

# GUIA PRÁTICO PARA ENGAJAMENTO DE EQUIPES

autores

**Thais Gargantini**  
**Joseph Sherlock**  
**Michael Daly**  
**Danielle Israel**

supervisor acadêmico  
**Dan Ariely**

FUNDAÇÃO  
**Lemann**



REALIZAÇÃO

**BRAVA**



**humanize** **República.org**

PARCEIROS TÉCNICOS

**Duke**



**CENTER FOR  
ADVANCED  
HINSIGHT**

**kayma**

sobre o

# GUIA DE ENGAJAMENTO

Este Guia Prático faz parte de uma iniciativa mais ampla de apoio a políticas estratégicas de Gestão de Pessoas no Setor Público, com foco em Lideranças. A visão geral dessas políticas inclui os pilares de Atração de Lideranças, Pré-Seleção de Lideranças, Gestão de Desempenho e Desenvolvimento de Lideranças e Engajamento de Equipes. O seu objetivo maior é apoiar governos a ter as pessoas mais preparadas, com os meios necessários, nas posições dedicadas a resolver os maiores problemas públicos - o que pode resultar em benefícios como aumento da efetividade do Estado e mais impacto positivo para a sociedade.

Definimos como Lideranças as pessoas que ocupam essas posições estratégicas. No pilar de Engajamento de Equipes, lideranças têm grande impacto em fatores de engajamento das suas equipes e, portanto, a responsabilidade e oportunidade de implementar mudanças positivas. Você perceberá que diversos fatores de engajamento e sugestões de intervenções estão conectadas a esse papel das lideranças ou gestores, assim como a outros pilares de uma Gestão de Pessoas estratégica para o setor público.

Este Guia terá como material de apoio um relatório que conterà todas as informações sobre a pesquisa realizada com servidores públicos estaduais brasileiros. A pesquisa foi realizada pela Universidade Duke com a parceria para Lideranças de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor, formada pela Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org, e o CONSAD - Conselho Nacional de Secretários de Administração.

Os respondentes foram servidores públicos da esfera Estadual dos Estados do Tocantins, São Paulo, Santa Catarina, Goiás, Espírito Santo, Ceará, Amapá, Alagoas e Acre. Servidores do Município de Guarulhos também participaram da pesquisa. O link ficou aberto para participação entre os meses de outubro de 2020 a março de 2021. Foram registradas 16.654 respostas. Essa pesquisa serviu de base empírica para a criação do Modelo de Engajamento e respectivos fatores, ambos apresentados neste documento.

Dúvidas e sugestões sobre o Guia de Engajamento, entre em contato pelo email:  
[mariaclara@fundacaolemann.org.br](mailto:mariaclara@fundacaolemann.org.br).

declaração de

# ABERTURA

Imagine a seguinte situação: você vai fazer seu check-up médico anual. Depois de fazer vários exames e sem ver o resultado de nenhum deles, você vai a uma consulta com a sua médica para saber quão saudável você está. "Este ano você está 3", diz a sua médica. "Estou 3? O que isso significa?", Você pergunta intrigado. Sua médica responde: "Significa que você está na média, já que a nota varia entre 1 e 5. Mas considerando a sua faixa etária e gênero, você está abaixo da média". Ok, isso não parece uma boa notícia, você pensa. "Poderia me dar mais informações para eu entender a situação?", você pergunta. "Bem, isso não está muito claro, mas existem algumas coisas que você pode tentar", finaliza a sua médica.

É provável que essa interação traga alguma ansiedade sobre como proceder em relação à sua saúde. Embora os princípios básicos para se manter em boas condições de saúde sejam mais claros, essa não é a realidade para outras medidas, como engajamento no trabalho. A literatura sobre Engajamento no Trabalho tem avançado recentemente, mas a aplicabilidade de tais descobertas parecem ainda estar distante da realidade dos gestores públicos, responsáveis por gerenciar ambientes complexos onde vários fatores atuam simultaneamente, os recursos são limitados e o dever de trazer resultados rápidos e concretos existe.

Com isso em mente, criamos o Modelo de Engajamento: uma medida para fornecer informações gerenciais para gestores públicos sobre Engajamento no Trabalho. Para criar o Modelo, coletamos e utilizamos dados úteis de 16.654 servidores públicos no nível estadual do governo brasileiro. Desenvolvemos também um processo de diagnóstico e implementação simples e fáceis. Esperamos que, com esse Guia Prático de Engajamento no Trabalho você, gestor público, entenda de forma clara como está o engajamento de sua equipe, seu departamento e sua organização e quais caminhos seguir para buscar melhorias.

Este trabalho pôde ser realizado graças à colaboração de parceiros importantes e pessoas que facilitaram, apoiaram e compartilharam experiências: a parceria para Lideranças de Impacto no Setor Público e no Terceiro Setor, formada pela Fundação Brava, Fundação Lemann, Instituto Humanize e República.org de Gestão de Pessoas; o CONSAD - Conselho Nacional de Secretários de Administração e os servidores e servidoras públicas que dedicaram tempo para compartilhar suas impressões do ambiente de trabalho no qual estão inseridos.

sobre

# UMA NOVA ERA

Se você olhar para os últimos 300 anos de avanços da humanidade, é evidente que conseguimos superar nossas limitações físicas de forma surpreendente. Projetamos um mundo com excelente tecnologia e infraestrutura para superar tudo o que nosso frágil corpo não é capaz de fazer. Não somos capazes de suportar o frio, então inventamos casacos e aquecedores. Não conseguimos ficar parados por muito tempo, então inventamos cadeiras acolchoadas e com apoio de braços. Não podemos ver no escuro, então inventamos a luz. etc. etc.

Claramente, projetamos o mundo ao nosso redor para lidar com nossas limitações físicas (frio, fraqueza, falta de visão noturna) e nos tornar mais capazes do que nossos dons naturais poderiam sugerir. Acontece que, na mente, é muito mais fácil manter a ilusão de que todos nós somos incrivelmente sábios, capazes e habilidosos. Somado a isso, todos esses avanços no mundo físico também tornam nossas vidas muito mais longas e complexas, colocando um peso extra em nossas mentes. Precisamos agora lidar com muito mais opções, juros compostos e pensar no futuro com prazos mais longos. E será que nossas mentes conseguem lidar adequadamente com essas demandas extras? A resposta simples é não! E estamos construindo ferramentas para nosso mundo mental/cognitivo da mesma forma que temos construído ferramentas para nosso mundo físico? A resposta simples é novamente não! Reconhecer nossa limitação cognitiva é a próxima fronteira e é onde a economia comportamental entra em cena.

A Economia Comportamental é a disciplina que examina as maneiras como as pessoas tomam decisões importantes nas suas vidas sem presumir a otimização de suas decisões. É uma ciência que simplesmente examina onde as pessoas se sobressaem ou falham no momento que estão tomando decisões (sendo que, infelizmente, há muitas falhas).

Partir de uma perspectiva da economia comportamental significa reconhecer que nossa limitação cognitiva é a próxima fronteira e que, se quisermos ajudar as pessoas a tomarem melhores decisões, temos que criar ferramentas que as ajudem. Da mesma forma que não dizemos às pessoas para se acostumarem com o frio e sim para usarem aquecedores e casacos, precisamos entender nossas limitações cognitivas e construir ferramentas para nos ajudar a lidar com isso. E a boa notícia é que, se seguirmos essas abordagens e olharmos para coisas bastante simples, há inúmeras melhorias que podemos alcançar.

Dan Ariely

# VOCÊ LEVARÁ ALGUNS MINUTOS PARA LER

Foi 1 ano de grande esforço para construir o modelo de engajamento, redigir este guia e condensar tudo o que você precisa saber sobre o engajamento no trabalho. E você levará apenas alguns minutos para lê-lo.

## **POLÍTICAS BASEADAS EM EVIDÊNCIA**

Acreditamos na política baseada em evidências e este guia traz as informações necessárias para que o gestor público possa entender e experimentar intervenções para aumentar o engajamento dos servidores.

# POR QUE CONSTRUÍMOS ESSE GUIA?

# PARA QUEM ESSE GUIA É DESTINADO?

## **GESTORES PÚBLICOS**

Este Guia foi elaborado para gestores públicos que trabalham na criação de políticas baseadas em evidências, a fim de aumentar o engajamento de servidores públicos.

## **NA CRIAÇÃO DE PROGRAMAS**

A política baseada em evidências é crucial para sustentar a importância dos programas e garantir os resultados esperados. Os gestores públicos devem usar o conteúdo desse Guia tanto quanto possível para atingir esses resultados.

