerado um atributo positivo para as pessoas na minha área de trabalho.
	Submetida aos especialistas	O termo “tomador de riscos, ou seja, explorador de oportunidades” é considerado um atributo positivo para colaboradores da minha área de trabalho.
	Pré-teste	O funcionário que assume correr riscos, por explorar novas oportunidades, é visto positivamente na minha organização.
	Final	O servidor que assume correr riscos, por explorar novas oportunidades, é visto positivamente na USCS. (1)
16/4	Original	Esta organização apoia muitos projetos pequenos e experimentais, sabendo que alguns, sem dúvida, fracassarão.
	Submetida aos especialistas	No meu ambiente de trabalho, a instituição apoia muitos projetos pequenos e experimentais, sabendo que alguns, sem dúvida, podem não dar certo.
	Pré-teste	Minha organização apoia projetos experimentais, ainda que possam não ser bem-sucedidos.
	Final	A USCS apoia projetos experimentais, ainda que possam não ser bem-sucedidos. (1)
21/5	Original	Críticas severas e punições resultam de erros cometidos no trabalho
	Submetida aos especialistas	No meu ambiente de trabalho, críticas severas e punições resultam de erros cometidos. (reverso)
	Pré-teste	Na minha organização, críticas severas e punições aos funcionários resultam de erros por eles cometidos. (reverso)
	Final	Na USCS, erros cometidos pelos servidores geralmente resultam em críticas severas e punições (reverso) (2)

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Kuratko *et al.* (2014) - Suporte da Alta Gerência (1)

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Kuratko *et al.* (2014) - Discrção / autonomia no trabalho (2)

Dimensão/Fator: Crenças e visão compartilhadas (5 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
1	Recorte do texto original	“A liderança transformacional tem sido positivamente associada aos comportamentos dos funcionários que estão indiretamente associados ao intraempreendedorismo, como comportamentos proativos, inovadores no trabalho e de cidadania organizacional.”
	Submetida aos especialistas	Lideranças que inspiram novas ideias influenciam comportamentos proativos e originais no ambiente de trabalho.
	Pré-teste	As lideranças da minha organização, que inspiram novas ideias, influenciam comportamentos proativos e originais no ambiente de trabalho.
	Final	As lideranças da USCS, que inspiram novas ideias, influenciam comportamentos proativos e originais no ambiente de trabalho.
2	Recorte do texto original	“Quando os indivíduos se identificam com sua organização, eles baseiam seu autoconceito e autoestima em parte em seu pertencimento à organização. Nesse sentido, os sucessos e fracassos da organização são vivenciados como sucessos e fracassos pessoais.”
	Submetida aos especialistas	Colaboradores que se identificam com a visão da instituição sentem os sucessos ou os fracassos dessa instituição como se fossem seus.
	Pré-teste	Os funcionários que se identificam com a visão da minha organização, sentem os sucessos ou os fracassos como se fossem seus.
	Final	Os servidores que se identificam com a visão dessa instituição, sentem os sucessos ou os fracassos como se fossem seus.
3	Recorte do texto original	“Liderança transformacional se refere ao líder inspirando seus seguidores a adotar a visão da organização como se fosse deles e concentrar sua energia na realização de objetivos coletivos.”
	Submetida aos especialistas	Lideranças inspiradoras incentivam os colaboradores a direcionar sua energia para alcançar objetivos coletivos alinhados à visão da instituição.
	Pré-teste	Lideranças inspiradoras incentivam os funcionários para alcançar objetivos coletivos alinhados à visão da minha organização.
	Final	Lideranças inspiradoras incentivam os servidores para alcançar objetivos coletivos alinhados à visão dessa instituição.
4	Recorte do texto original	“Líderes transformacionais desenvolvem uma visão organizacional clara e mecanismos que podem ser usados para descobrir oportunidades.”
	Submetida aos especialistas	Líderes inspiradores conseguem desenvolver mecanismos que podem ser usados pelos colaboradores para descobrir oportunidades para a instituição.
	Pré-teste	Líderes conseguem inspirar os funcionários a desenvolver mecanismos que trazem oportunidades para a minha organização.
	Final	Líderes conseguem inspirar os servidores a desenvolver mecanismos que trazem oportunidades para a USCS.
5	Recorte do texto original	“... líderes transformacionais estimulam os seus seguidores a pensar por si próprios, a desenvolver novas ideias e a questionar as regras e sistemas operacionais que já não servem a missão e os objetivos da organização.”
	Submetida aos especialistas	Acredito que as lideranças eficazes conseguem estimular os colaboradores a desenvolverem novas ideias por si próprios
	Pré-teste	Acredito que lideranças eficazes, quando atuam na organização, conseguem estimular os funcionários a desenvolver novas ideias.
	Final	Acredito que lideranças eficazes, quando atuam nessa instituição, conseguem estimular os servidores a desenvolver novas ideias.

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Moriano *et al.* (2014) -recorte do texto original traduzido

Dimensão/Fator: Fluxo livre de informações e transparência (8 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
1	Recorte do texto original	“Atualmente, sinto falta de uma visão geral das oportunidades. Quando vejo colegas recebendo projetos específicos que eu gostaria de ter, não recebo nenhuma explicação sobre o motivo de não ter sido convidado.”
	Submetida aos especialistas	Colegas de trabalho recebem projetos que eu gostaria de participar, sem que eu receba explicação sobre o motivo de não ter sido convidado. (reverso)
	Pré-teste	Na minha organização, colegas recebem projetos que eu gostaria de participar, sem que eu receba explicação sobre o motivo de não ter sido convidado. (reverso)
	Final	Na USCS, por vezes, desconheço o motivo de não ser incluído(a) em projetos que gostaria de participar. (frase revertida para atribuição dos pontos da escala na ordem de pontuação original) (1)
2	Recorte do texto original	“...os líderes devem ser abertos e sinceros. Líderes são humanos e, como tal, definitivamente terão suas falhas. Além disso, eles nem sempre são capazes de fornecer tarefas divertidas e interessantes ou não podem compartilhar informações interessantes no momento certo.”
	Submetida aos especialistas	Informações valiosas da instituição são compartilhadas com todos os colaboradores.
	Pré-teste	Informações valiosas da minha organização são compartilhadas com todos os funcionários.
	Final	Informações valiosas da instituição são compartilhadas com todos os servidores. (frase construída de forma reversa ao conteúdo para que não fosse utilizada uma redação negativa) (1)
3	Recorte do texto original	“Ficou claro que a maioria dos funcionários sabe muito bem o que eles esperam e o que não esperam. A maneira mais fácil para os líderes atenderem às expectativas individuais é construir um relacionamento aberto e pessoal no qual todos os funcionários se sintam confortáveis para compartilhar informações e usá-las como base para uma forte cooperação. ”
	Submetida aos especialistas	Existe um relacionamento aberto e pessoal entre os colaboradores e as chefias.
	Pré-teste	Na minha organização, existe um relacionamento aberto e pessoal entre os funcionários e as chefias.
	Final	Na USCS, existe um relacionamento aberto e pessoal entre os servidores e as chefias. (1)
4	Recorte do texto original	“Ficou claro que a maioria dos funcionários sabe muito bem o que eles esperam e o que não esperam. A maneira mais fácil para os líderes atenderem às expectativas individuais é construir um relacionamento aberto e pessoal no qual todos os funcionários se sintam confortáveis para compartilhar informações e usá-las como base para uma forte cooperação. ”
	Submetida aos especialistas	Na instituição, o compartilhamento de informações entre os colaboradores, consegue gerar uma base forte de cooperação
	Pré-teste	O compartilhamento de informações entre os funcionários, na minha organização, consegue gerar uma base forte de cooperação em equipe.
	Final	O compartilhamento de informações entre os servidores, nessa instituição, consegue gerar uma base forte de cooperação em equipe. (1)

Dimensão/Fator: Fluxo livre de informações e transparência (8 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Código original / N° assertiva	Versão	Descrição
54/5	Original	As relações de autoridade na minha empresa são simples.
	Pré-teste	Na minha organização, as relações de autoridade são descomplicadas.
	Final	Na USCS, as relações de autoridade são descomplicadas. (2)
55/6	Original	A estrutura da minha empresa permite que a comunicação flua.
	Pré-teste	A estrutura da organização permite que a comunicação flua.
	Final	A estrutura da instituição permite que a comunicação flua. (2)
56/7	Original	Todos os empregos na minha empresa são funcionais. (cada função ou cargo tem um propósito claro e definido).
	Pré-teste	Todos os cargos na organização têm propósito claro e definido.
	Final	Todos os cargos na instituição têm propósito claro e definido. (2)
57/8	Original	Você pode conversar facilmente com os chefes sobre novas ideias ou preocupações.
	Pré-teste	Na minha organização, os funcionários podem conversar com seus chefes sobre novas ideias ou preocupações.
	Final	Na USCS, os servidores podem conversar com seus chefes sobre novas ideias ou preocupações. (2)

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Deprez e Euwema (2017) - recorte do texto original traduzido (1)

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Vela *et al.* (2019) - Estrutura organizacional de apoio. (2)

