

Área temática: Caso de Ensino

**“SE AVEXE NÃO”: UM CASO DE ENSINO SOBRE AÇÕES INOVADORAS
IMPLEMENTADAS EM PROL DA SAÚDE MENTAL E EMOCIONAL DE
SERVIDORES DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA NA PARAÍBA**

RESUMO: Este caso de ensino conta a história de Serena, psicóloga e servidora pública, que de forma inovadora, criativa e empreendedora, atuou como uma agente de mudança no Centro Girassol, da Universidade Acolhimento, ao implementar a sala de descanso, o piquenique no jardim, o clube da leitura e a sala de acolhimento e escuta psicológica. Essas ações inovadoras foram desenvolvidas em um contexto pós-pandêmico, com o objetivo de contribuir para a promoção da saúde mental e emocional de servidores de uma universidade pública. Ao apresentar o processo de criação e implementação das ações, o caso possibilita reflexões importantes e necessárias que, por vezes, são negligenciadas no contexto das organizações públicas. Nesse sentido, o caso foi escrito com o objetivo de auxiliar no processo de ensino e aprendizagem de conteúdos relacionados ao intraempreendedorismo, inovação, gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho em organizações públicas. Este recurso didático pode ser utilizado em cursos de nível técnico, superior e de pós-graduação, na área de Administração e Gestão Pública. A partir da história de Serena é possível concluir que o servidor público pode ser um agente de mudança dentro do seu ambiente de trabalho, que pode contribuir para o aprimoramento de processos, atividades, produtos e serviços que as organizações públicas entregam à sociedade, resultando em ganhos efetivos para a comunidade interna e externa, e contribuindo para o desempenho da organização.

Palavras-chave: caso de ensino; intraempreendedorismo no setor público; inovação; qualidade de vida no trabalho; saúde mental e emocional.

ABSTRACT: This teaching case tells the story of Serena, a psychologist and public servant, who, in an innovative, creative and entrepreneurial way, acted as an agent of change at Centro Girassol, at Universidade Acolhimento, by implementing the break room, the picnic in the garden, the reading club and the reception and psychological listening room. These innovative actions were developed in a post-pandemic context, with the aim of contributing to the promotion of the mental and emotional health of employees at a public university. By presenting the process of creating and implementing actions, the case allows for important and easy reflections that are sometimes neglected in the context of public organizations. In this sense, the case was written with the objective of assisting in the teaching and learning process of content related to intrapreneurship, innovation, people management and quality of life at work in public organizations. This teaching resource can be used in technical, higher and postgraduate courses in the area of Public Administration and Management. From Serena's story it is possible to conclude that public servants can be agents of change within their work environment, who can contribute to the improvement of processes, activities, products and services that public organizations deliver to society, resulting in effective gains for the internal and external community, and contributions to the organization's performance.

Keywords: teaching case; intrapreneurship in the public sector; innovation; quality of life at work; mental and emotional health.

1. Introdução

Este caso de ensino é inspirado em uma história real e foi desenvolvido com a finalidade de auxiliar no processo de ensino e aprendizagem de conteúdos relacionados ao intraempreendedorismo, inovação, gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho em organizações públicas.

Entende-se por intraempreendedorismo a iniciativa por parte de colaboradores internos à organização em propor ações de melhorias, frente a oportunidades ou a ameaças e incertezas (Paula Neto; Emmendoerfer; Côrrea, 2021). A prática do intraempreendedorismo é comum tanto no universo das organizações públicas quanto no das privadas. No entanto, as organizações públicas possuem características próprias como fluxos, rotinas, hierarquia, que por vezes são marcadas por excessos, descontinuidades, vícios e até práticas como disfunções burocráticas e paternalismo, que se constituem como fatores desafiadores às inovações e mudanças necessárias ao processo de empreender.

Nesse sentido, faz-se necessário desenvolver estratégias para que haja uma mudança na cultura organizacional dessas organizações públicas e na forma de atuação de alguns servidores, pois só assim o intraempreendedorismo se tornará uma prática presente e fortalecida no setor público.

Paula Neto, Emmendoerfer e Côrrea (2021) destacam que é preciso estimular o intraempreendedorismo nas organizações, dessa forma é preciso motivar os servidores empreendedores internos que possuem esse perfil empreendedor, afinal são eles que são os agentes de mudança que aprimoram os produtos e serviços que as organizações públicas entregam à sociedade. Observa-se, nesse sentido, que mesmo com todo o desenvolvimento das tecnologias, as pessoas continuam sendo fundamentais no processo criativo e inovador, em especial as pessoas com perfil empreendedor.

No contexto das organizações públicas, o servidor empreendedor é aquele que busca, por meio da inovação e criação, implementar recursos, assumindo riscos, mas sobretudo identificando e solucionando problemas com a finalidade de buscar resultados sociais de interesse público, e ainda com ganhos efetivos para o desempenho da organização (Emmendoerfer, 2019).

Diante do que foi exposto, surgiu o interesse em observar as práticas inovadoras desenvolvidas em uma universidade pública, localizada na Paraíba, buscando responder às seguintes perguntas de pesquisa: Como ocorre o intraempreendedorismo no setor público? Quais as dificuldades para sua aplicação? Como elas podem ser superadas?

Neste trabalho, será apresentada a história de Serena, psicóloga e servidora pública, que de forma inovadora, criativa e empreendedora, atuou como uma agente de mudança ao implementar a sala de descanso, o piquenique no jardim, o clube da leitura e a sala de acolhimento e escuta psicológica, no Centro Girassol, da Universidade Acolhimento.

Além de abordar a temática do intraempreendedorismo no contexto do setor público, será enfatizada a importância da promoção de ações voltadas para o cuidado com a qualidade de vida e bem-estar dos servidores públicos. Ao apresentar o processo de criação e implementação das ações, o caso possibilita reflexões importantes e necessárias relacionadas ao intraempreendedorismo, inovação, gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho em organizações públicas.

Neste sentido, este caso pode ser utilizado em cursos de nível técnico, superior e de pós-graduação, na área de Administração e Gestão Pública, em disciplinas como

Organização, Processos e Tomada de decisão; Empreendedorismo; Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica; e Gestão da Qualidade ofertadas tanto com ênfase na Administração Geral quanto na Administração Pública.