# QUANDO ESTE GUIA DEVERIA SER UTILIZADO?

## **Índice**

**Engajamento no trabalho no serviço público brasileiro** - Página 7

**Implementando o Modelo de Engajamento** - Página 24

**Planejando as intervenções** - Página 38

**Anexos** - Página 77

**Referências e sobre** - Página 84

**ENGAJAMENTO  
NO TRABALHO  
NO SERVIÇO  
PÚBLICO  
BRASILEIRO**

*engajamento*

# ALINHANDO OBJETIVOS

Pesquisas em gestão de pessoas no setor privado e público demonstraram que colaboradores engajados são mais produtivos, felizes, inovadores e sentem mais propósito no seu trabalho. Essas evidências trouxeram uma revolução na relação entre colaboradores e organizações. Os objetivos agora estão alinhados: produzir um ambiente saudável que propicie o engajamento do colaborador tendo como resultado a produtividade. No caso do setor público, o aumento de produtividade resulta em uma melhoria de serviços para a sociedade.





*os fatores do modelo de*

# ENGAJAMENTO

Engajar equipes consiste em atuar em diversos fatores do ambiente do trabalho. Não existe uma solução única que, sozinha, aumente o engajamento dos colaboradores. A figura abaixo representa o Modelo de Engajamento que foi construído a partir de um estudo profundo da literatura sobre o tema, análise dos dados de uma pesquisa com a participação de 16.654 servidores públicos estaduais brasileiros e modelos estatísticos e matemáticos avançados. Dessa análise, foram encontrados 10 fatores que impactam nos níveis de engajamento no trabalho. Nas próximas páginas, os fatores serão detalhados para alinhar conceitos e entendimentos, corroborar sua importância e trazer evidências empíricas sobre sua relação com engajamento.



conceito

# CLAREZA ESTRATÉGICA (PROPÓSITO)

**Clareza estratégica**, na concepção utilizada nesse documento, está mais relacionada ao propósito e missão da organização e o quanto isso se faz presente nas suas atividades diárias.

## Por que é importante?

A missão com um propósito claro aumenta o compromisso afetivo e o apego emocional de um colaborador aos valores organizacionais. O comprometimento afetivo é maior quando a diferença entre valores individuais e valores organizacionais é mínima. Estudos indicam que há uma relação significativa entre o comprometimento afetivo e o engajamento.

O Setor Público é caracterizado por missões nobres de prestação de serviço para a sociedade. Entretanto, a falta de conexão com as atividades diárias faz com que haja um distanciamento do servidor público desses propósitos, diminuindo o seu compromisso afetivo e impactando significativamente no seu engajamento.

A tradução da missão em atividades do dia a dia também aumenta o senso de pertencimento, que é a experiência de envolvimento pessoal em um sistema ou ambiente de forma que as pessoas se sintam parte integrante. A busca por se sentir parte de um grupo, time ou organização, conectando-se afetivamente, é uma das motivações mais fortes do ser humano. Colaboradores buscam, na verdade, pertencer e buscam aumentar seu senso de pertencimento nos ambientes de trabalho.

## Evidências Empíricas

- Uma pesquisa realizada com 333 servidores públicos do município de Belo Horizonte (MG) demonstrou que o principal motivador na amostra pesquisada é o valor intrínseco percebido pelos colaboradores no próprio trabalho e na missão peculiar do serviço público. (Rodrigues et al., 2014)
- Em um experimento de campo em parceria com o Departamento de Saúde do Paquistão, a missão de saúde pública foi enfatizada aos agentes comunitários de saúde. Uma sessão mensal de debate sobre a missão e sua aplicabilidade no dia a dia durante três meses elevou em 16% a quantidade de visitas feitas pelos agentes de saúde (utilizada neste estudo como medida de produtividade). (Khan, 2020)



conceito

# AUTONOMIA

**Autonomia** refere-se ao grau de liberdade e independência do colaborador para exercer seu julgamento pessoal no trabalho. A autonomia pode ser definida como o controle que os trabalhadores têm sobre as decisões dentro de seu trabalho.

## Por que é importante?

A existência de autonomia pura é debatível na literatura já que influências contextuais têm efeito sobre o julgamento e, posteriormente, sobre a escolha e ação dos indivíduos. O argumento é que, essas influências contextuais não deixam claro se o que o agente julga melhor e depois faz é genuinamente escolha dele. No entanto, no ambiente profissional, o importante é propiciar uma autonomia percebida pelos colaboradores. Esse tipo de percepção inicia processos regulatórios qualitativamente diferentes daqueles iniciados quando a significância funcional dos eventos ou contexto é controlador e restritivo.

Quanto mais os colaboradores sentem que o sistema confia e lhes dá autonomia, maior sua motivação total, felicidade e engajamento. A capacidade de buscar senso de significado no trabalho e de autorrealização aumenta quando os colaboradores ganham autonomia, resultando na melhoria do desempenho a longo prazo. Autonomia também media a extensão do esgotamento do autocontrole. Evidências apoiam a hipótese de que, opções com escolha controlada esgotam o autocontrole enquanto as escolhas autônomas não.

## Evidências Empíricas

- A autonomia e monitoramento têm sinais opostos: um aumento de um desvio padrão nas práticas relacionadas à autonomia está associada a um aumento de 12 pontos percentuais na probabilidade de uma tarefa ser totalmente concluída (utilizada nesse estudo como medida de produtividade). De maneira inversa, um aumento nas práticas de gestão relacionadas ao monitoramento está associado a uma diminuição de 4 pontos percentuais na probabilidade de uma atividade ser totalmente concluída. (jwilliams et al., 2019).
- Caso do Setor Privado - BestBuy, EUA: Um experimento em 2008 analisou o impacto da autonomia e avaliação de desempenho. A autonomia dos trabalhadores levou a um aumento da produtividade e à diminuição do sentimento de estresse.
- Um estudo examinou os efeitos do método de gestão na motivação e no desempenho dos colaboradores de 320 pequenas empresas. As empresas que concederam autonomia cresceram quatro vezes mais do que as empresas controladoras (Cornell University).



conceito

# VALORIZAÇÃO

**Valorização** é dada ao empregado à luz de sua contribuição pessoal para a organização. Essa valorização deve ser constante; entretanto, pode ser expressa de várias formas.

## **Por que é importante?**

Geralmente, a valorização se relaciona com a avaliação dos outros sobre si mesmo e está intimamente ligada à autoestima. Autoestima refere-se à autoavaliação do indivíduo, que reflete até que ponto ele acredita ser competente e valioso. No trabalho, o sistema organizacional, a liderança e os colegas podem fornecer informações positivas, fazendo com que os colaboradores sintam que são valorizados pela organização e incentivando a autoavaliação positiva deles mesmos. Portanto, quando os líderes passam informações por meio de comportamentos e atitudes cotidianas do quanto acreditam que os colaboradores são capazes e importantes, estes irão internalizar essas informações e formar uma autoavaliação positiva.

Expressões de gratidão podem também aumentar o comportamento pró-social, permitindo que os colaboradores se sintam valorizados. Psicólogos têm argumentado que a busca do valor social — uma sensação de ser valorizado pelos outros — é uma motivação humana fundamental. Quando os indivíduos experimentam valor social, sentem-se necessários, cuidados e valorizados por outros, isso resulta em um vínculo interpessoal e uma relação positiva. Por um outro lado, a falta de valorização questiona a autoavaliação e ameaça a autoestima do colaborador gerando estresse e fadiga psicológica.

## **Evidências empíricas:**

- Estudantes de uma universidade foram recrutados para participar de um experimento sobre o impacto do reconhecimento. Enquanto um grupo não foi reconhecido pelo seu trabalho, no outro a diretora da organização fez uma visita pessoal e expressou sua gratidão. Essa simples ação aumentou o comportamento pró-social e a produtividade significativamente quando comparado ao outro grupo. (Grant & Gino, 2010)
- Um estudo nas Forças Armadas da Suíça explorou o impacto da valorização no trabalho entre os militares. A valorização correlacionou-se positivamente com a satisfação no trabalho e negativamente com sentimentos de ressentimento. A valorização também diminuiu o efeito negativo de longas horas trabalhadas na satisfação com o trabalho. Além disso, a valorização mediou o efeito de tarefas ilegítimas na satisfação no trabalho, bem como em sentimentos de ressentimento. (Stocker et al., 2010)



conceito

# SEGURANÇA PSICOLÓGICA

**Segurança Psicológica** diz respeito à ausência de risco ou dano psicológico e social. É uma crença compartilhada mantida por membros de uma equipe de que é seguro tomar risco interpessoal. Segurança Psicológica é criada pela existência de políticas, práticas e procedimentos para a proteção e saúde psicológica do colaborador.