Dimensão/Fator: Informalidade (5 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
1	Recorte do texto original	“Nossos entrevistados frequentemente discutiam o desprezo por ser um número. Eles exigem uma conexão pessoal com seu líder e colegas. Eles compartilham informações pessoais e histórias relacionadas ao trabalho e não relacionadas ao trabalho. Além de uma interação mais formal, eles acham muito importante que seu líder passe por lá com uma xícara de café, os convida para tomar uma bebida depois do trabalho.”
	Submetida aos especialistas	A informalidade no ambiente de trabalho facilita a criação de laços pessoais entre líderes e colaboradores.
	Pré-teste	A informalidade no ambiente de trabalho facilita a criação de laços pessoais entre chefia e funcionários na organização.
	Final	A informalidade no ambiente de trabalho facilita a criação de laços pessoais entre chefia e servidores da instituição.
2	Recorte do texto original	“... ou tem conversas curtas com eles quando se cruzam no corredor. Eles querem ser ouvidos quando têm problemas. Por exemplo, um estagiário indicou que seu líder veio até ele e perguntou como ele estava quando ele parecia cansado. Mesmo sendo um problema pessoal, seu líder reservou um tempo para ouvi-lo e ajuda-lo sempre que possível. ”
	Submetida aos especialistas	Minha chefia se importa com o meu trabalho e comigo, o que me traz satisfação.
	Pré-teste	Minha chefia se importa com o meu trabalho e comigo.
	Final	Minha chefia se importa com o meu trabalho e comigo.
3	Recorte do texto original	“... ou tem conversas curtas com eles quando se cruzam no corredor. Eles querem ser ouvidos quando têm problemas. Por exemplo, um estagiário indicou que seu líder veio até ele e perguntou como ele estava quando ele parecia cansado. Mesmo sendo um problema pessoal, seu líder reservou um tempo para ouvi-lo e ajuda-lo sempre que possível.”
	Submetida aos especialistas	O ambiente de trabalho na minha instituição encoraja os colaboradores a se sentirem à vontade para expressar suas necessidades e buscar apoio junto a sua chefia.
	Pré-teste	O ambiente de trabalho na minha organização encoraja os funcionários a se sentirem à vontade para expressar suas necessidades junto a sua chefia.
	Final	O ambiente de trabalho na USCS encoraja os servidores a se sentirem à vontade para expressar suas necessidades junto a sua chefia.
4	Recorte do texto original	“O contexto aqui é muito informal. Eu aprecio que meu gerente me permita contatar parceiros com perguntas, sem que ele pense que eu estou passando por cima da cabeça dele.”
	Submetida aos especialistas	Minha chefia permite que eu contate parceiros internos ou externos da instituição sem que pense que estou passando por cima dele(a).
	Pré-teste	Minha chefia permite que eu contate parceiros internos ou externos da organização sem que pense que estou passando por cima dele(a).
	Final	Minha chefia permite que eu contate parceiros internos ou externos da instituição sem que pense que estou passando por cima dele(a).
5	Recorte do texto original	“Preciso de um interesse genuíno da minha gerente. Que ela não esteja apenas se conectando quando espera alguns solavancos na estrada, mas que ela se interesse por mim, como pessoa.”
	Submetida aos especialistas	Em minha instituição a chefia está sempre conectada com os colaboradores, independentemente de estar pressionada, ou não, por demandas urgentes do trabalho.
	Pré-teste	Em minha organização a chefia está sempre conectada com os funcionários, independentemente de estar pressionada, ou não, por demandas urgentes do trabalho.
	Final	Na USCS, a chefia está sempre conectada com os servidores, independentemente de estar pressionada, ou não, por demandas urgentes do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora e adaptado ao público respondente a partir de Deprez e Euwema (2017) - recorte do texto original traduzido

Dimensão/Fator: Feedback oportuno (6 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
1	Recorte do texto original	“Receber <i>Feedback</i> positivo e negativo é uma fonte principal de energia para eles. No entanto, nossos entrevistados geralmente concordam que sua necessidade de ambos os tipos de <i>Feedback</i> mudou ao longo de seu emprego.”
	Submetida aos especialistas	No meu trabalho, o <i>feedback</i> produtivo é dado pela chefia de forma constante, seja positivo ou negativo.
	Pré-teste	No meu trabalho, o <i>feedback</i> positivo ou negativo é dado pela chefia de forma construtiva.
	Final	No meu trabalho, o <i>feedback</i> positivo ou negativo é dado pela chefia de forma construtiva.
2	Recorte do texto original	“Os jovens intraempreendedores também sentiam fortemente que o <i>Feedback</i> não deveria se limitar aos momentos "oficiais", mas era parte da interação diária com seu líder.”
	Submetida aos especialistas	O <i>feedback</i> nas atividades realizadas é dado diariamente entre líderes e colaboradores ainda que informalmente.
	Pré-teste	O <i>feedback</i> nas atividades realizadas na organização, é dado de forma constante entre líderes e funcionários, ainda que informalmente.
	Final	O <i>feedback</i> nas atividades realizadas na instituição, é dado de forma constante entre líderes e servidores, ainda que informalmente.
3	Recorte do texto original	“Como meu líder me dá a sensação de que estou indo bem, estou especialmente interessado em discutir minhas fraquezas. Isso me ajuda a continuar melhorando no meu trabalho.”
	Submetida aos especialistas	No meu trabalho o colaborador sente-se mais disposto a enfrentar e discutir suas fragilidades porque a chefia demonstra-se disposta a dar <i>feedback</i> .
	Pré-teste	No meu trabalho, o funcionário sente-se mais disposto a enfrentar e discutir suas fragilidades porque a chefia demonstra-se disposta a dar <i>feedback</i> .
	Final	No meu trabalho, o servidor sente-se mais disposto a enfrentar e discutir suas fragilidades porque a chefia demonstra-se disposta a dar <i>feedback</i> .
4	Recorte do texto original	“Como todo mundo, tenho alguns pontos cegos importantes. Para mim, é muito importante que meu líder discuta isso comigo. É a única maneira de aprender e crescer.”
	Submetida aos especialistas	O uso de <i>feedback</i> para esclarecer deficiências no trabalho ajuda no aprendizado e crescimento dos colaboradores da instituição.
	Pré-teste	Na minha organização, o uso de <i>feedback</i> é utilizado para esclarecer deficiências que ajudam no aprendizado dos funcionários.
	Final	Na USCS, o uso de <i>feedback</i> é utilizado para esclarecer deficiências que ajudam no aprendizado dos servidores.
5	Recorte do texto original	“Uma vez que sentiam que estavam fazendo um bom trabalho, eles achavam mais fácil mostrar vulnerabilidade em relação ao seu líder e também discutir seus pontos de desenvolvimento.”
	Submetida aos especialistas	O <i>feedback</i> negativo recebido de minha chefia ajuda no meu crescimento, porque é dado de forma construtiva.
	Pré-teste	O <i>feedback</i> recebido de minha chefia, mesmo que negativo, ajuda no meu crescimento.
	Final	O <i>feedback</i> recebido de minha chefia, mesmo que negativo, ajuda no meu crescimento.
6	Recorte do texto original	“Quero que meu gerente me diga o que preciso desenvolver mais e como. A iniciativa para esse contato deve ser uma via de mão dupla, não deve ser muito fixa.”
	Submetida aos especialistas	No meu trabalho existe diálogo aberto para o <i>feedback</i> entre minha chefia e eu, que pode ocorrer a qualquer momento.
	Pré-teste	No meu trabalho existe diálogo aberto para o <i>feedback</i> entre minha chefia e eu.
	Final	No meu trabalho existe diálogo aberto para o <i>feedback</i> entre minha chefia e eu.

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Deprez e Euwema (2017) - recorte do texto original traduzido

Dimensão/Fator: Atitudes Intraempreendedoras (13 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
1	Original	Sinto-me muito incomodado ao ver coisas que não funcionam direito.
	Pré-teste	Sinto-me muito incomodado(a) ao observar situações que não funcionam direito.
	Final	Sinto-me muito incomodado(a) ao observar situações que não funcionam direito. (1)
2	Original	Fico aborrecido ao ver colegas de trabalho realizando suas atividades de forma ultrapassada.
	Pré-teste	Fico aborrecido(a) ao ver colegas de trabalho realizando suas atividades de forma ultrapassada.
	Final	Fico aborrecido(a) ao ver colegas de trabalho realizando suas atividades de forma ultrapassada. (1)
3	Original	O comportamento de colegas que, aceitam sem questionar a forma como as coisas são feitas, me deixa insatisfeito.
	Pré-teste	O comportamento de colegas que, aceitam sem questionar a maneira como os processos são conduzidos, me deixa insatisfeito(a).
	Final	O comportamento de colegas que, aceitam sem questionar a maneira como os processos são conduzidos, me deixa insatisfeito(a). (1)
4	Original	Realizar trabalhos que tenham novos desafios contribui para o aprendizado dos funcionários.
	Pré-teste	Realizar trabalhos que tenham novos desafios contribui para o aprendizado dos funcionários.
	Final	Realizar trabalhos que exigem novos desafios contribuem para o aprendizado dos servidores. (1)
5	Original	A prática de atividades muito básicas e repetitivas tendem a me deixar descontente.
	Pré-teste	A prática de atividades muito básicas e repetitivas tendem a me deixar descontente.
	Final	A prática de atividades muito básicas e repetitivas tendem a me deixar descontente. (1)
6	Original	Somente com a presença de funcionários que utilizam um processo de trabalho mais atualizado em suas atividades cotidianas, a organização pode melhorar seu desempenho.
	Pré-teste	Uma organização somente pode melhorar seu desempenho quando conta com funcionários que utilizam processos de trabalho atualizados em suas atividades cotidianas.
	Final	Uma instituição somente pode melhorar seu desempenho quando conta com servidores que utilizam processos de trabalho atualizados em suas atividades cotidianas. (2)
7	Original	Qualquer coisa que um funcionário faça, para melhorar sua atividade no cotidiano de trabalho, já seria inovação.
	Pré-teste	Qualquer iniciativa que um funcionário adote para melhorar suas atividades representa um avanço para a organização.
	Final	Qualquer iniciativa que um servidor adote para melhorar suas atividades representa um avanço para a instituição. (2)
8	Original	Entendo que qualquer funcionário pode inovar.
	Pré-teste	Entendo que qualquer funcionário pode propor melhorias no seu trabalho
	Final	Entendo que qualquer servidor pode propor melhorias no seu trabalho. (2)
9	Original	É papel de um funcionário buscar, dentro ou fora da organização, oportunidades de melhorias para a organização.
	Pré-teste	É papel do funcionário, buscar oportunidades de melhorias para a organização tanto internamente quanto externamente.
	Final	É papel do servidor, buscar oportunidades de melhorias para a instituição tanto internamente quanto externamente. (2)