O material empírico desta pesquisa foi obtido através de observação direta, com registros em diário de campo. O contexto de estudo foi aqui denominado de forma fictícia como “Universidade Acolhimento”, para preservar a identidade da instituição de ensino em estudo. A escolha do nome se deu devido ao fato de que o caso aborda questões relacionadas à saúde mental e emocional e ao bem-estar no ambiente de trabalho. Também foi utilizado um nome fictício para o Centro de Ensino onde as ações inovadoras foram implementadas, bem como para os personagens que aparecem no caso.

Optou-se pelo nome Centro Girassol, pelo fato do Girassol ser uma flor que acompanha o movimento solar em busca de luz e energia, estando alinhado, metaforicamente, ao que será abordado neste caso para ensino, ao tratar de questões relacionadas à saúde mental e emocional no ambiente de trabalho.

A protagonista do caso foi denominada de Serena, nome que tem origem no termo em latim “serenus”, que significa “calmo”, “sereno”, “tranquilo”. Trata-se de um nome feminino que carrega consigo uma aura de calma e paz, alinhando-se ao perfil da servidora e psicóloga que idealizou e implementou as ações apresentadas neste estudo.

Considerando que a história narrada neste caso aconteceu no estado da Paraíba, as autoras deste estudo viram pertinência em fazer uma referência à música “A Natureza das Coisas”, do músico e compositor paraibano, Flávio José. Inclusive, trechos da referida música se tornaram títulos das seções do caso.

Neste estudo em específico, o caso poderá ainda gerar contribuições sociais, pois ao tratar do intraempreendedorismo voltado para ações relacionadas à saúde mental e emocional no contexto organizacional coloca em evidência temáticas muitas vezes negligenciadas no contexto das organizações públicas, em especial, no que se refere às instituições públicas de ensino, fomentando assim discussões necessárias entre gestores relacionadas à importância de ações que possibilitem a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

2. O Caso para Ensino

O caso relata o processo de criação e estruturação de ações intraempreendedoras idealizadas e implementadas por Serena, psicóloga e servidora da Universidade Acolhimento. A história se passa em um período pós-pandêmico onde foi percebida uma necessidade maior de atenção e cuidado em relação à saúde mental e emocional de servidores de uma universidade pública, localizada no estado da Paraíba. A seguir será apresentado o caso de ensino.

Toda caminhada começa no primeiro passo...

O ano era 2022 e, depois de um período muito difícil devido à pandemia de Covid-19, onde por dois anos os trabalhos vinham sendo realizados no formato remoto na Universidade Acolhimento, estavam sendo retomadas as atividades no formato presencial.

Serena, psicóloga e servidora há 6 anos na Universidade Acolhimento, percebeu que algo precisava ser feito para cuidar da saúde mental e emocional dos(as) servidores(as) que integram o Centro Girassol no qual ela estava lotada, que, inclusive, trata-se do maior centro de ensino da instituição. A volta ao trabalho

presencial após um longo e difícil período, marcado por tantas perdas e inseguranças, devido à pandemia da Covid-19, sinalizava que não estava tudo bem e que era preciso um olhar mais atento e cuidadoso para os servidores.

Além do abalo emocional naturalmente causado pela pandemia, outras demandas relacionadas a assédio moral, comunicação violenta, falta de segurança, insatisfação com o ambiente de trabalho vinham sendo recebidas por Serena, no Centro Girassol. Serena, que sempre se mostrou criativa, inovadora, motivada e preocupada com as questões sensíveis de seus colegas e do seu ambiente de trabalho, começou a refletir: o que podemos fazer para cuidar da saúde mental e emocional dos servidores lotados aqui no Centro Girassol, na Universidade Acolhimento? O que pode ser feito para melhorar a integração e o engajamento dessas pessoas e promover o bem-estar aqui no nosso ambiente de trabalho?

A burrinha da felicidade nunca se atrasa...

Atenta ao Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, da Universidade Acolhimento (2019-2023), que traz como diretriz para a política de gestão de pessoas a "atenção à saúde e segurança no trabalho", Serena começou a refletir sobre iniciativas que se implementadas poderiam modificar a forma como são atendidas as necessidades específicas dos(as) servidores(as) do Centro, por meio da oferta de serviços e sensibilização, assim contribuindo para reorganização do ambiente de trabalho, com foco na qualidade de vida no trabalho e na promoção de bem-estar.

Entendendo que a promoção da saúde e bem-estar dos servidores está alinhada com a responsabilidade social da Universidade Acolhimento, e baseando-se na conformidade dos procedimentos, na integridade, na ética e na boa governança, servindo de exemplo na disseminação de boas práticas de cuidado e valorização do ser humano, Serena concluiu que ao cuidar dos servidores, a universidade demonstraria um compromisso com a qualidade de vida e com a promoção de uma cultura organizacional positiva.

Movida por estes propósitos, Serena decidiu criar espaços e atividades de cuidado e atenção aos servidores (as) do Centro Girassol, de forma a promover à saúde, bem-estar, integração e engajamento no trabalho, e começou a idealizar as seguintes ações:

- Criação da Sala de Descanso: um espaço com cadeiras reclináveis e alguns livros, destinado ao descanso e pausas entre jornadas de trabalho. Afinal, ter um espaço para o descanso, após uma refeição no caso dos técnicos, ou entre as aulas, no caso dos docentes, iria contribuir para a diminuição do estresse, promovendo um clima mais calmo e saudável.
- Piquenique anual dos servidores com seus filhos, em parceria com projetos de extensão de outros Centros de Ensino: um momento de conexão e integração entre servidores(as), família e trabalho, promovendo um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, reconhecendo que os servidores têm responsabilidades familiares para além do trabalho.
- Criação do Espaço Bem Viver: um espaço para ser oferecido acolhimento psicológico individual e atividades coletivas com foco na saúde mental, possibilitando uma oportunidade para os servidores compartilharem suas preocupações, ansiedades e desafios emocionais de forma confidencial e sem julgamento. Nesse espaço, o psicólogo pode fornecer apoio emocional e orientação para lidar com uma variedade de questões, desde o estresse relacionado ao trabalho até problemas pessoais que afetam o desempenho,

podendo ajudar a prevenir o esgotamento profissional, reduzir o absenteísmo e aumentar a satisfação no trabalho.