## Por que é importante?

Colaboradores que vivenciam um ambiente psicologicamente seguro se sentem livres para aderir a comportamentos de risco necessários para o aprendizado. Organizações que se preocupam com o bem-estar dos colaboradores são mais propensas a terem pessoas engajadas. A Segurança Psicológica está correlacionada à saúde mental e ao desempenho de colaboradores por mediar e atenuar a falta de recursos para executar o trabalho e diminuir problemas psicológicos relacionados ao trabalho.

Em locais de trabalho psicologicamente seguros, colaboradores relataram melhor comunicação interpessoal e se sentem mais seguros para falar sobre problemas ou preocupações. Colaboradores em locais de trabalho de baixa segurança psicológica relatam problemas na quantidade e no tom de comunicação.

## Evidências Empíricas

- Em um estudo com 288 profissionais do Departamento de Educação australiano, a segurança psicológica previu mudança nos problemas psicológicos individuais, moderou a relação entre demandas emocionais e esgotamento emocional e previu mudança no engajamento dos colaboradores. Os resultados mostram que Segurança Psicológica é um componente-chave da teoria do estresse no trabalho e um fator importante a ser considerado em ambientes que buscam reduzir o estresse. (Dollard & Bakker, 2010)
- Pesquisadores recrutaram 451 enfermeiros de plantão registrados em 5 hospitais que prestaram atendimento aos pacientes durante a fase altamente infecciosa da COVID-19 na cidade de Wuhan, epicentro do surto na China. As descobertas demonstram que, experiências recorrentes ou prolongadas de estresse e ansiedade no local de trabalho podem culminar em sofrimento psíquico. Criar um ambiente psicologicamente seguro através de uma liderança inclusiva pode servir como um mecanismo para conter o sofrimento psíquico dos profissionais de saúde. (Zhao et al., 2020)



conceito

# ERROS HONESTOS

**Aprender com os erros honestos** ocorre quando uma organização baseia o aprendizado em falhas reduzindo a aversão ao risco de seus colaboradores.

## Por que é importante?

Baseando-se em um corpo crescente de pesquisa, argumenta-se que comportamentos de aprendizagem baseados em falhas constituem um tipo especial de processos de aprendizagem organizacional que podem facilitar melhores respostas e adaptação às mudanças. Uma organização que é ignorante ao fracasso, sua gênese e trajetória é menos consciente do que poderia ser.

## Evidência Empírica:

Uma pesquisa realizada com 137 membros de 33 organizações em uma variedade de indústrias em Israel indica que, em organizações onde há forte capital social, o desenvolvimento de comportamentos de aprendizagem baseados em falhas e de segurança psicológica foi identificado. Verificou-se também que o capital social, por meio da segurança psicológica, esta direta e indiretamente associado a comportamentos de aprendizagem baseados em falhas. (Carmeli, 2007)



conceito

# AMBIENTE ACOLHEDOR

**Ambiente Acolhedor** desperta emoções positivas nos colaboradores. É baseado em princípios de intercâmbio social e trata da disposição dos colaboradores em retribuir cuidado e consideração.

## Por que é importante?

As emoções influenciam a maneira como as pessoas processam informações (tanto o tipo de informação que recuperam da memória como as novas informações que recebem). Os estados afetivos têm mostrado influenciar uma ampla gama de julgamentos avaliativos, que vão desde a satisfação com os bens de consumo, com outras pessoas, até com a avaliação da felicidade e satisfação com a própria vida. As emoções também influenciam significativamente a confiança, felicidade e gratidão; aumentam a confiança enquanto diminuem os níveis de raiva. Emoções positivas, incluindo alegria, interesse, contentamento, orgulho e amor, embora fenomenologicamente distintas, compartilham a capacidade de ampliar os repertórios momentâneos de ação das pessoas e construir recursos pessoais duradouros, desde recursos físicos e intelectuais até recursos sociais e psicológicos. Emoções positivas incentivam o indivíduo a explorar, buscar novas informações e experiências.

Ambientes acolhedores também aumentam as chances de os indivíduos se comportarem alinhados aos seus valores. As relações valor-comportamento são mediadas pelo contexto e pressões normativas. Os valores motivam o comportamento, mas a relação entre valores e comportamentos é mediada pelo contexto e pelas normas sociais. O indivíduo benevolente, por exemplo, tem mais chances de expressar comportamentos alinhados a esse valor se o contexto em que está inserido incentivar e reconhecer esse tipo de ação. Por fim, quando o colaborador sente emoções como cuidado e consideração, existe uma tendência a retribuir esse sentimento na forma de comportamentos desejáveis, no caso do trabalho, de ir além do que se é esperado dele.

## Evidência Empírica

Em 2 experimentos, pesquisadores demonstraram que as pessoas usam seus estados emocionais momentâneos para fazer julgamentos de quão felizes e satisfeitos estão com suas vidas no geral. No Experimento 1, participantes foram divididos em dois grupos. Enquanto um grupo descreveu um evento recente da vida feliz, o outro grupo descreveu um evento triste. No Experimento 2, participantes foram entrevistados em dias ensolarados ou em dias chuvosos. Os participantes relataram mais felicidade e satisfação com a vida nos grupos positivos (evento feliz e dia ensolarado) e menos felicidade e satisfação com a vida nos negativos (evento triste e dia chuvoso). (Schwarz & Clore, 1983).



conceito

# CLAREZA DA EXPECTATIVA

**Clareza de Expectativa** está relacionada à medida em que o colaborador sabe o que se espera dele. Por esse motivo, destacamos aqui dois pontos fundamentais desse fator: objetivos definidos e feedback.

## Por que é importante?

Estudos mostram que, quando as tarefas e objetivos não são claros, a motivação dos colaboradores é comprometida por conta de dois aspectos comportamentais inerentes à natureza humana: aversão à incerteza e fluxo de processamento de informações.

Aversão à incerteza é um fator psicológico referente à tendência de preferir o conhecido ao desconhecido. Quando há falta de clareza e incerteza, o colaborador pode entrar em paralisia, ou seja, um estado de inação.

Fluxo de processamento de informações está relacionado com a facilidade com que as informações são processadas — por exemplo, o grau em que a tarefa é entendida antes de ser executada. Isso afeta a forma como o colaborador avalia o nível de dificuldade de uma determinada tarefa, impactando na motivação de realizá-la.

A relação entre estabelecer objetivos e dar feedback aos colaboradores é forte, e como será apresentado abaixo, é extremamente importante para engajar os colaboradores.

**Objetivos** são contratos sociais que definem como o progresso pode ser medido e permite que os colaboradores se movam de forma coordenada em direção ao sucesso. Os objetivos servem, principalmente, para direcionar o colaborador, e não somente para medir seu desempenho. O processo de definição de objetivos permite também manter uma cultura organizacional baseada no pensamento consequente. Ou seja, normas e processos são medidos constantemente para verificar se estão no caminho de atingir o objetivo proposto. Importante ressaltar que "faça o seu melhor" não é um objetivo claro. Nas organizações do setor público, os objetivos às vezes são intangíveis ou contraditórios, e há grande importância na formulação do objetivo da forma mais precisa e detalhada possível.



conceito

# CLAREZA DA EXPECTATIVA

**Feedback** é geralmente caracterizado como um processo de informar e habilitar melhorias ao desenvolvimento pessoal. A literatura de feedback surgiu, em grande parte, da percepção de que os colaboradores tendem a ter visões irrealistas e tendenciosas sobre a qualidade do seu trabalho. Essas informações enviesadas acabam não sendo particularmente úteis para fins de desenvolvimento. Acredita-se que o aperfeiçoamento pessoal exija uma avaliação constante das deficiências e um foco na mudança positiva. Fornecer feedback de desempenho aos colaboradores pode ajudar a definir normas positivas para as práticas de trabalho.