Dimensão/Fator: Atitudes Intraempreendedoras (13 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
10	Original	Gosto de atuar como um ponto de atração de mudanças na organização.
	Pré-teste	Gosto de atuar como um facilitador(a) de mudanças na organização.
	Final	Gosto de atuar como um facilitador(a) de mudanças na instituição. (2)
11	Original	O risco nas decisões tomadas pelo funcionário somente ocorre quando não há planejamento.
	Pré-teste	O risco nas decisões tomadas pelos funcionários de uma organização somente ocorre quando não há um planejamento adequado dos projetos/atividades.
	Final	O risco nas decisões tomadas pelos servidores dessa instituição somente ocorre quando não há um planejamento adequado dos projetos/atividades. (3)
12	Original	Acredito que correr riscos é essencial para fazer algo diferente.
	Pré-teste	Acredito que assumir riscos é essencial para fazer algo diferente.
	Final	Acredito que assumir riscos é essencial para fazer algo diferente. (3)
13	Original	Servidor público para ser inovador tem que ter disposição para tomar decisões que podem envolver riscos.
	Pré-teste	Para implementar novidades, o funcionário tem que ter disposição para tomar decisões que podem envolver incertezas.
	Final	Para implementar novidades, o servidor tem que ter disposição para tomar decisões que podem envolver incertezas. (3)

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada a partir de Brito (2022) - Inconformismo (1)

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada a partir de Brito (2022) - Inovatividade (2)

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada a partir de Brito (2022) - Propensão a riscos (3)

Dimensão/Fator: Networking (8 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
1	Original	Eu tenho relações muito boas com os outros na minha empresa.
	Submetida aos especialistas	Eu tenho relações boas com os outros colaboradores na minha instituição.
	Pré-teste	Relações de confiança entre funcionários são práticas essenciais em uma organização.
	Final	Relações de confiança entre servidores são práticas essenciais em uma instituição. (1)
2	Original	Estou muito próximo dos outros na minha empresa.
	Submetida aos especialistas	Tenho proximidades com outros colaboradores na minha instituição.
	Pré-teste	A proximidade entre funcionários é uma característica construtiva no ambiente de trabalho.
	Final	A proximidade entre servidores é uma característica construtiva no ambiente de trabalho. (1)
3	Original	Eu passo muito tempo interagindo com os outros na minha empresa.
	Submetida aos especialistas	Eu passo muito tempo interagindo sobre trabalho com outros colaboradores na minha instituição.
	Pré-teste	O tempo utilizado por funcionários para interagirem sobre trabalho traz soluções inovadoras para as organizações.
	Final	O tempo utilizado por servidores para interagirem sobre trabalho, traz soluções inovadoras para essa instituição. (1)
4	Original	Tenho comunicação frequente com os outros na minha empresa.
	Submetida aos especialistas	Tenho comunicação frequente com outros colaboradores da instituição.
	Pré-teste	A comunicação frequente entre funcionários contribui para o sucesso da organização.
	Final	A comunicação frequente entre servidores contribui para o sucesso da USCS. (1)
5	Original	Acredito que os funcionários da minha empresa sempre tentarão me ajudar se eu tiver dificuldades.
	Submetida aos especialistas	Acredito que os colaboradores da instituição tentarão me ajudar se eu tiver dificuldades.
	Pré-teste	Acredito que os funcionários da organização tentarão me ajudar, se eu tiver dificuldades.
	Final	Acredito que os servidores da USCS tentarão me ajudar, se eu tiver dificuldades. (2)
6	Original	Sempre confio nos funcionários da minha empresa para me ajudar, se eu precisar.
	Submetida aos especialistas	Sempre confio nos colaboradores da instituição para me ajudar, se eu precisar.
	Pré-teste	Confio na ajuda que os funcionários da organização podem me dar, sempre que eu precisar.
	Final	Confio na ajuda que os servidores da USCS podem me dar, sempre que eu precisar. (2)
7	Original	Acredito que os funcionários da minha empresa se comportam de maneira consistente.
	Submetida aos especialistas	Acredito que os colaboradores da instituição se comportam de maneira coerente.
	Pré-teste	Acredito que os funcionários se comportam de forma coerente entre si.
	Final	Acredito que os servidores se comportam de forma coerente entre si. (2)

Dimensão/Fator: Networking (8 assertivas)		
Escala Final: Discordo Totalmente 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Concordo Totalmente		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
8	Original	Confio que os funcionários da minha empresa são sinceros ao lidar uns com os outros.
	Submetida aos especialistas	Confio que os colaboradores da instituição são sinceros ao lidar uns com os outros.
	Pré-teste	Confio que os funcionários são sinceros ao lidar uns com os outros na organização.
	Final	Confio que os servidores são sinceros ao lidar uns com os outros na USCS. (2)
Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Hau, Kim e Lee (2016) - Laço Social (1)		
Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Hau, Kim e Lee (2016) - Confiança Social (2)		

Dimensão/Fator: Reconhecimento de Oportunidades (8 assertivas)		
Escala Final: Nunca 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Sempre		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
1	Original	Realizo atividades para implementar mudanças na minha organização.
	Pré-teste	Realizar atividades para conseguir mudanças na organização.
	Final	Realizar atividades para conseguir mudanças na instituição.
2	Original	Realizo atividades para alterar os produtos/serviços atuais da minha organização.
	Pré-teste	Realizar atividades para mudar os produtos/serviços atuais da organização.
	Final	Realizar atividades para mudar os produtos/serviços atuais da instituição.
3	Original	Contribuo com ideias para a renovação estratégica da minha organização.
	Pré-teste	Contribuir com ideias para renovar estrategicamente a organização.
	Final	Contribuir com ideias para renovar estrategicamente a instituição.
4	Original	Conceitualizo novas formas de trabalhar para a minha organização.
	Pré-teste	Conceber novas formas de trabalhar para a organização.
	Final	Conceber novas formas de trabalhar para a instituição.
5	Original	Utilizo insights/ideias de outros especialistas para inovar em minha organização.
	Pré-teste	Utilizar sugestões/ideias de especialistas externos para inovar a organização.
	Final	Utilizar sugestões/ideias de especialistas externos para inovar a instituição.
6	Original	Realizo atividades que mudam a estrutura da minha organização.
	Pré-teste	Realizar atividades que mudam a estrutura da organização.
	Final	Realizar atividades que mudam a estrutura da instituição.
7	Original	Realizo atividades que mudam as práticas de trabalho da minha organização.
	Pré-teste	Realizar atividades que mudam as práticas de trabalho da organização.
	Final	Realizar atividades que mudam as práticas de trabalho da instituição.
8	Original	Aproveito oportunidades no mercado de trabalho ou na sociedade para renovar a minha organização.
	Pré-teste	Explorar oportunidades no mercado de trabalho ou na sociedade para renovar a organização.
	Final	Explorar oportunidades no mercado de trabalho ou na sociedade para renovar a instituição.

Fonte: Elaborado pela autora e adaptada ao público respondente a partir de Gawke *et al.* (2017).