- Clube de leitura anual: uma ideia interessante e inovadora, com livros relacionados ao trabalho, autoconhecimento e relações interpessoais. A leitura é uma excelente ferramenta para promover a conscientização sobre questões de saúde e bem-estar, oferecendo *insights* valiosos e estratégias práticas para os servidores cuidarem de si mesmos, além de ser um espaço de compartilhamento de experiências e apoio mútuo entre os participantes, onde estes se sentem confortáveis em discutir seus desafios e buscar soluções juntos.

Estas iniciativas têm como público-alvo servidores técnicos administrativos e docentes do Centro Acolhimento. O objetivo central dessas ações é a maior valorização dos(as) servidores(as) públicos e dos serviços que estes realizam, visando a melhoria do ambiente de trabalho e de todos os envolvidos nesse contexto.

Na visão de Serena, essas ações podem incentivar a prática de hábitos saudáveis e a conscientização sobre a importância do autocuidado, criando uma cultura de saúde que pode se estender além do ambiente de trabalho, beneficiando a comunidade acadêmica como um todo.

A lagarta rasteja até o dia em que cria asas...

Toda inovação precisa passar por um processo, assim como acontece na metamorfose das borboletas. O ciclo da inovação envolve as etapas de identificação de necessidades, definição de objetivos e metas, criação de uma cultura de inovação, implementação de processos, uso de ferramentas e recursos, pesquisas e desenvolvimento, e avaliação contínua. Serena estava ciente disso, e depois de idealizar as ações inovadoras para o Centro Girassol começou a refletir sobre a viabilidade prática de cada uma das ações.

O próximo passo de Serena foi organizar a parte estrutural para a execução das ações, e para isso precisou conversar com o Assessor de Planejamento do Centro Girassol, o senhor Euclides. No entanto, nessa ocasião, Serena estava desanimada, por conta da falta de espaço para desempenhar seu papel como Psicóloga e não sabia como suas ideias seriam recebidas pelos demais gestores do Centro.

Sabendo da existência da disputa por espaços físicos dentro do Centro Girassol e com um sentimento de trabalho incompleto, Serena pensou, inclusive, em mudar de setor. Trabalhar na Clínica Escola daquele Centro foi uma possibilidade que passou pela sua cabeça naquele momento. De todo modo, Serena resolveu tentar implementar as ações que vinha idealizando e dirigiu-se a sala do Assessor de Planejamento do Centro:

- Olá, Euclides, preciso conversar seriamente com você sobre algumas reflexões que tenho feito a respeito desse nosso retorno ao trabalho presencial, disse Serena. Sem muitas voltas indo direto ao assunto.
- Pois não, Serena, o que houve? Está precisando de algo?, respondeu Euclides um pouco assustado.
- Olha, Euclides, tenho percebido que as pessoas retornaram desse período pandêmico precisando de cuidados afetivos. Tenho recebido demandas diversas e, a partir disso, venho pensando em algumas ações que podemos promover no nosso Centro, a fim de trazer qualidade de vida e bem estar no trabalho para esses servidores e para nós mesmos. Fico chateada porque essas pessoas trazem suas demandas para mim e eu não tenho ambiente

adequado para atendê-las, muitas vezes essas pessoas se emocionam e a gente fica ali no corredor ou numa sala cheia de outros servidores e isso é constrangedor para essa pessoa que precisa de acolhimento. Desabafou, Serena.

O assessor, que tem também um perfil empreendedor, sensível ao que estava ouvindo, pensando no planejamento estratégico do Centro e das ações que poderiam ser implementadas voltadas para a saúde dos trabalhadores, respondeu:

- Serena, eu entendo perfeitamente, e agora que você traz essas reflexões eu fico pensando que realmente todos nós não voltamos bem desse período pandêmico e passamos tanto tempo aqui, no nosso ambiente de trabalho. Olha, quero comprar essa ideia com você! Mas você sabe que não faço nada sozinho, vamos precisar conversar com o Diretor do Centro sobre essas demandas e vamos ver o que a gente consegue. Respondeu Euclides, bastante entusiasmado.

Serena saiu daquela conversa super esperançosa que sua ideia poderia ser colocada em prática e conversou com Marília, servidora responsável pela Gestão de Pessoas do Centro Girassol. A reunião com o diretor do centro foi agendada e no dia da reunião Serena estava um pouco apreensiva e ansiosa, pois já havia tentando, antes da pandemia de Covid-19, implementar algumas ações e tinha receio de ter mais uma frustração. Junto a Euclides, Serena aguardava o senhor Júlio, diretor de centro, na sala da direção. Ela ouvia os passos do senhor Júlio no corredor se aproximando, pois sempre foram muitos firmes e fortes, reconhecíveis de longe. Ele abre a porta e, sempre muito objetivo, vai logo falando:

- Bom dia, pessoal! Oi Serena, olá Euclides, já estou sabendo por alto que vocês querem conversar comigo sobre algumas ações empreendedoras na área de qualidade de vida e bem estar aqui no Centro, disse Júlio.

(A Marília, da Gestão de Pessoas, já tinha adiantado o assunto).

- Pois então, Professor Júlio, a Serena e eu estamos conversando sobre algumas reflexões que ela fez a respeito de demandas que ela tem recebido nessa área de qualidade de vida, iniciou Euclides.

Em seguida, Euclides acena para Serena para que ela fale e defenda as ideias que ela tem tido sobre as ações empreendedoras que deseja implementar.

- É, Professor Júlio, percebi que voltamos diferentes desse período pandêmico e precisamos de cuidados. Tenho recebido demandas diversas de comunicação violenta, insatisfação no trabalho, ansiedade por questões no ambiente de trabalho e tantas outras coisas, complementou Serena.
- Não tenho local para seguir com atendimentos efetivos desses servidores, além do mais, essas pessoas acabam não conseguindo entregar um bom trabalho para a sociedade. Assim, gostaria de implementar algumas ações que trouxe para compartilhar com você. A princípio pensei em duas salas no Centro Girassol, uma direcionada para o descanso entre as jornadas de trabalho dos(as) servidores(as); e outra para acolher os servidores que precisassem de atendimento psicológico individual e para atividades coletivas de conscientização, trocas de experiências e aprendizado. Já pensei até no nome. Podemos chamar de Espaço Bem Viver, detalhou Serena.
- Sim...a ideia é boa, mas onde vamos conseguir salas para essas ações? Vocês sabem o quanto é difícil espaços na Universidade, ainda mais aqui no Centro Girassol, questionou Júlio.