## Evidências Empíricas

- Caso do Setor Público – Israel: Em 2011, o governo de Israel publicou o "Guia de Planejamento Governamental", que contém uma metodologia de planejamento, construção de métricas e acompanhamento de resultados. De acordo com uma pesquisa realizada pela Comissão do Serviço Civil, após essa iniciativa, 73% dos servidores públicos relatam sentir que as metas e tarefas necessárias para serem realizadas estavam claras. A definição de metas e objetivos, de acordo com a mesma pesquisa, foi identificada como condição para a descentralização e aumento da flexibilidade gerencial.
- Uma pesquisa realizada com 333 servidores públicos do município de Belo Horizonte (MG) mostrou que a auto eficácia é maior quando os colaboradores tem objetivos claros e definidos e recebem feedback em relação ao seu progresso. (Rodrigues et al., 2014)



conceito

# CONSISTÊNCIA DA GESTÃO

Líderes estão em interação diária com sua equipe e, inevitavelmente, afetam seu engajamento assim como o desempenho de toda a organização. No setor público, a questão da gestão é especialmente importante pelo impacto que tem em toda a organização. Líderes devem estar engajados e precisam estar capacitados para impactar positivamente o engajamento de suas equipes. Estudos têm demonstrado que os servidores públicos optam pela ação pública por estarem vinculados aos valores do setor, mas com o passar dos anos a motivação interna diminui na ausência de um mecanismo de incentivo e de ferramentas de gestão adequadas.

Uma pesquisa da ADP Research Institute encontrou que, quando os gestores estão altamente engajados, 65% das equipes também estão. Já as equipes dos líderes não engajados apresentaram menos de 1% de profissionais comprometidos com o trabalho. A relação entre práticas de gestão e satisfação dos colaboradores é alta. Estudos demonstraram que quando o líder mostra preocupação e respeito pela sua equipe, preocupa-se com seu bem-estar e expressa valorização e apoio à suas atividades, os colaboradores se tornam mais engajados.

**Consistência da Gestão** significa que sua estrutura, declaração de missão, valores compartilhados, filosofias de gestão e todos os outros aspectos devem ser congruentes (ou alinhados) uns com os outros. Não há contradição entre o que o líder diz e o que ele faz. A inconsistência na gestão gera ansiedade desnecessária nas pessoas que estão sendo gerenciadas. A consistência de gestão é formada por transparência, confiança e capacidade de execução.

conceito

# TRANSPARÊNCIA E CONFIANÇA

**Transparência** refere-se à medida em que os colaboradores são expostos a todos os processos da organização. **Confiança** é um indicador de como os colaboradores acreditam que uma organização e/ou seus líderes irão se comportar no futuro.

## Por que é importante?

A transparência afeta importantes processos de trabalho e incentiva os colaboradores a tomarem iniciativa e inovarem, permite que os gestores ofereçam um exemplo pessoal para seus colaboradores e estabelece uma cultura organizacional de abertura e compartilhamento. Além do aumento do desempenho, a transparência reforça os níveis de confiança existentes e mitiga a perda de confiança. A transparência foi avaliada acima de outras ações geradoras de confiança, como dizer a verdade, engajar-se com os colaboradores e ser visível em tempos desafiadores.

É importante entender que nem toda a transparência terá um impacto positivo. Se as informações compartilhadas forem consideradas injustas, incompreensíveis ou insensatas haverá pouco benefício da transparência.

Quando os colaboradores acreditam que seus líderes têm integridade, capacidade e benevolência, eles se sentem mais confortáveis em se envolver em comportamentos que os colocam em risco, tais quais, compartilhar informações sensíveis ou buscar inovação no trabalho. De acordo com o Relatório The Global Study of Engagement, 45% dos colaboradores que concordam totalmente que confiam em seus líderes estavam engajados. Entretanto, apenas 6% dos colaboradores que alegaram não confiar em seus líderes estavam engajados. Isso significa que um trabalhador tem 12 vezes mais probabilidade de estar totalmente engajado se confiar no líder. Além disso, quando os colaboradores não acreditam que seu líder é confiável eles desviarão energia para "se proteger", o que pode prejudicar o desempenho do trabalho.

## Evidência Empírica:

A confiança na liderança teve relação significativa com desempenho no trabalho, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e compromisso com as decisões do líder. Os dados das amostras foram extraídos de uma variedade de contextos que vão desde instituições financeiras, empresas de manufatura, até unidades militares a instituições públicas. (Dirks & Ferrin, 2002)



conceito

# CAPACIDADE DE EXECUÇÃO

**Capacidade de execução** enquanto fator para aumentar engajamento está presente quando o colaborador sabe que o esforço não será desperdiçado por confiar na capacidade do gestor em executar as tarefas necessárias. Gestores bem-sucedidos entendem a necessidade de uma estratégia sólida de atuação e investem tempo, esforço e recursos significativos no desenvolvimento de estratégias. Mas o valor real da estratégia só pode ser reconhecido através da execução. A capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da própria estratégia.

## Evidência Empírica

Uma pesquisa com 633 servidores da saúde pública de diversas funções em 27 hospitais e clínicas públicas da África do Sul revelou que a Liderança Autêntica (LA) – que refere-se a um estilo de liderança que inclui capacidades positivas de líder como ser absolutamente fiel ao próprio ser em todas as interações – era um preditor significativo de otimismo e confiança na organização e que o otimismo e confiança na organização mediavam a relação entre Liderança Autêntica e engajamento no trabalho. (Stander et al., 2015)



conceito

# REMUNERAÇÃO FINANCEIRA

O início do século foi marcado por uma crença que o dinheiro era o único motivador na relação entre colaborador e organização. A solução para um inerente conflito entre os objetivos do colaborador e da organização se dava somente através da remuneração. Estudos recentes demonstram que a recompensa financeira é um fator importante, mas a motivação e o engajamento incluem outros fatores como realização, felicidade, senso de significado, senso de progresso, resposta às normas sociais, relacionamento com colegas, entre outros fatores.

Um estudo realizado em conjunto com a Intel Israel analisou como diferentes incentivos afetam a eficiência dos trabalhadores em uma fábrica de chips. Os resultados do experimento mostraram que o desempenho no grupo de bônus financeiro foi 13,2% pior do que o desempenho do grupo de controle sendo que o melhor resultado em produtividade ocorreu no grupo que recebeu uma mensagem do diretor com os dizeres: "Prezado [nome do colaborador], Obrigado por seu trabalho árduo e grandes conquistas no turno de ontem, agradeço muito seu esforço".

Esse experimento demonstra que a introdução do incentivo financeiro pode provocar o "deslocamento do locus da causalidade" ou a monetização da relação e passa a ser visto como um controle para o indivíduo, reduzindo sua motivação e, conseqüentemente, seu esforço na atividade.

Além disso, incentivos financeiros por desempenho são mais adequados para atividades que são facilmente mensuráveis, muito diferente da complexidade das tarefas que são parte da rotina do setor público. Evidências são consistentes ao enfatizar que os sistemas de incentivo financeiro podem ter o efeito reverso no serviço público, por ter tarefas caracterizadas como complexas, instáveis, e onde os resultados são dificilmente mensuráveis.

conceito

# EQUIDADE

**Equidade** diz respeito à justiça da compensação e distribuição de tarefas. Representa a forma como os indivíduos reagem a compensação e distribuição de tarefas de acordo com suas próprias avaliações e referência, sendo essa impactada pelos colegas e/ou demais profissionais que desempenham funções semelhantes.

## Por que é importante?

As pessoas formam percepções se as distribuições são "justas" ou "injustas". Essas percepções de equidade permitem que os indivíduos façam avaliações sobre a probabilidade de seus desfechos e tratamento no futuro. Se uma organização distribuir recompensas injustamente, é provável que o indivíduo acredite que distribuições igualmente injustas ocorrerão no futuro. Essas avaliações permitem que os indivíduos tomem decisões sobre como alocar seus recursos dentro da organização e quão provável é que sua afiliação com a organização lhes permita obter benefícios econômicos e sócio emocionais valorizados. Quando os eventos são vistos como injustos, os indivíduos são menos leais e menos dispostos a exercer esforços em nome da instituição.

Os colaboradores também alteraram seu nível de esforço em função da comparação de seu salário a uma determinada referência. Essa referência é um cálculo subjetivo individual por meio do qual o colaborador avalia se seu salário real é um salário justo em função de seu esforço.

## Evidências Empíricas

- Uma pesquisa com colaboradores nos EUA (N= 219) e México (N= 203) forneceu suporte para a importância da equidade e sua associação positiva com o relacionamento saudável entre gestor e equipe que, por sua vez, estava positivamente associado à motivação e desempenho dos colaboradores. (Selvarajan et al., 2018)
- Três estudos examinaram preferências por desfechos para si e outro participante. Em geral, os participantes estavam mais preocupados com a comparação de seus próprios resultados com os da outra parte do que com o valor real de suas remunerações. (Loewenstein et al., 1989)

### Dados faltantes:

A hipótese é que Equidade seja o fator que media a relação entre Engajamento e Remuneração Financeira. Isso significa que a faixa salarial que o servidor se encontra e/ou a quantidade de tarefas pelas quais é responsável impacta engajamento somente pela percepção do quanto isso é justo em relação aos demais que exercem funções semelhantes e/ou comparáveis.