Dimensão/Fator: Engajamento (17 assertivas)		
Escala Final: Nunca 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Sempre		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
1	Original	Quando acordo de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.
	Pré-teste	Quando acordo de manhã, sinto vontade de ir trabalhar.
	Final	Quando acordo de manhã, sinto vontade de ir trabalhar. (1)
2	Original	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
	Pré-teste	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
	Final	No meu trabalho, sinto-me cheio de energia. (1)
3	Original	No meu trabalho, sempre persevero, mesmo quando as coisas não vão bem.
	Pré-teste	No meu trabalho, sempre persevero, mesmo quando as coisas não vão bem.
	Final	No meu trabalho, sempre persevero, mesmo quando as coisas não vão bem. (1)
4	Original	Posso continuar trabalhando por períodos muito longos de cada vez.
	Pré-teste	No meu trabalho, tenho a capacidade de trabalhar por períodos prolongados sem interrupções.
	Final	No meu trabalho, tenho a capacidade de trabalhar por períodos prolongados sem interrupções. (1)
5	Original	No meu trabalho, sou muito resiliente, mentalmente
	Pré-teste	Sou mentalmente resiliente no meu trabalho.
	Final	Sou mentalmente resiliente no meu trabalho. (1)
6	Original	No meu trabalho me sinto forte e vigoroso.
	Pré-teste	No meu trabalho me sinto forte e vigoroso.
	Final	No meu trabalho me sinto forte e vigoroso. (1)
7	Original	Para mim, meu trabalho é desafiador
	Pré-teste	Para mim, meu trabalho é desafiador.
	Final	Para mim, meu trabalho é desafiador. (2)
8	Original	Meu trabalho me inspira
	Pré-teste	Meu trabalho me inspira.
	Final	Meu trabalho me inspira. (2)
9	Original	Sou entusiasmado com meu trabalho
	Pré-teste	Sou entusiasmado com meu trabalho.
	Final	Sou entusiasmado com meu trabalho. (2)
10	Original	Tenho orgulho do trabalho que faço.
	Pré-teste	Tenho orgulho do trabalho que faço.
	Final	Tenho orgulho do trabalho que faço. (2)
11	Original	Considero o trabalho que faço cheio de significado e propósito.
	Pré-teste	Considero o trabalho que faço cheio de significado e propósito.
	Final	Considero o trabalho que faço cheio de significado e propósito. (2)
12	Original	Quando estou trabalhando, esqueço de tudo ao meu redor
	Pré-teste	Quando estou trabalhando, esqueço de tudo ao meu redor.
	Final	Quando estou trabalhando, esqueço de tudo ao meu redor. (3)

Dimensão/Fator: Engajamento (17 assertivas)		
Escala Final: Nunca 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Sempre		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
13	Original	O tempo voa quando estou trabalhando.
	Pré-teste	O tempo voa quando estou trabalhando.
	Final	O tempo voa quando estou trabalhando. (3)
14	Original	Eu me empolgo quando estou trabalhando.
	Pré-teste	Eu me empolgo quando estou trabalhando.
	Final	Eu me empolgo quando estou trabalhando. (3)
15	Original	É difícil me desligar do meu trabalho.
	Pré-teste	É difícil me desligar do meu trabalho.
	Final	É difícil me desligar do meu trabalho. (3)
16	Original	Estou imerso no meu trabalho.
	Pré-teste	Estou imerso no meu trabalho.
	Final	Estou imerso no meu trabalho. (3)
17	Original	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
	Pré-teste	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
	Final	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente. (3)

Fonte: Autoria própria adaptado a partir de Schaufeli *et al.* (2002). - Vigor (1)

Fonte: Autoria própria adaptado a partir de Schaufeli *et al.* (2002). - Dedicção (2)

Fonte: Autoria própria adaptado a partir de Schaufeli *et al.* (2002). - Absorção (3)

Dimensão/Fator: Aspectos Socioemocionais (25 assertivas) Competências Socioemocionais no Trabalho		
Escala Final: Nunca 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Sempre		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
1	Original	Tenho relacionamentos marcados por atitudes de dar e receber afeto.
	Pré-teste	Tenho relacionamentos marcados por atitudes de dar e receber afeto.
	Final	Tenho relacionamentos marcados por atitudes de dar e receber afeto. (1)
2	Original	Entendo como os outros se sentem.
	Pré-teste	Entendo como os outros se sentem.
	Final	Entendo como os outros se sentem. (1)
3	Original	Mantenho relacionamentos marcados pela confiança mútua.
	Pré-teste	Mantenho relacionamentos marcados pela confiança mútua.
	Final	Mantenho relacionamentos marcados pela confiança mútua. (1)
4	Original	Compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento.
	Pré-teste	Compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento.
	Final	Compreendo como minhas emoções influenciam meu comportamento. (1)
5	Original	Considero as dificuldades das pessoas ao lidar com elas.
	Pré-teste	Considero as dificuldades das pessoas ao lidar com elas.
	Final	Levo em consideração as dificuldades das pessoas ao interagir com elas. (1)
6	Original	Percebo as minhas emoções com facilidade.
	Pré-teste	Percebo as minhas emoções com facilidade.
	Final	Percebo as minhas emoções com facilidade. (1)
7	Original	Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão.
	Pré-teste	Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão.
	Final	Considero os sentimentos e as emoções dos outros antes de tomar uma decisão. (1)
8	Original	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho mesmo diante de situações estressantes.
	Pré-teste	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho mesmo diante de situações estressantes.
	Final	Mantenho o desempenho satisfatório no trabalho mesmo diante de situações estressantes. (2)
9	Original	Adapto-me facilmente a situações de mudança.
	Pré-teste	Adapto-me facilmente a situações de mudança.
	Final	Adapto-me facilmente a situações de mudança. (2)
10	Original	Lido com várias demandas de trabalho/estudo sem perder o equilíbrio emocional.
	Pré-teste	Lido com várias demandas de trabalho/estudo sem perder o equilíbrio emocional.
	Final	Lido com várias demandas de trabalho sem perder o equilíbrio emocional. (2)
11	Original	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.
	Pré-teste	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão.
	Final	Busco a maior quantidade de informações antes de tomar uma decisão. (2)
12	Original	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.
	Pré-teste	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão.
	Final	Mantenho meu posicionamento em uma situação mesmo sob pressão. (2)

Dimensão/Fator: Aspectos Socioemocionais (25 assertivas) Competências Socioemocionais no Trabalho		
Escala Final: Nunca 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Sempre		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
13	Original	Defendo meus direitos de forma equilibrada, mesmo sob pressão.
	Pré-teste	Defendo meus direitos de forma equilibrada, mesmo sob pressão.
	Final	Defendo meus direitos de forma equilibrada, mesmo sob pressão. (2)
14	Original	Estou acessível quando minha equipe precisa de mim.
	Pré-teste	Estou acessível quando minha equipe precisa de mim.
	Final	Estou acessível quando meus colegas precisam de mim. (3)
15	Original	Coopero quando trabalho em equipe.
	Pré-teste	Coopero quando trabalho em equipe.
	Final	Coopero quando trabalho em equipe. (3)
16	Original	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.
	Pré-teste	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades.
	Final	Coloco-me no lugar do outro para ajudá-lo a lidar com suas dificuldades. (3)
17	Original	Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões.
	Pré-teste	Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões.
	Final	Assumo a responsabilidade pelas consequências de minhas decisões. (3)
18	Original	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus.
	Pré-teste	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus.
	Final	Respeito os outros quando eles têm comportamentos diferentes dos meus. (4)
19	Original	Controlo minhas palavras e ações mesmo sob pressão.
	Pré-teste	Controlo minhas palavras e ações mesmo sob pressão.
	Final	Controlo minhas palavras e ações mesmo sob pressão. (4)
20	Original	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.
	Pré-teste	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante.
	Final	Evito ter comportamentos explosivos diante de uma situação estressante. (4)
21	Original	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.
	Pré-teste	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento.
	Final	Encontro soluções criativas para os problemas que enfrento. (5)
22	Original	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio do compromisso mútuo.
	Pré-teste	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio do compromisso mútuo.
	Final	Estimulo as pessoas a alcançarem um objetivo comum por meio da colaboração mútua. (5)
23	Original	Estabeleço parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar social.
	Pré-teste	Estabeleço parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar social.
	Final	Formo parcerias com pessoas e organizações pensando no bem-estar da comunidade. (5)

Dimensão/Fator: Aspectos Socioemocionais (25 assertivas) Competências Socioemocionais no Trabalho		
Escala Final: Nunca 0—1—2—3—4—5—6—7—8—9—10 Sempre		
Nº Assertiva	Versão	Descrição
24	Original	Gerencio os conflitos de minha equipe no ambiente de trabalho/estudo de forma construtiva.
	Pré-teste	Gerencio os conflitos de minha equipe no ambiente de trabalho/estudo de forma construtiva.
	Final	Gerencio os conflitos de colegas do meu ambiente de trabalho de forma construtiva. (5)
25	Original	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas compartilhadas com colegas de trabalho.
	Pré-teste	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas compartilhadas com colegas de trabalho.
	Final	Crio oportunidades para experimentar emoções positivas compartilhadas com colegas de trabalho. (5)
Fonte: Autoria própria adaptado a partir de Macedo e Silva (2020 p. 969) - Consciência Emocional (1)		
Fonte: Autoria própria adaptado a partir de Macedo e Silva (2020 p. 969) - Regulação Emocional (2)		
Fonte: Autoria própria adaptado a partir de Macedo e Silva (2020 p. 969) - Consciência Social (3)		
Fonte: Autoria própria adaptado a partir de Macedo e Silva (2020 p. 969) - Autocontrole Emocional (4)		
Fonte: Autoria própria adaptado a partir de Macedo e Silva (2020 p. 969) - Criatividade Emocional (5)		

Apêndice E - Resultados da avaliação da programação da intervenção formativa pelos participantes.

Bloco 1 - Análise temática das opiniões dos participantes sobre o conteúdo apresentado

Para iniciar a análise, foram apresentadas as três perguntas que serviram de base para captar a opinião dos participantes sobre a experiência vivenciada durante a Intervenção Formativa. Em duas delas, os respondentes atribuíram notas de 0 a 10, utilizando escala intervalar. Na avaliação da satisfação, a nota "0" representou que o participante ficou "totalmente insatisfeito(a)" e a nota "10", "totalmente satisfeito(a)" com a dinâmica proposta pela intervenção formativa. Já na pergunta sobre recomendação, a nota "0" indicou "não recomendaria de forma alguma" e a nota "10", "recomendaria com certeza" outras iniciativas como essa a um servidor que não pôde participar da dinâmica oferecida.