Rapidamente Euclides tomou a palavra e informou:

- Professor, em relação a isso eu já mobilizei minha equipe e pensamos como encontrar essas salas. Eu diria até que já temos essas salas!, falou Euclides de forma segura e assertiva. E continuou: Existem duas salas pequenas, mas que podem ser utilizadas para esse fim. Essas salas são de vídeo conferências, lembra? Na pandemia os professores e outros servidores acabaram por adquirir equipamentos e estão adaptados a esse “novo normal” e as salas não têm sido utilizadas. Então penso que podemos utilizar esses espaços. A Serena pode dizer o que precisa e eu junto com a Marília podemos verificar com que contribuimos na construção desses espaços, afirmou Euclides.

Serena feliz com o rumo da conversa, acrescentou:

- Professor Júlio, tem mais. Pensei em fazer ações, não apenas com nossos servidores, mas integrando as famílias deles, como piquiniques, por exemplo. A ideia surgiu diante de conversas com servidores(as) que têm filhos pequenos, pois sabemos a importância de humanização e valorização de servidores que são pais e mães, e o quanto é valioso estar em uma instituição que valoriza e incentiva essa integração da família, e o quanto é relevante para os filhos conhecerem o trabalho de seus pais, ainda mais sendo uma instituição pública de ensino superior, tão importante para a sociedade. Penso que seja uma forma de plantar sementes nessas crianças sobre a importância do trabalho de seus pais para a sociedade, disse Serena com os olhos brilhando diante da possibilidade de suas ideias saírem do papel.

Percebendo o interesse e abertura de Júlio, Serena continuou descrevendo empolgada o que se passava em sua cabeça:

- Pensei em fazermos um piquenique embaixo daquela árvore centenária do jardim, e assim podíamos unir a presença dos servidores no trabalho com a necessidade de estar e cuidar das crianças em algum feriado que seja apenas escolar, ou em qualquer outra oportunidade, e acredito que dessa forma podemos contribuir com uma política institucional mais inclusiva. O que vocês acham?, disse Serena animada.

Euclides já bastante convencido sobre a importância das ações e demonstrando apoio a Serena, disse:

- Eu acho ótimo e digo mais, alinhado a essa ideia nós podíamos fazer algo que trouxesse vida ao nosso jardim. O que vocês acham das crianças plantarem mudas de palmeiras? Penso que isso fortalece ainda mais o vínculo dos pais com seus filhos no seu espaço de trabalho.

Diante do que estava sendo exposto por Serena e Euclides, o Professor Júlio se mostrava reflexivo, mas bastante interessado com as propostas apresentadas. O Diretor do Centro Girassol sempre gostou de inovar e de apoiar as ideias colocadas pela sua equipe. No entanto, tinham as questões de limites orçamentários, rigidez burocrática e tantos outros fatores que, por vezes, no serviço público, impedem que servidores intraempreendedores, coloquem suas ideias em execução.

No entanto, sabendo do valor daquelas ações e o quanto elas poderiam agregar à sua instituição, mais precisamente ao centro Girassol, o Professor Júlio concluiu que precisava pensar estrategicamente sobre como poderia contribuir e viabilizar a implementação de tudo aquilo, para que aquelas ações saíssem do campo das ideias para a execução. Então, na sua posição como gestor máximo daquele centro, o Professor Júlio respondeu:

- Olha pessoal, percebo que vocês estão empolgados com as ações, vejo brilho no olhar empreendedor de vocês e isso me deixa empolgado também. Nós teremos alguns obstáculos pela frente. Vocês sabem que nosso orçamento é

curto para tantas demandas que nós temos em nosso centro. No entanto, a partir do que a Serena me traz, eu penso ser pertinente a implementação dessas ideias, visto o contexto que vivenciamos e as consequências delas para nossos servidores. Quero dizer que vocês têm meu apoio e podem seguir com as ações. Conversem com a Marília, da gestão de pessoas, acho que o envolvimento dela nisso tudo seja muito importante, pois se trata de empreendimentos na área de gestão de pessoas. E mãos à obra. Contem comigo e quero continuar tendo contato com essas ideias de vocês, com essa vontade e coragem que vocês têm em fazer a coisa acontecer. Então vamos lá!

Serena e Euclides saíram daquela reunião com mais coragem e vontade do que quando entraram. Sabiam que o apoio da liderança superior do Centro era muito importante para uma execução como aquela.

Após essa reunião e com o apoio da gestão de pessoas do Centro, os trabalhos foram iniciados. O primeiro espaço implementado foi a Sala de Descanso, em agosto de 2022. Apesar de pequeno, o espaço ficou aconchegante. Em Outubro do mesmo ano, foi realizado o primeiro Piquenique no Jardim, um evento que depois se tornou anual, realizado em um dos jardins do Centro Girassol, em parceria com a Assessoria de Comunicação, para ter ampla divulgação.

Observe quem vai subindo a ladeira...

Para a implementação do Espaço Bem Viver (EBV), foi necessário um pouco mais de tempo, visto que houve dificuldade em conseguir todo material que oferecesse privacidade e acolhimento psicológico. Após algumas reuniões e a escolha do espaço junto à Assessoria de Planejamento e Administração, foi feito um projeto por uma estagiária de arquitetura, para reforma e, em seguida, a ambientação, com uso de móveis existentes no almoxarifado. Foi necessária reforma do ambiente para que ficasse acolhedor, com cores suaves e neutras que transmitissem tranquilidade. Em abril de 2023, o Espaço Bem Viver (EBV) foi então inaugurado.

A gestão da Direção de Centro teve papel essencial em todo esse processo, disponibilizou como recurso humano a Psicóloga Serena, idealizadora dessas ações, exclusiva para atender os(as) servidores(as) do Centro Girassol, um grande diferencial da Universidade Acolhimento, tendo em vista que em nenhum outro Centro há esse tipo de serviço.