# IMPLEMENTANDO O MODELO DE ENGAJAMENTO

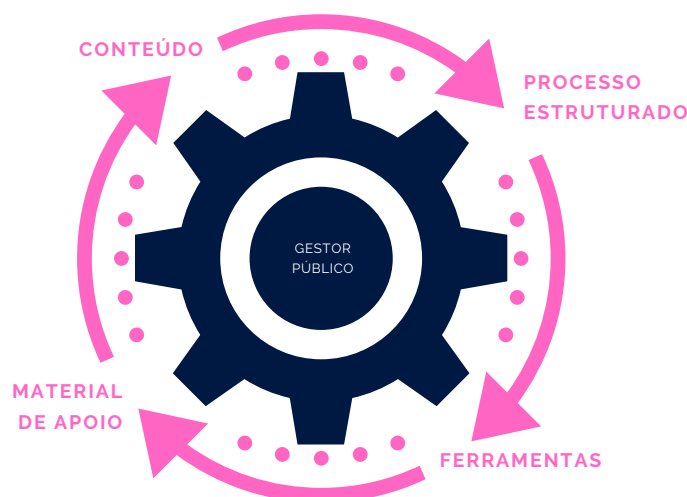


novo papel da

# GESTÃO DE PESSOAS

Propomos que a Gestão de Pessoas do serviço público se torne um espaço de estudo, pesquisa e desenvolvimento. O papel da Gestão de Pessoas seria estudar, de maneira contínua, as motivações humanas no trabalho. Este Guia foi pensado e elaborado para permitir essa experimentação tão importante, mas dentro de um processo estruturado e com etapas claras. Alguns pontos importantes a considerar sobre o uso desse Guia e das ferramentas propostas:

- **Este guia exige estudo e reflexão.** Quando se trata da mente humana, não existe uma estrutura que funcione todas as vezes. Em vez disso, temos que entender o ambiente e criar uma intervenção específica;
- **Isso não é para um processo de copia e cola.** Depois de ler este guia, sugerimos uma mudança de mentalidade, na qual você deve começar a se ver como o arquiteto das decisões dentro da sua organização.
- **Considere a influência do contexto.** Sempre pense em como a realidade da sua organização impacta nos fatores e nas possíveis intervenções.
- **Protagonismo.** Esse Guia foi escrito para auxiliar no processo de implementação mantendo o protagonismo dos gestores públicos. Apresentamos um processo estruturado, ferramentas, material de apoio e conteúdo, mas o gestor público tem bastante espaço para definir as intervenções e como serão implementadas.

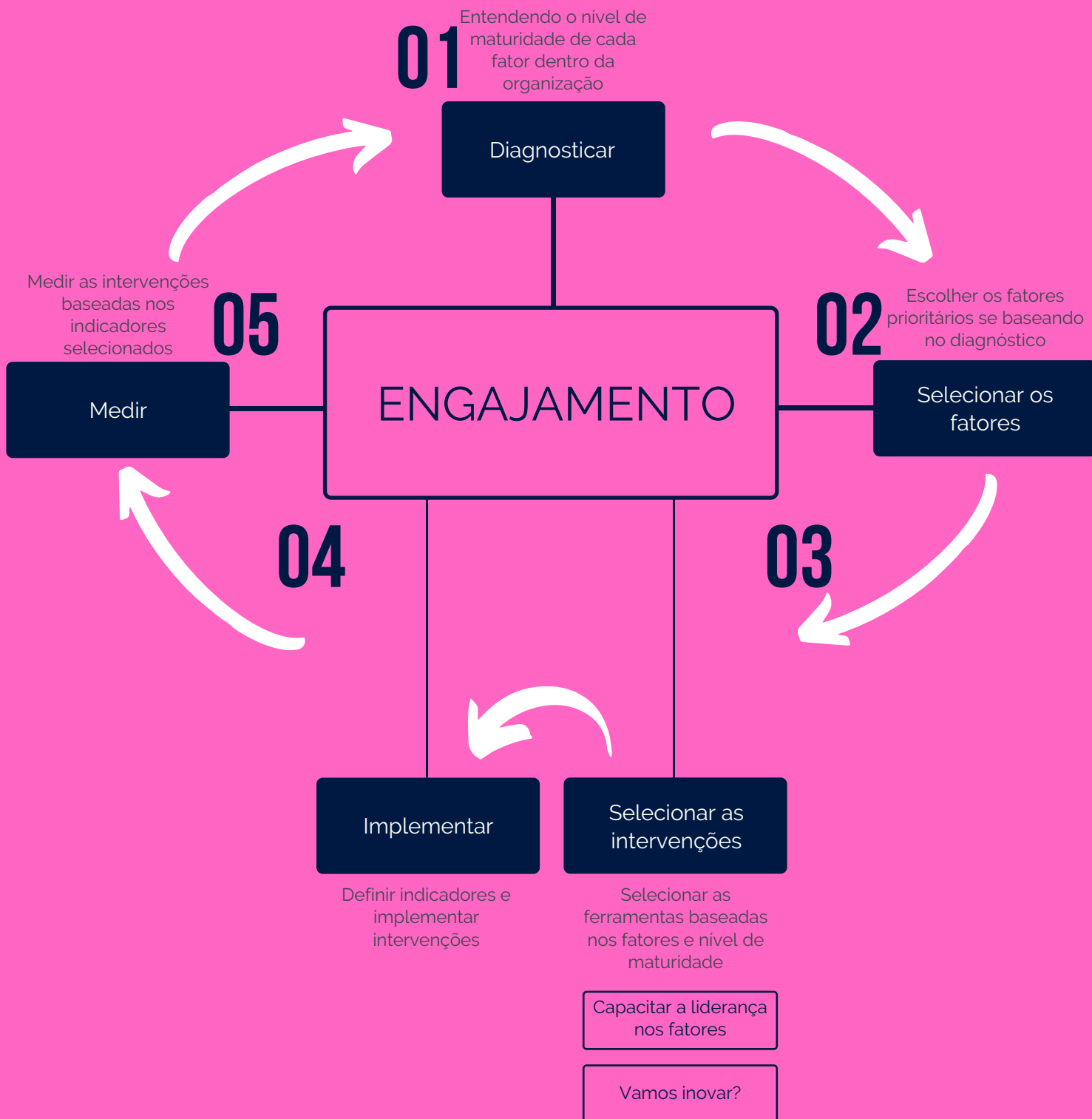


O Gestor Público deve ser protagonista desse processo. Enquanto o Guia oferece processo estruturado, conteúdo, material de apoio e ferramentas, o Gestor Público manterá seu protagonismo em todo processo decisório relevante. A ideia é que, seguindo as orientações deste Guia, o Gestor Público tenha se apropriado da técnica do Modelo de Engajamento e passe a utilizá-lo de maneira constante.

etapas para

# IMPLEMENTAR O GUIA

Os passos abaixo, que serão detalhados nas próximas páginas, foram pensados para estruturar o processo de implementação do guia e manter o protagonismo do Gestor Público.



*etapas para*

# 01. DIAGNOSTICAR

Objetivo dessa etapa é acessar o nível de Maturidade Organizacional de cada fator para facilitar a escolha, priorização e definição das intervenções.