As perguntas apresentadas aos participantes neste bloco foram:

- O que você achou mais interessante, de forma geral, no evento de hoje?
- Que nota, entre 0 e 10, você atribui para expressar a sua satisfação ou insatisfação com a dinâmica de hoje?
- Você recomendaria a outro servidor, que não pôde estar aqui hoje, para participar de outras iniciativas como esta?

A análise dos resultados desse bloco demonstrou, de forma geral, um elevado grau de aprovação da experiência formativa. A nota média de satisfação para o conjunto de participantes foi 9,24 (mediana 10,0), enquanto a nota média de recomendação foi ainda mais alta: 9,52 (mediana 10,0).

Com base na análise das falas dos participantes, emergiram cinco eixos temáticos que sintetizam os aspectos que mais despertaram interesse no evento. Cada eixo foi acompanhado de indicadores quantitativos relacionados ao nível de satisfação com a dinâmica e à recomendação da iniciativa a outros servidores, conforme apresentado a seguir:

Tabela 1 - Eixo 1: Fortalecimento de vínculos intersetoriais e entre campi, promovendo diálogo e senso de pertencimento. (8 casos)

Notas médias atribuídas - satisfação: 9,5 e recomendação: 9,6
Notas medianas atribuídas - satisfação: 10,0 e recomendação: 10,0
Coeficiente de variação (CV) % - satisfação: 9,7% e recomendação: 7,7%
<p>“A integração com colaboradores de vários setores e campus. Saber que muitos pensam igual e são várias ideias renovadoras para melhorar as atividades do dia a dia.”</p> <p>“A integração e diálogo com outros servidores.”</p> <p>“A interação entre as pessoas, o contato com outras pessoas e o conhecimento adquirido.”</p> <p>“Conhecer e interagir com servidores de outros setores e outros campi e conhecer um pouco mais sobre AI.”</p> <p>“Integração com outros setores.”</p> <p>“Integração entre servidores.”</p> <p>“O relacionamento entre as pessoas.”</p> <p>“Trocas entre setores e integração dos servidores para solução de problemas.”</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

A formação foi percebida como uma oportunidade de quebrar barreiras institucionais e promover o aprofundamento das relações interpessoais. Os participantes valorizaram o contato com colegas de diferentes setores e campi, apontando para a construção de um senso coletivo de pertencimento e colaboração.

Tabela 2 - Eixo 2: Compartilhamento de desafios comuns e construção coletiva de propostas de solução. (7 casos)

Notas médias atribuídas - satisfação: 9,1 e recomendação: 9,3
Notas medianas atribuídas - satisfação: 10,0 e recomendação: 10,0
Coeficiente de variação (CV) % - satisfação: 16,0% e recomendação: 13,5%
<p>“Aquisição de novos conhecimentos e ferramentas tecnológicas.”</p> <p>“As opiniões de todos os servidores, podendo conferir que todos sofrem dos mesmos problemas.”</p> <p>“As possibilidades de resolução de problemas em comum por meio de diferentes soluções.”</p> <p>“Compartilhamento de experiências.”</p> <p>“Compartilhamento e criação de novas ideias, sugestões de soluções para problemas apresentados, uso da inteligência artificial na criação de um projeto.”</p> <p>“Experiência.”</p> <p>“Troca de ideias com os colegas.”</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Outro destaque foi a valorização da troca de vivências entre os participantes, havendo consenso sobre a importância de compartilhar desafios e experiências, o que promoveu uma atmosfera colaborativa e de diálogo entre iguais.

Tabela 3 - Eixo 3: Apresentação de ferramentas práticas e atuais, com aplicação direta no trabalho. (4 casos)

Notas médias atribuídas - satisfação: 9,5 e recomendação: 9,8
Notas medianas atribuídas - satisfação: 9,5 e recomendação: 10,0
Coeficiente de variação (CV) % - satisfação: 6,1% e recomendação: 5,1%
<p>“A apresentação da ferramenta Ikigai.”</p> <p>“A reflexão sobre o uso da IA e a interação com colegas que não tenho contato no dia a dia.”</p> <p>“O evento em si foi interessante, a colaboração dos servidores em prol de melhorias para nossa Instituição. O tema abordado foi muito interessante pois nos aproxima da tecnologia para agilizar e melhorar trabalhos e rotinas do dia a dia.”</p> <p>“O roteiro de conteúdo, para chegar no fim e usar a IA para alimentação do jeito correto do prompt. O treinamento em geral que trabalha métodos para geração de ideias e projetos.”</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

As atividades e conteúdos oferecidos foram reconhecidos por sua relevância prática e conexão com o cotidiano de trabalho. Ferramentas como o IKIGAI e a introdução ao uso da Inteligência Artificial (IA) despertaram interesse e foram vistas como diferenciais da proposta.

Tabela 4 - Eixo 4: Reconhecimento da iniciativa da universidade como abertura ao diálogo e valorização dos servidores. (4 casos)

Notas médias atribuídas - satisfação: 8,8 e recomendação: 9,5
Notas medianas atribuídas - satisfação: 9,5 e recomendação: 10,0
Coeficiente de variação (CV) % - satisfação: 21,6% e recomendação: 10,5%
<p>“A formação de hoje trouxe além de conhecimento e aperfeiçoamento de um assunto muito atual, a integração entre os colaboradores de vários setores, gerando a troca de experiências e dores vividas.”</p> <p>“A iniciativa em abrir espaço e convocar servidores para a formação em um assunto importante e necessário.”</p> <p>“A iniciativa de trazer uma atividade diferente, integrando os servidores.”</p> <p>“A intenção de modernizar a USCS considerando, envolver na transição, o conhecimento dos colaboradores mais experientes e as habilidades das novas gerações.”</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Os participantes reconheceram a iniciativa como um movimento estratégico, voltado à escuta ativa dos servidores e ao estímulo à inovação. O modelo metodológico adotado foi valorizado como diferenciado e necessário, mesmo com algumas sugestões de aprimoramento.

Tabela 5 - Eixo 5: Metodologia leve e eficaz, com foco em participação, criatividade e distanciamento do ambiente rotineiro. (6 casos)

Notas médias atribuídas - satisfação: 9,2 e recomendação: 9,5
Notas medianas atribuídas - satisfação: 9,0 e recomendação: 10,0
Coeficiente de variação (CV) % - satisfação: 8,2% e recomendação: 8,8%
<p>“As dinâmicas / dinâmicas.”</p> <p>“O encontro de hoje proporcionou uma experiência de aprendizagem completa, fundamentada na integração entre teoria e prática.”</p> <p>“Os desafios apresentados e informações transmitidas e o fato de fazer a atividade em uma área isolada do local comum de trabalho de cada um.”</p> <p>“Ótimo / Tudo, foi muito bom.”</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

As metodologias utilizadas, como as dinâmicas em grupo, a ambientação diferenciada e o equilíbrio entre teoria e prática, foram reconhecidos como elementos facilitadores da aprendizagem.

A análise evidencia que a Intervenção Formativa foi bem-sucedida tanto em termos de conteúdo quanto de formato, com alto índice de satisfação e recomendação.

Bloco 2 - Opinião dos participantes sobre o Trabalho em Equipe e sua Contribuição para o Aprendizado

Dando continuidade à análise, abordamos agora a contribuição do trabalho em equipe para o aprendizado. Para tratar desse tema, foram apresentadas duas perguntas específicas aos participantes da Intervenção Formativa. Em uma delas, solicitou-se que atribuíssem uma nota de 0 a 10, sendo que a nota 0 indicava que o trabalho em equipe “não contribuiu em nada” e a nota 10 que “contribuiu muito” para o aprendizado.

As perguntas apresentadas aos participantes neste bloco foram:

- A participação em grupo contribuiu para o seu aprendizado?
- Justifique a nota que atribuiu à contribuição do trabalho em equipe.

As respostas a esses questionamentos revelaram opiniões positivas, com nota média geral de 9,2 e mediana de 10,0, sinalizando reconhecimento do valor da aprendizagem coletiva. A análise baseada nas respostas espontâneas dos participantes ao preencherem as questões abertas permitiu identificar cinco eixos temáticos, que dialogavam com os anteriormente apontados na avaliação geral do evento, reforçando a coerência das experiências relatadas.

Quadro 1 - Eixo 1: Integração entre setores e pessoas (5 casos)

Relatos dos participantes
<p>“A interação com os outros servidores enriqueceu a vivência profissional e pessoal.”</p> <p>“Apesar do contato que temos na USCS com a maioria dos servidores que ali estavam, conhecemos outras facetas, aspectos e características destes colegas, passando a ver melhor até o potencial que a USCS pode ter se efetivamente trabalhar melhor elas, com um RH adequado a treinamentos, a encorajamento de projetos e novos métodos de trabalho, plano de carreira melhor estruturado, etc.”</p> <p>“Compartilhamento de ideias e maior conhecimento e proximidade com os colegas de trabalho.”</p> <p>“Gostei da interação com outros profissionais, onde pudemos conversar e falar sobre coisas em comum no trabalho e sugestões de melhoria.”</p> <p>“O encontro permitiu obtenção de novos conhecimentos, assim como possibilidades de contato com colegas que conhecia apenas por contato eletrônico.”</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Nota: Estatísticas atribuídas pelos participantes integrados do eixo: nota média: 9,6; nota Mediana: 10,0 e Coeficiente de Variação:5,7%

Os participantes destacaram o enriquecimento das relações interpessoais e profissionais proporcionado pela convivência com colegas de diferentes setores. Houve menções frequentes à importância de conhecer melhor os pares, para além do contato formal, o que gerou uma compreensão mais ampla sobre o potencial institucional e sobre as possibilidades de colaboração futura.