Em parceria com a Assessoria de Infraestrutura, vinculada à Direção, foi possível mobiliar as duas salas voltadas para o espaço da saúde mental e qualidade de vida no trabalho do Centro Girassol: o Espaço Bem Viver (EBV) e a Sala de Descanso. Foram cedidas mesas, cadeiras reclináveis, sofá, mesa de computador, computador, armário, cadeiras. Esse material já estava no almoxarifado do Centro, não sendo necessárias novas aquisições.

Ainda assim, foram necessários alguns investimentos por parte do Centro, com a destinação de dois espaços físicos, um para a Sala de Descanso e outro para o Espaço Qualidade de Vida, além da reforma destes e colocação de móveis. Houve também a necessidade de instalação de computadores no Espaço Bem Viver, para planejamento, estudos e atividades burocráticas.

Com a inauguração do EBV, iniciou-se as ações elaboradas pela Direção do Centro Girassol junto com o Setor de Gestão de Pessoas do Centro, com a finalidade de cuidar com maior atenção das demandas de saúde mental e emocional dos(as)

servidores(as) do Centro Girassol, como o acolhimento psicológico individual e o clube de leitura.

Diante de tantas ações, a assessora de comunicação do Centro Girassol, Renata, chamou Serena para conversar e informou a Serena que aquele empreendimento era único na instituição e precisava ser divulgado.

Após essa conversa, as ações foram divulgadas pela Assessoria de Comunicação para sensibilizar os(as) servidores(as) da importância da participação destes nas atividades elaboradas e programadas para o cuidado em saúde mental. As ações inovadoras também foram e continuam sendo divulgadas nas redes sociais (instagram e site) do Centro Girassol, possibilitando ampla divulgação entre os(as) servidores(as) sobre as iniciativas de saúde mental e qualidade de vida no trabalho. Algumas ações tiveram inclusive reconhecimento fora da Instituição, sendo requisitada reportagem sobre o projeto e suas ações pelo sistema de televisão local, afiliada à TV Globo no estado da Paraíba.

Ô, coisa boa é inovar...

As ações foram sendo planejadas e ajustadas a partir da escuta direta em cada ambiente de trabalho do Centro Girassol, por meio de demanda espontânea. Outra forma de identificar as necessidades foi através de formulário on-line e físico, ouvindo as propostas e sugestões que pudessem compor ações voltadas para o bem-estar e qualidade de vida no trabalho. Ao analisar os resultados obtidos pela inovação, Serena constatou que:

1. No que se refere ao objetivo de promover a saúde mental e emocional dos servidores da Universidade Acolhimento, foi possível observar que as ações implementadas proporcionaram um ambiente de trabalho mais saudável, resultando numa redução de sintomas de estresse, ansiedade e depressão entre os servidores, aumento da satisfação no trabalho.
2. Quanto ao objetivo de aumentar a integração e o engajamento dos servidores na instituição, foi possível observar um ambiente mais colaborativo e de apoio mútuo, com uma maior coesão entre os servidores, aumento da colaboração e do senso de pertencimento, além de maior motivação e produtividade.
3. No que se refere à promoção do bem-estar geral no ambiente de trabalho, garantindo que os servidores tenham condições adequadas para desempenhar suas funções de maneira saudável e satisfatória, as ações implementadas contribuíram para um aumento da satisfação no trabalho, redução do absenteísmo e presenteísmo, e melhoria geral na qualidade de vida dos servidores.

Ao descansar, por alguns minutos na sala de descanso, por exemplo, os(as) servidores(as) recarregam as energias, seu desempenho melhora, o que resulta em um trabalho mais eficiente e satisfatório. Proporcionar esse espaço para pausas vem ajudando a manter os(as) servidores(as) produtivos sem comprometer seu bem-estar.

O piquenique no jardim cumpre seu propósito ao fortalecer os laços entre colegas, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e solidário, contribuindo para uma cultura organizacional mais inclusiva, fortalecendo a relação trabalho-família.

O clube de leitura atinge o seu objetivo ao incentivar a leitura e o aprendizado contínuo, promovendo o desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo para uma sensação de crescimento e realização.

O acolhimento e a escuta psicológica, por sua vez, colaboram na promoção de uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar de todos e reconhece a importância da saúde mental, ajudando a reduzir o estigma em torno de problemas de saúde mental no local de trabalho e encorajando a buscar ajuda quando necessário. Isso demonstra um compromisso genuíno com o bem-estar e pode contribuir significativamente para o sucesso e a sustentabilidade da organização a longo prazo.

Por ora, são essas constatações qualitativas que Serena vem percebendo no Centro Girassol: servidores mais dispostos emocionalmente no ambiente de trabalho, executando suas funções com maior dedicação, engajamento e integração entre as equipes. Diante da crescente adesão dos servidores(as), Serena já está planejando realizar estudos quantitativos e desenvolver pesquisas científicas para obter uma avaliação mais detalhada, com análises mais profundas sobre as ações implementadas.

Pra ir mais alto, vai ter que suar...

Empreender requer muita determinação, persistência, proatividade, criatividade e resiliência. Não foi fácil tirar todas as ideias inovadoras do papel. Serena precisou acreditar e superar diversos desafios durante sua jornada enquanto intraempreendedora.

Diante de um cenário pós pandemia, os recursos financeiros ainda mais limitados, Serena se deparou inicialmente com a barreira estrutural para reforma e aquisição de móveis para ambientação dos espaços. Outra dificuldade foi em incorporar esses tipos de atividades na rotina de trabalho dos servidores(as) do Centro Girassol, fazendo com que eles entendessem a importância desse cuidado, para além do exercício de suas funções de trabalho prescrito. Essa conscientização também precisou acontecer entre as chefias, que precisavam liberar os(as) servidores (as) em alguns momentos para participar das atividades, tendo em vista que com a limitação de quantitativo de servidores muitos trabalham sozinhos, e sua saída para participar das atividades levaria o setor a ficar fechado temporariamente.

Um fator que fez toda a diferença para a implementação da prática inovadora foi a gestão, com olhar atento e aberto a mudanças, no papel do Diretor de Centro. Foi essencial a gestão acreditar no potencial do projeto, na importância de cuidar da saúde mental e de promover espaços de atenção e acolhimento para os (as) servidores (as), para assim transformar as formas como são atendidas as necessidades específicas de quem serve, pensando na qualidade do trabalho e no bem-estar, além do fator numérico de quantidade de processos desempenhados em cada setor. Isso valoriza os(as) servidores(as) e demonstra preocupação com bem-estar no trabalho e promoção de saúde mental.