## PASSO 1 - Coleta de percepções

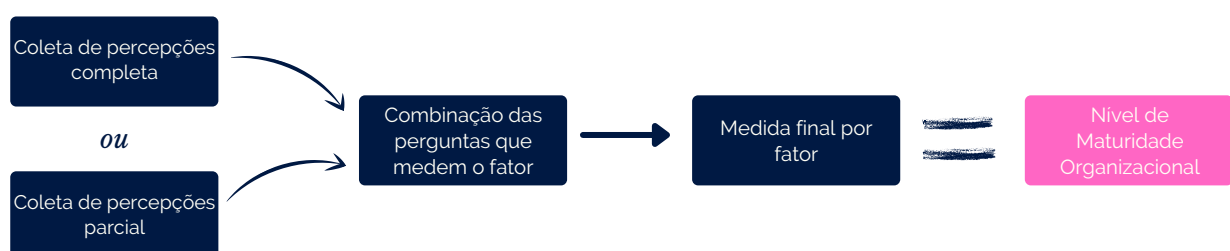
Para classificar os fatores em níveis de Maturidade Organizacional, é necessário coletar a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Essa coleta pode ser feita de duas formas:

- **Coleta Completa:** Rodar a pesquisa para todos os colaboradores envolvidos. Essa alternativa tende a ter uma visão mais precisa do nível de Maturidade Organizacional por fator. Dependendo da quantidade de participantes, é possível obter recortes por profissão, nível hierárquico, tipo de contrato, gênero, raça e etc, enriquecendo as análises. Entretanto, exige mais tempo e maior investimento por parte da organização.
- **Coleta Parcial:** Solicitar que um grupo menor de pessoas, geralmente a equipe do projeto e demais membros envolvidos, respondam individualmente as perguntas. Os participantes devem responder cada pergunta considerando a experiência e conhecimento sobre a organização como um todo e não somente a percepção individual. Por ser uma amostra, a experiência e conhecimento sobre a organização dos respondentes deve ser considerada.

**Observação:** Em ambas as opções as respostas devem ser individuais, confidenciais e anônimas.

## PASSO 2 - Medida final por fator

Após a coleta dos dados, as perguntas devem ser combinadas para criação da medida final por fator. Por exemplo, o fator Autonomia deve ter uma nota final que varia de 1 a 5, composta pela média das respostas que medem a percepção de autonomia na organização. A lista de perguntas, assim como as informações sobre como chegar na medida final por fator, está presente nos ANEXOS 1 e 2, ao fim desse documento.



*etapas para*

# 01. DIAGNOSTICAR

## PASSO 3 - Montando o Mapa do Engajamento

Com a medida final por fator, chegou a hora de montar o Mapa do Engajamento. De acordo com a classificação abaixo, a equipe deve atribuir a cor de acordo com a medida final por fator identificada na coleta de percepções. Abaixo segue imagem ilustrativa para facilitar entendimento. O Mapa do Engajamento está nesse documento no ANEXO 3.



De acordo com a medida final por fator, a equipe deve atribuir uma cor e incluir no Mapa do Engajamento. Cada cor representa o nível de Maturidade Organizacional conforme descrito ao lado. O objetivo é facilitar a visualização e a discussão com os membros da equipe na validação do nível de Maturidade Organizacional por fator.

Ao lado segue um exemplo ilustrativo de como ficará o Mapa do Engajamento uma vez que forem atribuídas cores de acordo com a Maturidade Organizacional por fator. Essa visualização permite ter uma dimensão do nível de Maturidade Organizacional dos fatores que impactam o engajamento no trabalho.



etapas para

# 01. DIAGNOSTICAR

## PASSO 4 - Validando o Mapa do Engajamento

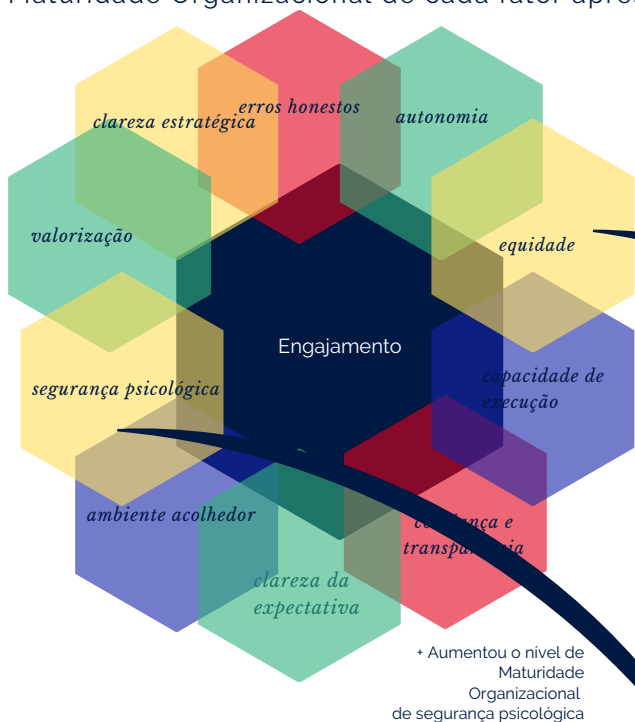
Em reunião com a equipe do projeto, o Mapa do Engajamento deve ser validado baseado na experiência do time.

**Dica 1:** Alinhe os conceitos de cada fator antes de acessar o nível de Maturidade Organizacional. Use os cartões, ANEXO 4 deste documento, para auxiliar nesse processo.

**Dica 2:** Altere, no máximo, um nível de Maturidade Organizacional. Exemplo, de muito baixo para baixo ou de médio para alto. Alterar de muito baixo para médio, por exemplo, não é recomendado.

**Dica 3:** Se o nível de Maturidade Organizacional for resultado de coleta de dados completa, alterações devem ser muito bem justificadas pela equipe.

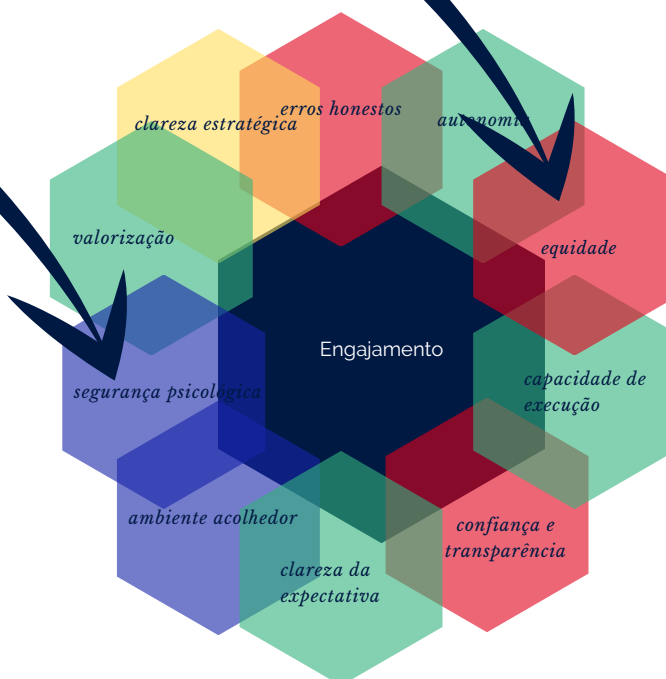
**Dica 4:** É importante buscar consenso entre os membros da equipe sobre os níveis de Maturidade Organizacional de cada fator apresentado no Mapa do Engajamento.



### Mapa do Engajamento Primeira Versão

Como exemplo ilustrativo, essa seria a primeira versão do Mapa do Engajamento apresentado na reunião de time de acordo com a medida final por fator que foi resultado da coleta de percepções.