Quadro 2 - Eixo 2: Troca de experiências e soluções (6 casos)

Relatos dos participantes
<p>“A troca de ideias contribuiu muito para a resolução do problema identificado.”</p> <p>“Acredito que eventos como esse favorecem não somente o aprimoramento profissional como o pessoal. Importante existir essa troca de ideias entre os servidores e a gestão [...]”</p> <p>“Atribui esta nota porque percebi que, ao longo da atividade, a colaboração entre os participantes foi importante para a finalização do projeto. [...]”</p> <p>“Entendo ser positiva a interação com pessoas que têm as mesmas dificuldades, e trabalhar juntos para buscar soluções.”</p> <p>“Muitas pessoas, com experiências em diversas áreas, trocando informações, chegamos na conclusão que temos os mesmos problemas em todas áreas.”</p> <p>“Pois o trabalho em grupo desenvolve novas ideias através de um problema comum.”</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Nota: Estatísticas atribuídas pelos participantes integrados do eixo: nota média: 8,8; nota Mediana: 9,5 e Coeficiente de Variação:16,7%

As falas evidenciam o reconhecimento do grupo como espaço fértil para o compartilhamento de desafios comuns e para a construção coletiva de soluções. A escuta ativa e o diálogo foram vistos como práticas fundamentais para fortalecer a cultura colaborativa.

Quadro 3 - Eixo 3: Conhecimento, ferramentas e aplicabilidade prática (5 casos)

Relatos dos participantes
"Acréscitou informações sobre as atividades internas da USCS e de como utilizar novas ferramentas de trabalho."
"As ideias apresentadas e a evolução profissional."
"Entendendo as necessidades dos outros e as ideias deles, me mostrou que há diferentes demandas e soluções para o que eu imaginava."
"Já aplico essas ferramentas."
"O trabalho em equipe neste caso permitiu conhecer um pouco mais sobre colegas e adquirir conhecimentos que muitas vezes se ouve falar, mas em virtude do trabalho realizado no dia a dia não é colocado em prática."

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Nota: Estatísticas atribuídas pelos participantes integrados do eixo: nota média: 8,6; nota Mediana: 10,0 e Coeficiente de Variação: 22,7%

O trabalho em grupo também foi valorizado pela possibilidade de aprendizado técnico e conceitual. Foram mencionadas a troca de conhecimentos sobre práticas institucionais, o uso de ferramentas inovadoras e a aplicabilidade direta de conteúdos no cotidiano de trabalho.

Quadro 4 - Eixo 4: Dinâmica e ambiente da Intervenção Formativa (8 casos)

Relatos dos participantes
"A dinâmica, o encontro com diversas pessoas de várias áreas e todo o conhecimento foi super válido."
"Atribui essa nota porque achei muito dinâmica, interativa e muito construtiva."
"Colaboração da equipe."
"Foi muito proveitoso."
"Gostei muito dessa oportunidade."
"Grupo maravilhoso."
"Minha equipe foi bem colaborativa o que tornou fácil as dinâmicas."
"Toda equipe participou ativamente."

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Nota: Estatísticas atribuídas pelos participantes integrados do eixo: nota média: 9,8; nota Mediana: 10,0 e Coeficiente de Variação: 7,3%

A ambientação leve e o formato participativo do encontro contribuíram significativamente. A vivência em grupo foi descrita como estimulante e produtiva, com destaque para o envolvimento ativo de todos nas dinâmicas propostas.

Quadro 5 - Eixo 5: Reflexão crítica e sugestões institucionais (5 casos)

Relatos dos participantes
"A diferença que existe entre os participantes que torna o evento interessante."
"Importante para conhecermos a opinião de todos."
"Oportunidade de ouvir a opinião dos outros servidores."
"Pelo bom andamento dos trabalhos, integração do grupo, prática além do meu setor."
"Visões diferentes do dia a dia."

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Nota: Estatísticas atribuídas pelos participantes integrados do eixo: nota média: 9,2; nota Mediana: 10,0 e Coeficiente de Variação: 14,2%

Os participantes valorizaram o exercício por possibilitar a diversidade de opiniões e vivências, com base em um olhar coletivo.

Bloco 3 - Opinião dos participantes sobre a influência na atuação profissional

Este bloco tratou da autorreflexão profissional e dos estímulos gerados pela atividade coletiva.

Duas perguntas foram apresentadas aos participantes com o objetivo de compreender a intensidade da influência. Uma delas solicitou a atribuição de uma nota de 0 a 10, sendo que a nota 0 indicava que não houve qualquer reflexão sobre a atuação profissional e a nota 10 indicava uma reflexão profunda.

As perguntas apresentadas aos participantes neste bloco foram:

- Alguma informação ou atividade proposta neste dia te fez refletir sobre algo relacionado à sua atuação profissional?
- A atividade que participou no dia de hoje te fez refletir sobre algo relacionado à sua atuação profissional?

A análise das falas permitiu identificar seis eixos temáticos, revelando diferentes formas de conexão entre o conteúdo vivenciado e a prática cotidiana dos participantes. A média geral atribuída à pergunta sobre a reflexão profissional foi de 9,2, com mediana de 10,0, sinalizando um elevado grau de envolvimento dos participantes com os temas abordados e suas possíveis implicações para a prática profissional na universidade.

A seguir, apresentam-se os principais temas identificados nas respostas dos participantes, acompanhados das médias, medianas e coeficiente de variação das notas atribuídas, bem como as falas que ilustram os sentidos atribuídos à reflexão profissional estimulada pela Intervenção Formativa.

Tema 1: Reconhecimento de Problemas Comuns e Troca Intersetorial (3 casos)

Neste tema, os participantes atribuíram nota média de 6,7 (CV 8,7%) e nota mediana de 7,0. Os relatos destacam como a interação com colegas de diferentes setores possibilitou identificar desafios compartilhados, ampliando a consciência coletiva.

"Percebi que o meu problema também é problema de outras pessoas no processo de trabalho."

"Muitos servidores têm os mesmos problemas."

"Relacionado à minha atuação profissional individual não. Mas interagir com pessoas de outros setores me mostrou que existem muitos problemas em comum enfrentados..."

Tema 2: Importância da Comunicação e do Trabalho em Equipe (5 casos)

Os participantes desse tema atribuíram nota média de 8,8 (CV 12,4%) e nota mediana de 8,0 e destacaram a valorização do diálogo e da cooperação como pilares do ambiente de trabalho.

"Sim, que o trabalho em equipe e a comunicação é muito importante."

"Que devemos melhorar nossa comunicação entre nossos colegas de trabalho..."

"Sim, me ajudou a desenvolver melhor minhas ideias entendendo as necessidades dos outros."

"Sim, todas as atividades proporcionaram uma reflexão sobre o ambiente de trabalho e as relações existentes."

"Sim. Cooperação."

Tema 3: Abertura à Inovação, Melhoria de Processos e Revisão de Práticas (6 casos)

Este tema reúne respostas que demonstram uma disposição ativa dos participantes em repensar suas rotinas profissionais e propor mudanças. As atividades estimularam o olhar crítico e a revisão de processos. As notas médias atribuídas foram de 9,3 (CV 5,5%) e mediana de 9,0.

"Sim, posso melhorar vários processos no trabalho com essa ferramenta."

"Sim, reflexão sobre a possibilidade de inovar processos ou rotinas, otimizando tempo..."

"Percebi que devo considerar expor mais minhas sugestões de melhorias..."

"As atividades me fizeram refletir sobre como podemos usar métodos mais eficazes para pensar em soluções dentro do setor."

"Sim, é muito bom ter esse momento para rever os processos diários de trabalho."

"Sim, me direcionou a encontrar melhores estratégias para análise dos problemas."

Tema 4: Inteligência Artificial e Atualização Profissional (4 casos)

Este tema agrupa respostas que associam o conteúdo da Intervenção Formativa com a necessidade de atualização contínua, especialmente frente ao avanço tecnológico e à incorporação da inteligência artificial na rotina profissional.

Esse reconhecimento reforça o alinhamento entre a formação proposta e as competências exigidas no cenário contemporâneo. As notas médias atribuídas foram de 9,3 (CV 10,4%) e mediana de 9,5.

"A necessidade de evoluir técnica e profissionalmente, devido à evolução das tecnologias, especialmente a IA."

"Sim. Sobre a evolução da IA, que se usada de forma correta, pode beneficiar o trabalho..."

"Sim, uso da IA."

"Sim, como melhorar cada vez mais o trabalho utilizando a inteligência artificial."

Tema 5: Valorização do Aprendizado Contínuo (7 casos)

A Intervenção também foi compreendida como um estímulo à aprendizagem permanente. A nota média e mediana atribuída a esse eixo foram 8,6 (CV 21,1%) e 9,0, respectivamente e revela o desejo dos participantes de manter-se em constante evolução, por meio da formação e de trocas.

"Sim, a atividade proposta neste dia foi bastante enriquecedora e me fez refletir sobre a importância de estar sempre aberto ao aprendizado contínuo..."