Essa visão vai de encontro ao que se pratica em boa parte do serviço público, inclusive na própria Universidade Acolhimento, com falta de iniciativas voltadas para a saúde mental e qualidade de vida no trabalho. Percebe-se uma atenção à assistência após o adoecimento e uma carência de ações voltadas para a prevenção e promoção de saúde mental.

DILEMA

O caso relata a história de Serena, servidora pública, psicóloga do Centro Girassol, de uma universidade pública, localizada na Paraíba, que, após o período pandêmico da Covid-19, percebe a necessidade de empreender ações que promovam

qualidade de vida no trabalho. Ao observar que os servidores (docentes e técnico-administrativos) do Centro Girassol tinham retornado às atividades presenciais necessitando de atenção com a saúde, sobretudo a mental, Serena idealizou e implementou ações: a sala de descanso; o Piquenique no jardim; o Clube de leitura; e o espaço de acolhimento e escuta psicológica, para isso contou com o apoio da assessoria de planejamento, com o setor de gestão de pessoas e ainda com a gestão do Centro Girassol. Além disso, houve suporte da assessoria de comunicação para ampla divulgação das ações executadas.

Com base no caso estudado, é possível concluir que é possível empreender no serviço público. Mesmo diante de tantos desafios, Serena confirma que é possível ser um agente de mudança em uma organização pública. Mas não é tarefa fácil, é preciso ter muita determinação, visão inovadora, criatividade, persistência e amor ao que se faz.

As ações inovadoras de Serena seguem firmes no Centro Girassol. Mas a reflexão que fica é: Será que as ações implementadas vêm atingindo seus objetivos? Existem outras ações inovadoras a serem vislumbradas? Quais os próximos passos a serem dados por Serena, no Centro Girassol da Universidade Acolhimento?

3. NOTAS DE ENSINO

A seção das notas de ensino tem como finalidade orientar os docentes na utilização do caso como recurso didático no processo de ensino e aprendizagem. Logo, serão apresentados nesta seção: os objetivos de aprendizagem e a sugestão metodológica de aplicação do caso; os conteúdos didáticos que podem ser discutidos em sala de aula, e sugestões de questões para debate e reflexão de diferentes perspectivas teóricas alinhadas às situações apresentadas no caso, que podem ser trabalhadas juntos aos estudantes.

3.1. Objetivos de Aprendizagem e Orientações para aplicação do caso em sala de aula

O caso foi escrito para discussão e reflexões relacionadas ao Intraempreendedorismo em organizações públicas, abordando questões inerentes à gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e inovação. Assim foram estabelecidos como objetivos de aprendizagem: a) discutir a relevância do intraempreendedorismo nas organizações, em especial, no âmbito das organizações públicas; b) conhecer os desafios inerentes ao processo de criação e estruturação de uma prática inovadora; c) debater a importância de ações voltadas à promoção do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho.

Inspirado em uma situação real, vivenciada por uma servidora pública de uma universidade pública localizada na Paraíba, o caso foi desenvolvido no intuito de auxiliar professores de cursos na área de Administração e Gestão Pública, na abordagem de conteúdos que fazem parte da estrutura curricular de cursos de nível técnico, superior e de pós-graduação.

Considerando que este caso foi elaborado para ser utilizado como recurso didático, recomenda-se seguir o seguinte protocolo para sua aplicação no processo de aprendizagem:

1. Leitura individual: propor aos alunos que façam a leitura do caso de ensino – tempo estimado: 20 minutos;

2. Debate em pequenos grupos: estimular que os grupos de 3 ou 4 alunos debatam e discutam sobre as problemáticas descritas no caso, procurando analisar e examinar hipóteses e proposições para a solução das mesmas – tempo estimado: 30 minutos;
3. Apresentação em círculo: dispor a turma em círculo e solicitar que cada grupo apresente, de forma oral, a sua análise a respeito do caso e a possibilidade que julgue mais conveniente para a solução dos problemas – tempo estimado: 30 minutos;
4. Fechamento do caso de ensino estudado: propor uma conclusão a respeito das opiniões manifestadas pelos alunos, analisando as alternativas propostas pelos mesmos – tempo estimado: 20 minutos.

A aplicação do caso pode ser feita antes da exposição do conteúdo como incentivo para a reflexão, despertando o interesse do aluno para a aprendizagem, quanto ao final da aula expositiva realizada pelo professor, como uma complementação das teorias e conceitos abordados. É pertinente destacar que o tempo estimado para a utilização do caso para ensino em sala de aula é de 1h e 40 minutos, o que equivale a duas aulas de 50 minutos.

Sugere-se, ainda, que sejam passadas aos estudantes algumas leituras para que eles possam ter contato com as temáticas abordadas no caso de ensino, antes da sua aplicação em sala de aula. Sobre intraempreendedorismo, recomenda-se as leituras dos artigos “Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras”, de Paula Neto, Emmendoerfer e Côrrea (2021), “Inovação e empreendedorismo no setor público” de Emmendoerfer (2019) e “Desafios do intraempreendedorismo no setor público” de Grzeszczyszyn (2015).

No que se refere à qualidade de vida no trabalho, a sugestão de literatura é o artigo “Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público”, de Klein, Pereira e Lemos (2019) e “Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: uma Revisão Integrativa da Literatura”, de Amâncio, Mendes e Martins (2021).

Na etapa destinada à discussão em pequenos grupos e apresentação em círculo da análise realizada por cada grupo, recomenda-se a utilização das questões descritas no tópico a seguir, que devem ser fornecidas pelo professor. No entanto, o roteiro de questões é apresentado em caráter sugestivo a fim de incentivar a discussão e a apresentação de alternativas para a solução do conflito, podendo o professor substituir/acrescentar novas perguntas se assim achar necessário e pertinente. É importante que o professor não forneça uma resposta definitiva para a solução do caso, mas sim que fomente o debate e desperte reflexividade e a criticidade nos estudantes.