- Diminuiu o nível de Maturidade Organizacional de equidade



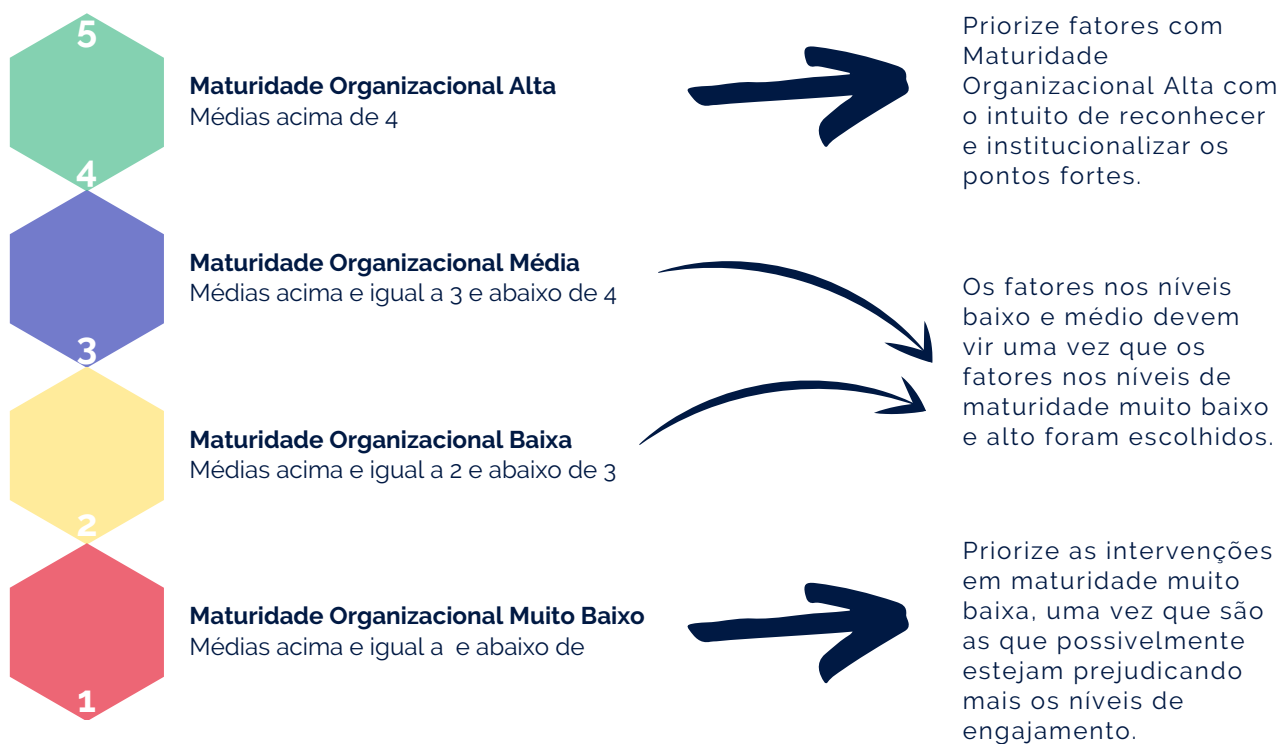
### Mapa do Engajamento Versão Final

Em reunião com o time do projeto, a equipe reduziu o nível de maturidade de **equidade** de baixo para muito baixo e aumentou o nível de baixo para médio no fator **segurança psicológica**. Nesse exemplo, o time estava de acordo com os demais níveis de Maturidade Organizacional levantados na coleta de percepções.

etapas para

## 02. SELECIONAR OS FATORES

Lembre-se que o objetivo desse processo é de fato encontrar formas de impactar positivamente o engajamento dos colaboradores. Para isso, a estratégia é concentrar esforços onde a chance de resultados positivos é maior. A seleção dos fatores é fundamental para isso e o foco dos esforços deve ser onde a organização se destaca positivamente (os de nível de maturidade alto) e nos fatores que estão puxando o engajamento para baixo (os de nível de maturidade mais baixo).



**O que fazer se...**

**a organização não tiver fatores de maturidade alta?**

Considere o mesmo processo detalhado no guia, mas trabalhe com os níveis de maturidade médio (os azuis).

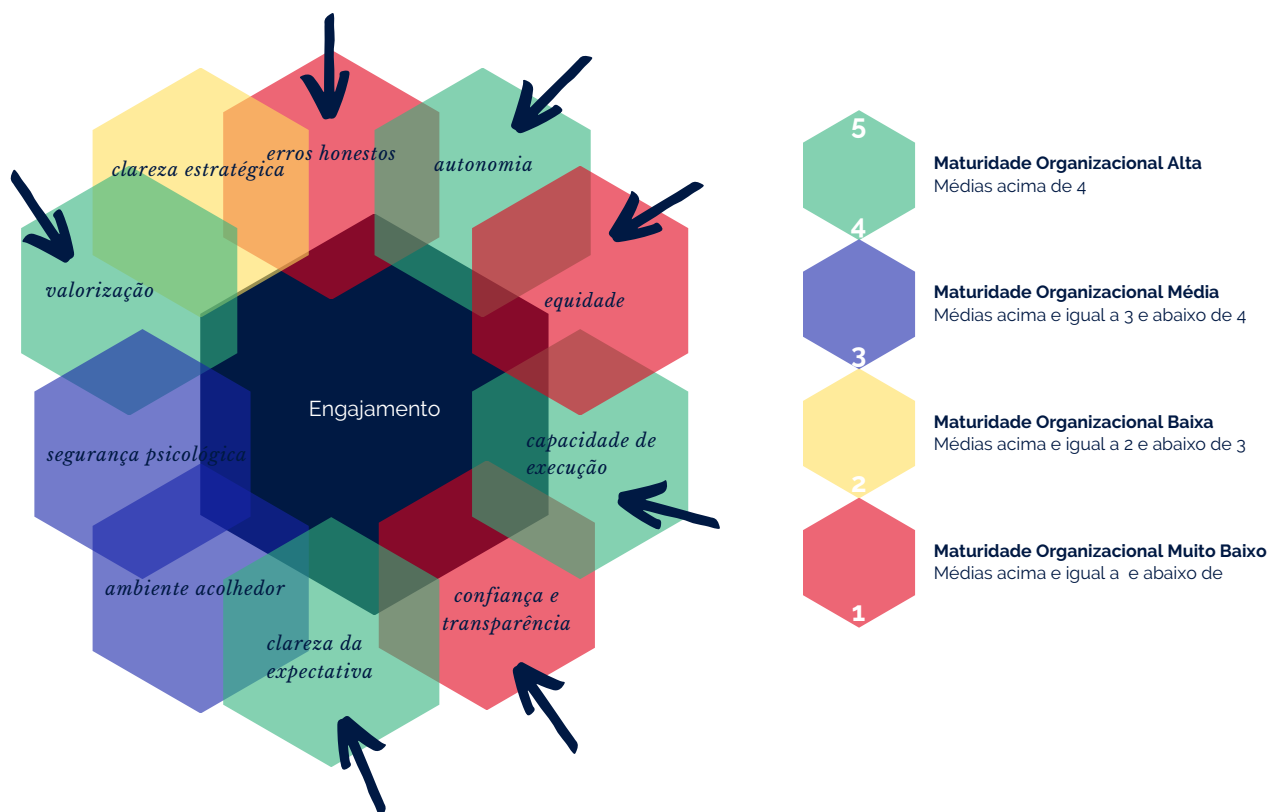
**a organização tiver somente níveis de maturidade Baixo ou Muito Baixo?**

Os muito baixo serão priorizados conforme tabela abaixo. Sugerimos que seja escolhido, em seguida, um fator entre os de nível baixo. O critério para essa seleção deve ser o potencial de crescimento, ou seja, de acordo com a experiência da equipe, avaliar qual dos fatores no nível médio tem maior chance de evoluir o nível de maturidade organizacional.

etapas para

# 02. SELECIONAR OS FATORES

Como exemplo ilustrativo, o nosso Mapa do Engajamento abaixo teria os fatores conforme demonstrado abaixo. Liste os fatores no ANEXO 2 desse documento Calculando a Média por Fator.



Liste todos os fatores que se encontram nos níveis alto e muito baixo do Mapa do Engajamento. Nesse exemplo ilustrativo, os fatores prioritários seriam:

- Erros Honestos
- Equidade
- Confiança e transparência
- Autonomia
- Valorização
- Clareza da expectativa
- Capacidade de Execução

etapas para

## 03. SELECIONAR AS INTERVENÇÕES

### PASSO 1 - Selecionando as intervenções

Em reunião com o time, preencha em conjunto as informações conforme detalhado abaixo no ANEXO 2 desse documento Calculando a Média por Fator:

- Fator:** Liste os fatores conforme priorização feita na etapa anterior.
- Intervenção:** Escolha as intervenções que atuem nesses fatores selecionados. A partir da página 38 desse Guia.
- Fatores Relacionados:** Liste os fatores que a intervenção escolhida também atua. Exemplo: no caso da intervenção Encorajar riscos, o fator Valorização também será impactado. Portanto nessa coluna você deve listar Valorização.
- Eficácia:** Avalie o quão eficaz é essa intervenção para aumentar o engajamento dos colaboradores. Nota varia entre 1 e 10, sendo 1 nada eficaz e 10 extremamente eficaz.
- Facilidade Estrutural:** Avalie a facilidade estrutural em implementar essa intervenção considerando, por exemplo, questões processuais, tecnológicas e burocráticas. Nota varia entre 1 e 10, sendo 1 extremamente difícil e 10 extremamente fácil.
- Facilidade Cultural:** Avalie quais as questões culturais que impedem ou contribuem para que esse fator se mantenha alto ou baixo. Nota varia entre 1 e 10, sendo 1 extremamente difícil e 10 extremamente fácil.
- Impacto:** Atribuir uma nota para o impacto da intervenção baseada na quantidade de colaboradores e na extensão do efeito na organização como um todo. Nota varia entre 1 e 10, sendo 1 baixo impacto e 10 alto impacto.
- Total:** As intervenções com maiores notas devem escolhidas.