"Permanecer adquirindo conhecimento."

"Estou no caminho certo."

"A forma adequada de se apresentar um problema interno ou um projeto inovador."

"Que o treinamento de pessoas é fundamental para o crescimento da organização."

"Sim. Que as chefias também precisam muito de um treinamento dos mesmos moldes."

"As informações sobre empreendedorismo."

Houve atribuição de nota, mas sem descrição (6 casos)

Alguns participantes atribuíram notas elevadas as questões apresentadas sobre o processo de reflexão provocado pela Intervenção, mas não especificaram quais elementos ou conteúdos contribuíram para essa avaliação.

Esse grupo, ainda que menos descritivo, reforça a percepção positiva sobre o potencial reflexivo do encontro, atribuindo nota média de 8,8 (CV 10,9%) e mediana de 8,5.

Bloco 4 - Opinião sob as óticas: Profissional, Interpessoal e Pessoal

Os participantes foram convidados a expressar, em uma única palavra, suas opiniões sobre o evento sob três óticas: profissional, interpessoal e pessoal. As respostas geradas estão representadas a seguir em formato de nuvem de palavras.

- Como você definiria o evento de hoje, sob a ótica profissional?

Figura 1 - Representação das opiniões profissionais sobre o evento



Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

- Que palavra você usaria para definir o evento de hoje, considerando os relacionamentos interpessoais?

Figura 2 - Representação das opiniões dos relacionamentos interpessoais sobre o evento



Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

- Sob uma perspectiva pessoal, qual palavra melhor define o evento de hoje para você?"

Figura 3 - Representação das opiniões pessoais sobre o evento



Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Bloco 5 - Interesses manifestos pelos participantes para futuros eventos

Este bloco foi estruturado a partir das respostas a duas questões direcionadas à projeção de continuidade da Intervenção Formativa. Uma das questões formulada considerou como respostas a atribuição de notas de 0 até 10, sendo que a nota 0 indicou que o participante não tem nenhum interesse em futuras formações, em contrapartida a nota 10 indicou máximo interesse.

As perguntas apresentadas aos participantes neste bloco foram:

- Quais temas você gostaria de aprofundar em futuras ações como esta?
- "Você diria que teria ou não interesse em participar de outras oficinas?"

As respostas obtidas permitiram identificar apontamentos sobre os conteúdos que despertaram maior curiosidade ou que foram considerados prioritários para futuras atividades de capacitação. A análise a seguir organiza, a princípio, os dados quantitativos com o objetivo de evidenciar as expectativas dos servidores em relação à continuidade e ao aprofundamento temático das ações formativas.

Tabela 1 -Estatísticas descritivas sobre o interesse em participar novas oficinas

Estatísticas	Valor
Total de respostas válidas (N)	29
Média	9,17
Valor mínimo	2
Valor máximo	10
Percentil 25	9
Percentil 50 (Mediana)	10
Percentil 75	10
Coefficiente de variação (CV) %	19,8

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Com base nos dados apresentados, é possível realizar uma leitura quantitativa que reforça a receptividade dos participantes à proposta da Intervenção Formativa:

A média de interesse em participar de outras oficinas foi de 9,17 em uma escala de 0 a 10, indicando um nível elevado de disposição em participar de futuras ações semelhantes. O coeficiente de variação (CV) demonstra uma variação moderada entre os respondentes, com algumas pontuações abaixo da média, mas ainda assim dentro de um intervalo considerado positivo.

O valor mínimo registrado foi 2, o que representa uma exceção dentro do conjunto de respostas, ao passo que os percentis 25, 50 e 75 foram, respectivamente, 9, 10 e 10. Esses percentis revelam que pelo menos 75% dos participantes atribuíram notas entre 9 e 10, consolidando uma tendência marcadamente favorável. A mediana igual a 10 reforça que a maioria dos participantes avaliou com a nota máxima seu interesse em continuar participando de formações como esta.

Com o objetivo de direcionar futuras ações formativas as respostas espontâneas, ao mesmo questionamento, foram analisadas e organizadas em categorias, a partir da identificação de palavras-chave, focos de interesse e recorrência nas falas.

A seguir, apresenta-se uma sistematização dessas sugestões em quatro categorias, permitindo visualizar os interesses prioritários manifestos pelo grupo.

Quadro 1 - Temas de Interesse para Futuras Ações Formativas

Categoria Temática	Temas Sugeridos pelos Participantes
1. Inovação, Tecnologia	Abranger IA e automação com tecnologias acessíveis
	Inteligência artificial
	Aprender mais sobre uso da IA
	Inovação em comunicação
	Pesquisa sobre diversos temas
2. Desenvolvimento Humano, Soft Skills e Relações Interpessoais	Trabalho em equipe / relacionamento interpessoal
	Estilos de liderança
	Colaboração com o meio ambiente
	Respeito e combate ao preconceito
	Comunicação
	Ética profissional
	Inteligência emocional
	Saúde mental
3. Gestão de Pessoas, Liderança e Carreira	Responsabilidade e empatia
	Gestão de pessoas e conflitos
	Plano de carreira
4. Compromisso Institucional e Melhoria da Universidade	Proatividade e atitude empreendedora
	Expectativa de continuidade e compromisso institucional (colocar em prática levando em considerações as propostas sugeridas dos grupos na Intervenção Formativa)
	Como implementar as melhorias no cotidiano da USCS
	Estrutura e infraestrutura da USCS
	Melhoria de processos
	Procedimentos técnicos
	Feedback e aplicação prática
Projetos de melhoria para a universidade	
Implementação de melhorias na rotina da USCS	

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Bloco 6 - Opiniões gerais e sugestões propostas

Ao término do questionário avaliativo, os participantes foram convidados a responder à pergunta aberta: “*Deixe abaixo sua sugestão/comentário*”

As respostas obtidas foram agrupadas em quatro temas, que sintetizam impressões sobre a experiência vivenciada, expectativas futuras e sugestões.

Esses comentários complementam e enriquecem as análises anteriores ao oferecer um espaço livre de expressão, onde emergem elementos afetivos, reflexões práticas e proposições estratégicas para a continuidade das formações.

Diversos participantes expressaram reconhecimento pela iniciativa, destacando a relevância do conteúdo, a oportunidade de integração e o desejo de continuidade de ações similares:

Quadro 2 - Tema 1. Valorização do Evento e Conteúdo

Opiniões, sugestões dos participantes
<p>“Agradeço o convite e parabênzo a todos envolvidos na realização do evento, excelente conteúdo apresentado. Eventos como este mudam a rotina e motivam os servidores!”</p> <p>“Aguardo o próximo!”</p> <p>“Atividade de grande valia para aprendizagem pessoal e profissional, permitindo sair da rotina e correria do dia a dia. O contato interpessoal é necessário para conhecer, efetivamente, com quem trabalhamos de forma direta e indireta.”</p> <p>“Este curso deve ser para todos.”</p> <p>“Excelente curso, sugiro que seja disponibilizado para todos os servidores que queiram.”</p> <p>“Foi muito bom esse encontro e aprendizagem.”</p> <p>“Gostei bastante do treinamento, achei bastante enriquecedor, muito bom poder interagir com servidores de diversas áreas, sugestões de melhorias e poder aprender sobre novas tecnologias.”</p> <p>“Muito bom pois ajuda a desenvolver ideias no dia a dia e conhecer o que a USCS pode fazer pelos seus servidores para ajudá-los no seu dia a dia.”</p> <p>“Que sejam feitas mais dinâmicas e encontros como esses, pois as trocas de informação e interações pessoais contribuem muito para o lado pessoal e profissional.”</p> <p>“Que sejam realizados, na medida do possível, outros eventos como este.”</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Outros relatos enfatizaram a necessidade de continuidade do aprendizado por meio da implementação prática de ideias discutidas:

Quadro 3 - Tema 2. Aplicação Prática e Reflexão

Opiniões, sugestões dos participantes
<p>“Como a comunidade USCS vem enfrentando a modernidade.”</p> <p>“Propostas de projetos que possam ser implantados como inovação e melhoria.”</p> <p>“Que as ideias apresentadas fossem realizadas.”</p> <p>“Utilizar o aprendizado e as informações de forma que sejam aplicáveis no dia a dia da USCS.”</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Também foram registrados apontamentos construtivos em relação à metodologia adotada, ao ritmo das atividades e à infraestrutura.

Quadro 4 - Tema 3. Sugestões de Melhorias (Metodologia, Logística, Conteúdo)

Opiniões, sugestões dos participantes
<p>“Fazer dinâmicas um pouco menos complexas. Apesar da interação em grupo ser importante, considero que faltou mais elementos teóricos.”</p> <p>“Foi muita informação para assimilar em pouco tempo.”</p> <p>“Na minha opinião faltou apenas alguns vídeos mostrando a IA no mundo, aprofundando o tema.”</p> <p>“Durante o assunto abordado, às vezes, gerou para mim uma sensação de repetitividade nas questões por falta de entendimento da proposta.”</p> <p>“Apenas justificando a nota baixa no interesse em participar de outras oficinas, escolhi esta nota pois no dia-a-dia a minha demanda no meu setor é bastante alta. Passar um dia fora faz com que o serviço se acumule bastante, acaba sendo incômodo participar do evento sabendo que tem coisa acumulando e, no dia seguinte, também é incômodo trabalhar, na correria, para tirar o atraso.”</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Por fim, houve manifestações voltadas à expectativa de maior escuta institucional com os resultados gerados.