3.2. Questões para discussão:

Questão 1: Quais características empreendedoras você identifica em Serena?

Questão 2: Qual o perfil profissional é comumente encontrado nas organizações públicas? Assemelha-se ao perfil empreendedor de Serena?

Questão 3: O que os gestores públicos em cargos de liderança podem fazer para incentivar o intraempreendedorismo nas organizações públicas?

Questão 4: Como você avalia o posicionamento de Euclides, Assessor de Planejamento do Centro Girassol, e do Professor Júlio, Diretor do Centro Girassol, perante as ideias apresentadas por Serena?

Questão 5: O que torna as ações implementadas por Serena, no Centro Girassol, inovações?

Questão 6: Quais foram os principais desafios enfrentados por Serena na criação e implantação das ações realizadas no Centro Girassol? Eles são comuns nas organizações públicas?

Questão 7: Faça uma análise SWOT descrevendo as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e fracos encontrados por Serena na implementação das ações no Centro Girassol.

Questão 8: O que Serena fez para solucionar os problemas encontrados durante o processo de criação e implementação das ações? Suas decisões foram adequadas e assertivas?

Questão 9: Durante o processo de criação e implementação das ações propostas por Serena, a Universidade Acolhimento se mostrou uma organização aberta ou resistente às mudanças e inovações?

Questão 10: Qual a relevância das ações inovadoras implementadas por Serena para o Centro Girassol e para a Universidade Acolhimento?

Questão 11: Se você fosse servidor público no Centro Girassol, quais outras ações você sugeriria para serem implementadas?

3.3. Temas Abordados no Caso e Sugestões para a Discussão

As temáticas centrais que podem ser estudadas a partir deste caso de ensino são intraempreendedorismo e inovação no setor público, e gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho em organizações públicas.

Intraempreendedorismo e Inovação no Setor Público

O setor público no Brasil vem sendo obrigado a se adaptar às mudanças e a redefinir seus aspectos estratégicos para acompanhar as transformações que acontecem no cenário mundial, como a globalização, o avanço tecnológico e a evolução dos modelos de gestão (Antonello; Pantoja, 2010).

No entanto, muitos desafios, tais como orçamentos rígidos, interesses políticos, descontinuidades de projetos e programas em função das transições governamentais e estereótipos e preconceitos ligados à morosidade no trabalho, burocracias inibidoras e contenções da criatividade e das soluções ágeis, dentre outros impasses e agravantes dificultam o processo inovativo e uma atuação mais estratégica dentro das organizações públicas (Paula Neto; Emmendoerfer; Côrrea, 2021). Como uma alternativa para minimizar esses problemas presentes em grande parte dos órgãos públicos, entra em pauta a necessidade e a relevância da promoção do intraempreendedorismo no setor público.

Na perspectiva do intraempreendedorismo, o ato de assumir riscos, agir proativamente, apresentar novas ideias e inovar não é uma prerrogativa só de executivos em cargos alto de liderança, também podem ser competências de colaboradores internos, inclusive, de servidores uma organização pública (Mustafa; Gavin; Hughes, 2018).

O intraempreendedorismo favorece a organização na renovação estratégica, no desenvolvimento de novos projetos (serviços e produtos) e na adequação da gestão de mudanças. Mas para isso, faz-se necessário que os servidores tenham abertura para atuar de forma visionária e criativa, demonstrando habilidades interpessoais, holísticas e conceituais em favor da criação de valor nas atividades e processos realizados na organização (Prieto *et al.*, 2020).

No contexto das organizações públicas, o servidor empreendedor é aquele que busca, por meio da inovação e criação, implementar recursos, assumindo riscos, mas sobretudo identificando e solucionando problemas com a finalidade de buscar resultados sociais de interesse público, e ainda com ganhos efetivos para o desempenho da organização (Emmendoerfer, 2019). Na ação intraempreendedora, o servidor público atuará aproveitando as oportunidades e buscando soluções para os desafios, ameaças e incertezas inerentes ao processo de inovação.

Nesse sentido, é preciso estimular o intraempreendedorismo nas organizações, motivando os servidores que possuem esse perfil empreendedor, afinal são eles que serão os agentes de mudança que irão aprimorar os produtos e serviços que as organizações públicas entregam à sociedade (Paula Neto, Emmendoerfer; Côrrea, 2021).

Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida no Trabalho em Organizações Públicas

Entende-se por Qualidade de Vida no Trabalho - QVT o campo de estudo relacionado às condições de vida no ambiente laboral que envolvem bem-estar, saúde, segurança física, mental, social, assim como, oportunidades de capacitação para a realização das atividades com precisão e tranquilidade (Aquino; Fernandes, 2013).

Desde os anos de 1950, a Qualidade de Vida no Trabalho vem sendo objeto de estudo na academia e segue sendo temática abordada no contexto organizacional devido aos desafios modernos do desenvolvimento da sociedade. Apesar da extensa discussão e do longo tempo de estudo da QVT, não há entendimento comum dos fatores que influenciam a sua formação e o seu desenvolvimento (Liliy *et al.*, 2015), além disso há uma falta de consciência da QVT entre empregadores e empregados e em outros grupos organizacionais (Nanjundeswaraswamy; Swamy, 2014).

As pessoas são peças fundamentais nas organizações, já que é por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes que as organizações atingem suas metas e objetivos. Inseridas em um contexto de competitividade e na busca constante por produtividade, as organizações acabam gerando impactos negativos a seus colaboradores. O desgaste físico e psicológico, a baixa autoestima, a pressão por resultados e a insatisfação são aspectos inerentes a esse novo mundo de trabalho (Campos, 2016; Ferreira, 2016), nesse sentido, a QVT precisa ser uma pauta de destaque nas organizações. No entanto, no contexto das organizações públicas, a questão ainda não recebe a merecida atenção. Nanjundeswaraswamy e Swamy (2014) argumentam que um equilíbrio de QVT deve ser mantido efetivamente para garantir o potencial de trabalho para todos os funcionários e grupos.

De modo complementar, Siqueira e Mendes (2014) descrevem que, para atender às demandas sociais, as organizações públicas precisam revisar e (re) adequar procedimentos e processos de gestão, especialmente na gestão de pessoas, que lida com o capital intelectual das instituições, pois a forma de se trabalhar requerida e as relações interpessoais já não são as mesmas de outras épocas.