Quadro 5 - Tema 4. Encaminhamentos e Participação institucional

Opiniões, sugestões dos participantes
<p>“Gostaria que esses projetos fossem encaminhados à reitoria.”</p> <p>“Incluir as chefias em próximos eventos.”</p> <p>“Apresentar essas ideias à reitoria.”</p>

Fonte: Resultados da pesquisa (avaliação do evento de intervenção formativa)

Anexo A - Quadro: As dez competências de Cooley (1990, 1991) integrado aos estudos de Lenzi (2008).

As dez competências são mensuradas por 3 assertivas cada, sendo elas: busca de oportunidades e iniciativas (1), correr riscos calculados (2), exigência de qualidade e eficiência (3), persistência (4), comprometimento (5), busca de informações (6), estabelecimento de metas (7), planejamento e monitoramento sistemáticos (8), persuasão e rede de contatos (9), independência e autoconfiança (10).

CONJUNTO DE REALIZAÇÃO		
1	Busca de oportunidades e iniciativas (inovatividade)	
1.1	Lidera ou executa novos projetos, ideias e estratégias que visam conceber, reinventar, produzir ou comercializar novos produtos ou serviços	Faz coisas antes de solicitado ou, antes de forçado pelas circunstâncias
1.2	Toma iniciativas pioneiras de inovação gerando novos métodos de trabalho, negócios, produtos ou mercados para empresa	Age para expandir o negócio em novas áreas, produtos ou serviços
1.3	Produz resultado para a empresa decorrente da comercialização de produtos e serviços gerados da oportunidade de negócio que identificou e captou no mercado	Aproveita oportunidades fora do comum para ... [começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência]
2	Correr riscos calculados	
2.1	Avalia o risco de suas ações na empresa ou no mercado por meio de informações coletadas	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente
2.2	Age para reduzir os riscos das ações propostas	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados
2.3	Está disposto a correr riscos, pois eles representam um desafio pessoal e poderão de fato trazer bom retorno para a empresa	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados
3	Exigência de qualidade e eficiência	
3.1	Suas ações são muito inovadoras, trazem qualidade e eficácia nos processos	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor e/ou mais rápido, ou mais barato
3.2	É reconhecido por satisfazer seus clientes internos e externos por meio de suas ações e resultados	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência
3.3	Estabelece prazos e os cumpre com padrão de qualidade reconhecido por todos	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados

(continua)

(continuação)

4	Persistência	
4.1	Age para driblar ou transpor obstáculos quando eles se apresentam	Age diante de um obstáculo
4.2	Não desiste em situações desfavoráveis e encontra formas de atingir os objetivos	Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo
4.3	Admite ser responsável por seus atos e resultados, assumindo a frente para alcançar o que é proposto	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário para atingir as metas e os objetivos
5	Comprometimento	
5.1	Conclui uma tarefa dentro das condições estabelecidas, honra os patrocinadores e parceiros internos	Faz um sacrifício pessoal ou despense um esforço extraordinário para complementar uma tarefa
5.2	Quando necessário, "coloca a mão na massa" para ajudar a equipe a concluir um trabalho	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho
5.3	Está disposto a manter os clientes (internos e externos) satisfeitos e de fato consegue	Esforça-se para manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo
CONJUNTO DE PLANEJAMENTO		
6	Busca de informações	
6.1	Vai pessoalmente atrás de informações confiáveis para realizar um projeto	Dedica-se pessoalmente a obter informações ...[de clientes, fornecedores e concorrentes,...]
6.2	Investiga pessoalmente novos processos para seus projetos ou ideias inovadoras	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço
6.3	Quando necessário, consulta pessoalmente especialistas para lhe ajudar em suas ações	Consulta os especialistas para obter assessoria técnica ou comercial
7	Estabelecimento de metas	
7.1	Define suas próprias metas, independente do que é imposto pela empresa	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal
7.2	Suas metas são claras, específicas e entendidas por todos os envolvidos	Define metas em longo prazo, claras e específicas
7.3	Suas metas são mensuráveis e perfeitamente acompanhadas por todos da equipe	Estabelece metas em curto prazo, mensuráveis
8	Planejamento e monitoramento sistemáticos	
8.1	Elaboram planos com tarefas e prazos bem definidos e claros	Planeja dividindo tarefas de grande porte em sub-tarefas com prazos definidos
8.2	Revisa constantemente seus planejamentos, adequando-os quando necessário	Constantemente revisa seus planos levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais
8.3	É ousado na tomada de decisões, mas se baseia em informações e registros para projetar resultados	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões

(continua)

(conclusão)

9	Persuasão e rede de contatos	
9.1	Consegue influenciar outras pessoas para que sejam parceiros em seus projetos viabilizando recursos necessários para alcançar os resultados propostos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros
9.2	Consegue utilizar pessoas chave para atingir os resultados que se propõe ou conseguir os recursos necessários	Utiliza pessoas chave como agentes para atingir seus próprios objetivos
9.3	Desenvolve e fortalece sua rede de relacionamento interna e externa à empresa	Age para desenvolver e manter relações comerciais
10	Independência e autoconfiança	
10.1	Está disposto a quebrar regras, suplantando barreiras e superar obstáculos já enraizados na empresa	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros
10.2	Confia em seu ponto de vista e o mantém mesmo diante de oposições	Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores;
10.3	É confiante nos seus atos e enfrenta desafios sem medo	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
Fonte:	Tese de Doutorado Lenzi (2008 p. 125-126) Apêndice D -versão adaptada por Lenzi utilizada no estudo	Fonte: Tese de Doutorado Lenzi (2008 p. 47) Escala de Cooley (1990, 1991)

Anexo B - Institute of Employment studies (2016).

O Institute of Employment Studies (IES), uma consultoria independente focada em recursos humanos, caracteriza engajamento como a atitude favorável que um colaborador tem em relação à organização e seus valores (IES, 2016).

Este estudo segue a definição de Kahn (1990), pois acredita-se que ela apresenta uma descrição integral que leva em conta as dimensões física, emocional e cognitiva do engajamento dos funcionários. Assim, o (IES) desenvolveu doze perguntas ou declarações positivas que foram utilizadas para medir o engajamento, sendo elas:

1	Falo muito bem desta organização para meus amigos.
2	Eu ficaria feliz se minha família e amigos usassem os produtos ou serviços desta organização.
3	Esta organização é conhecida como uma boa empregadora.
4	Esta organização tem uma boa reputação em geral.
5	Tenho orgulho de dizer aos outros que faço parte desta organização.
6	Esta organização realmente inspirou o que há de melhor em mim em termos de desempenho no trabalho.
7	Acho que meus valores e os da organização são muito semelhantes.
8	Eu sempre faço mais do que realmente é necessário.
9	Tento ajudar outras pessoas nesta organização sempre que posso.
10	Tento me manter atualizado sobre os acontecimentos atuais na minha área.
11	Eu me voluntario para coisas fora do meu trabalho que contribuem para os objetivos da organização.
12	Frequentemente faço sugestões para melhorar o trabalho da minha equipe/departamento.

Fonte: Tsourvakas, G., e Yfantidou, I. (2018), p.10

Anexo C - Escala proposta por Gallup - Q12

A escala Gallup Q12 é um instrumento desenvolvido pela Gallup Organization para medir o engajamento dos funcionários. Ela se baseia em uma pesquisa extensa que identificou doze fatores essenciais que impactam o engajamento e a produtividade no ambiente de trabalho. Esses doze itens são projetados para avaliar aspectos cruciais do envolvimento dos funcionários e sua satisfação geral com o trabalho.

As leituras que essa pesquisadora realizou sobre o tema, a ajudaram compreender que existe um consenso, com pequenas variações, sobre os 12 itens originais que compõem a escala Gallup Q12, entretanto devido aos diversos pontos de vista e informações apresentadas no material que deu suporte ao embasamento teórico, o instrumento avalia quatro dimensões (que integram os 12 itens) sobre aspectos relativos ao engajamento no local de trabalho. Optamos aqui apresentar o formato proposto por Fernández-Martín *et al.* 2021, pág. 120, sendo elas: necessidades básicas, apoio da gestão, trabalho em equipe e crescimento pessoal:

	Necessidades Básicas
1	Sei o que se espera de mim no trabalho.
2	Tenho os materiais e equipamentos que preciso para fazer meu trabalho corretamente.
	Apoio da Gestão
3	No trabalho, tenho a oportunidade de fazer o que eu faço de melhor todos os dias.
4	Nos últimos sete dias, recebi reconhecimento ou elogios por fazer um bom trabalho.
5	Minha supervisão ou alguém no trabalho parece se importar comigo como pessoa.
6	Há alguém no trabalho que incentiva meu desenvolvimento.
	Trabalho em Equipe
7	Minhas opiniões contam no trabalho
8	A missão ou propósito da minha empresa faz com que eu sinta que meu trabalho é importante.
9	Meus colegas de trabalho são comprometidos em realizar um trabalho de qualidade.
10	Eu tenho um melhor amigo no trabalho.
	Crescimento Pessoal
11	Nos últimos seis meses, alguém falou comigo sobre meu progresso.
12	No último ano, eu tive oportunidades para aprender e crescer.

Fonte: Fernández-Martín *et al.* (2021), p. 120