Com Qualidade de Vida no Trabalho, as organizações têm funcionários comprometidos, satisfeitos e engajados e, conseqüentemente, uma maior eficiência de trabalho e de rotatividade de funcionários. Nesse sentido, é importante que gestores repensem suas práticas organizacionais, de modo que a QVT esteja presente no planejamento e nas ações da Gestão de Pessoas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este caso para ensino abordou práticas inovadoras com foco em saúde mental e qualidade de vida no trabalho, que vêm sendo realizadas no Centro Girassol, na Universidade Acolhimento, desde 2022, logo após o retorno ao trabalho presencial após a pandemia da Covid-19. A importância de iniciativas desse tipo tem o reconhecimento pela Lei 14.681/2023, que institui a política de bem-estar e qualidade de vida no trabalho e valorização dos profissionais da educação (Ferreira, 2023).

Inicialmente foi implementada a Sala de descanso, com cadeiras reclináveis e alguns livros para proporcionar pausas entre as jornadas de trabalho. Buscando integrar os servidores que passaram meses em trabalho remoto, foi realizado o primeiro Piquenique dos servidores com seus filhos como uma atividade em comemoração ao dia do servidor público, um momento de conexão e integração entre servidores(as), família e trabalho, evento que ajuda a fortalecer os laços entre colegas, criando um ambiente de trabalho mais unido e solidário, contribuindo para uma cultura organizacional mais inclusiva. Em seguida, foi criado o Espaço Qualidade de Vida, local de acolhimento e escuta psicológica onde os servidores podem compartilhar suas preocupações, ansiedades e desafios emocionais de forma confidencial e sem julgamento. O local também foi pensado para fazer pequenas atividades em grupo, como o Clube de leitura, com livros relacionados ao trabalho, autoconhecimento e relações interpessoais, sendo uma ideia benéfica e inovadora, além de ser um espaço de compartilhamento de experiências e apoio mútuo entre os participantes, onde estes se sentem confortáveis em discutir seus desafios e buscar soluções juntos.

As ações se mostram inovadoras não só no âmbito do Centro em questão, mas também de toda a instituição, pois o Centro Girassol é o único Centro com espaços e projetos específicos voltados para acolhimento psicológico e promoção de saúde mental e qualidade de vida no trabalho, que inclusive integram a relação para além desse ambiente de trabalho, com atividades que envolvem a família dos servidores, promovendo um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, reconhecendo que os servidores têm responsabilidades familiares além do trabalho. Essas ações também ajudam a fortalecer os laços entre colegas, criando um ambiente de trabalho mais unido e solidário, contribuindo para uma cultura organizacional mais inclusiva.

Diante do exposto, este caso para ensino é um convite para que docentes, estudantes, gestores e servidores públicos em geral possam refletir sobre a importância do intraempreendedorismo no setor público e sobre a relevância de ações relacionadas à saúde mental e emocional do trabalhador. Ainda são muitos os desafios do intraempreendedorismo no setor público. De todo modo, este caso de ensino coloca em pauta a necessidade de se debater e desenvolver estratégias para que haja uma mudança na cultura organizacional das organizações públicas e um encorajamento para uma atuação mais ativa e empreendedora por parte dos servidores, pois só assim o intraempreendedorismo se tornará uma prática presente e fortalecida no setor público.

Por fim, considerando a potencial contribuição dos casos de ensino enquanto recurso didático que contribui para a reflexão, criatividade e criticidade dos estudantes, espera-se que este caso sirva de estímulo para que outros estudantes, pesquisadores e docentes também se motivem a escrever casos para ensino, abordando práticas e situações alinhadas aos diversos conteúdos e disciplinas da área de Administração.

REFERÊNCIAS

- AMÂNCIO, Dayse Leticia Pereira; MENDES, Diego Costa; MARTINS, Simone. Qualidade de vida no trabalho nas organizações públicas brasileiras: Uma revisão integrativa da literatura. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 88-102, 2021.
- ANTONELLO, Claudia Simone; PANTOJA, Maria Julia. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP**, p. 51-102, 2010.
- AQUINO, Andrezza de Souza; FERNANDES, Angela Cristina Puzzi. Qualidade de vida no trabalho. **J. Health Sci. Inst**, v. 31, nº 1, p. 53-58, 2013.
- CAMPOS, Nilo Moraes de. **Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense-IFSUL**. 2016. Dissertação (Mestrado em Política Social) - Programa de Pós-Graduação em Política Social, Universidade Católica de Pelotas, Pelotas, 2016.
- EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e empreendedorismo no setor público**. Brasília: ENAP, 2019.
- FERREIRA, Camila Lopes. Lei nº 14.681/2023: avanços e desafios na qualidade de vida no trabalho dos profissionais da educação. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 15, 2023.
- FERREIRA, Mário César. **Qualidade de vida no trabalho. uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: Edições Ler, Pensar, Agir, 2017.
- GRZESZCZESZYN, Geverson. Desafios do intraempreendedorismo no setor público. 2015.
- KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno AD; LEMOS, Ricardo B. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, p. eRAMG190134, 2019.
- LILY, Safina et al. The higher education impact on the quality of young people working life. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 191, p. 2412-2415, 2015.
- MUSTAFA, Michael; GAVIN, Fiona; HUGHES, Mathew. Contextual determinants of employee entrepreneurial behavior in support of corporate entrepreneurship: a systematic review and research agenda. **Journal of Enterprising Culture**, v. 26, n. 03, p. 285-326, 2018.
- NANJUNDESWARASWAMY, T. S. Relationship between quality of work life and demographical characteristics of SMEs employees. **Pakistan Journal of Engineering, Technology & Science**, v. 4, n. 2, 2015.
- PAULANETO, Alcielis de; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; CORRÊA, Stela Cristina. Intraempreendedorismo no setor público por meio de ações formativas e educativas das escolas de governo brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativa**, Curitiba, v. 20, n. 3 p. 558-585, set./dez. 2021.
- PRIETO, Leon C.; PHIPPS, Simone TA; KUNGU, Kenneth. Facilitating a culture of intrapreneurship: an employee involvement approach. **Strategic HR Review**, v. 19, n. 2, p. 93-95, 2020.
- SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009.