1.Fator	2.Intervenção	3.Fatores Relacionados	4.Eficácia	5.Facilidade Estrutural	6.Facilidade Cultural	7.Impacto	8.Total
Erros Honestos	Encorajar riscos	Valorização	9	7	5	10	31 *
Equidade	Justiça na distribuição de tarefas	confiança e transparência	7	5	3	9	24
Confiança e transparência	Dar Feedback	clareza da expectativa, clareza estratégica, valorização	8	9	8	8	33 *
Autonomia	Dar autonomia de verdade	Erros Honestos	8	4	5	6	23
Valorização	Valorizar e conectar	Clareza estratégica	9	9	9	10	37 *
Clareza da expectativa	Planejar e Executar	capacidade de execução	9	4	5	10	28
Capacidade de Execução	Investir na liderança	clareza da expectativa, confiança e transparência, clareza estratégica	10	4	10	10	34 *








etapas para

## 03. SELECIONAR AS INTERVENÇÕES

### PASSO 2 - Identificando o nível de Maturidade da intervenção escolhida

É fundamental calibrar a intervenção de acordo com a cultura da organização e como o fator se comporta. O nível de maturidade dos fatores na organização vai direcionar quão ambiciosa deve ser a mudança proposta pela intervenção. Organizações com baixo nível de maturidade requerem um processo de evolução dos fatores que demandará tempo e estudo. Como as intervenções atuam em mais de um fator, o nível de maturidade da intervenção deve considerar a combinação desses fatores.

Abaixo segue a continuação do nosso exemplo ilustrativo que deve ser preenchido no Anexo 5 desse documento Tabela dos Fatores e Intervenções.

Fator	Fatores Relacionados	Intervenção	Nível de maturidade da intervenção
Erros Honestos 	Valorização 	Encorajar riscos	 <b>Nível Baixo de Maturidade da intervenção</b>
Confiança e transparência 	Valorização  Clareza da expectativa  Capacidade da execução 	Dar Feedback	 <b>Nível Médio de Maturidade da intervenção</b>
Valorização 	Clareza estratégica 	Valorizar e conectar	 <b>Nível Médio de Maturidade da intervenção</b>
Capacidade de Execução 	confiança e transparência 	Investir na liderança	 <b>Nível Baixo de Maturidade da intervenção</b>

etapas para

# 03. SELECIONAR AS INTERVENÇÕES

## PASSO 3 - Incluir duas intervenções a mais

















### Capacitação da liderança:

Estudos diversos correlacionam a qualidade da liderança com os níveis de engajamento de suas equipes. Para isso, utilize os cartões (Anexo 4 desse documento) para que a liderança da sua organização possa conhecer mais sobre os fatores, engajamento e algumas dicas do que fazer. Imprima os cartões na sua organização, distribua para os líderes e sugira que eles tenham um espaço na reunião de time para tirar um cartão da pilha, ler o conteúdo e debater com a equipe como está o nível desse fator e o que ser feito para melhorar.

### Vamos inovar?

É isso mesmo! Chegou a hora de incentivar a própria equipe a arriscar e inovar. Pensem em uma intervenção fora da caixa, algo arriscado e ambicioso. Importante que a equipe saiba que quando um projeto é arriscado tem maior chance de falhar, mas também tem maior chance de dar um resultado ainda maior. Deixe claro que uma das intervenções é mais arriscada mas que a equipe vai se dedicar a fazer acontecer!

Versão final ilustrativa da tabela com as intervenções

Fator	Fatores Relacionados	Intervenção	Nível de maturidade da intervenção
Erros Honestos 	Valorização 	Encorajar riscos	 Nível Baixo de Maturidade da intervenção
Confiança e transparência 	Valorização  Clareza da expectativa  Capacidade da execução 	Dar Feedback	 Nível Médio de Maturidade da intervenção
Valorização 	Clareza estratégica 	Valorizar e conectar	 Nível Médio de Maturidade da intervenção
Capacidade de Execução 	confiança e transparência 	Investir na liderança	 Nível Baixo de Maturidade da intervenção
 Capacitar a liderança nos fatores			
 Vamos inovar?			

*etapas para*

## 04. IMPLEMENTAR

Após a escolha da intervenção selecionadas nas etapas anteriores, chegou o momento de planejar a implementação.

### **PASSO 1 - Estão todos na mesma página?**

Tenha certeza que todos entenderam o que são os fatores. Basicamente todos devem ter lido a descrição dos fatores que serão trabalhados nas páginas anteriores desse guia. Mais de 3.000 páginas de pesquisa foram combinadas nesse Guia, por isso a leitura é tão importante! Saber o máximo possível sobre os fatores vai ajudar a pensar nos indicadores e superar os obstáculos que estão por vir.

### **PASSO 2 - Defina os indicadores**

Trabalhar com uma pesquisa dos fatores antes e depois (conforme lista de perguntas no ANEXO 1) já pode ser um indicador interessante. Antes de iniciar a intervenção faça a pesquisa com o público-alvo sobre os fatores estudados. Após um período (pode ser 3 meses), você pode voltar a medir e entender se houve alteração.

Indicadores de produtividade, se concretos e precisos (não muito simples de encontrar no setor público), podem ser muito interessante para embasar ainda mais os resultados.

Por fim, indicadores menos precisos, mas importantes, podem ser dias de afastamento dos servidores. Esse indicador não é somente afetado por engajamento, mas pode ser uma análise a mais.

Além dos listados aqui, sente com a equipe e liste quais indicadores são possíveis de serem coletados e medidos. Priorize o que já é rotina de coleta para facilitar o processo.

### **PASSO 3 - Planeje e Execute!**

A equipe deve ter claramente quais são os objetivos, metas e como serão avaliadas as intervenções. Crie uma rotina de acompanhamento e monitoramento do andamento do projeto e meça resultados parciais. Se houver necessidade, ajuste as metas e objetivos para a nova realidade. As páginas 53 a 56 tem dicas que podem ajudar no planejamento e execução do projeto.

### **PASSO 4 - Dê Feedback usando as técnicas nesse Guia**

Utilize esse momento para implementar ao máximo o que está listado nesse Guia na sua própria equipe. Além de aumentar o engajamento das pessoas, isso te trará insights incríveis de como é a realidade do gestor que está tentando implementar intervenções na sua própria equipe. Criar uma cultura de feedback entre os membros da equipe, sempre com focos positivos, pode ser um promissor. Leia as páginas 46 a 49 e veja como.

*etapas para*

## 05. MEDIR

Chegou o momento de coletar as informações e dados das intervenções. Não tire conclusões antecipadas, investigue os resultados e busque aprender ao máximo nesse processo.

### **PASSO 1 - Colete os dados e compile em um mesmo arquivo**

Todos os dados coletados da intervenção devem ser colocados em um mesmo arquivo. Lembre de manter histórico do mapa de engajamento e seleção das intervenções.

### **PASSO 2 - Não tire conclusões antecipadas**

Analisar dados é algo complexo. Observar se média aumentou ou diminuiu é somente o começo de um processo investigativo já que a interpretação dessa mudança é que o realmente importa. Procure debater com o time quais hipóteses podem explicar os resultados que os dados estão mostrando. Uma dica importante é buscar informações adicionais. Entrevistas qualitativas com os participantes, ao menos uma amostra deles, pode ser um bom caminho para entender melhor os resultados e confirmar, ou não, as hipóteses do time.

### **PASSO 3 - Apresente para a organização**

Seja transparente e compartilhe os resultados com os líderes e com a organização. Colaboradores tendem a ser recíprocos quando percebem a intenção da organização de melhorar o ambiente de trabalho. Ouça e colha feedbacks; convite pessoas chaves para colaborar com o projeto e dar informações sobre as próprias percepções.

### **PASSO 4 - Não ter aumentado os níveis de engajamento é tão ruim assim?**

Primeiro, engajamento no trabalho é suscetível a variáveis que não se pode controlar. Esse período teve alguma movimentação política relevante? Qual a situação da organização como um todo? Como está a situação do país? Questões como essa podem afetar os resultados dos níveis de engajamento.

Entretanto, se ainda controlando para todas essas variáveis o resultado foi negativo, lembre-se que saber o que não funciona é tão importante quanto saber o que funciona. Parabenize a sua equipe e aprenda com esse projeto. O que isso trouxe de novas informações que são relevantes para compartilhar? Lembre-se: uma organização que incentiva riscos e aceita erros honestos geralmente tem altos índices de engajamento. Faça isso com você e sua equipe e comece a dar o exemplo. As páginas 42 a 45 explicam mais sobre esse ponto.

Boa sorte!

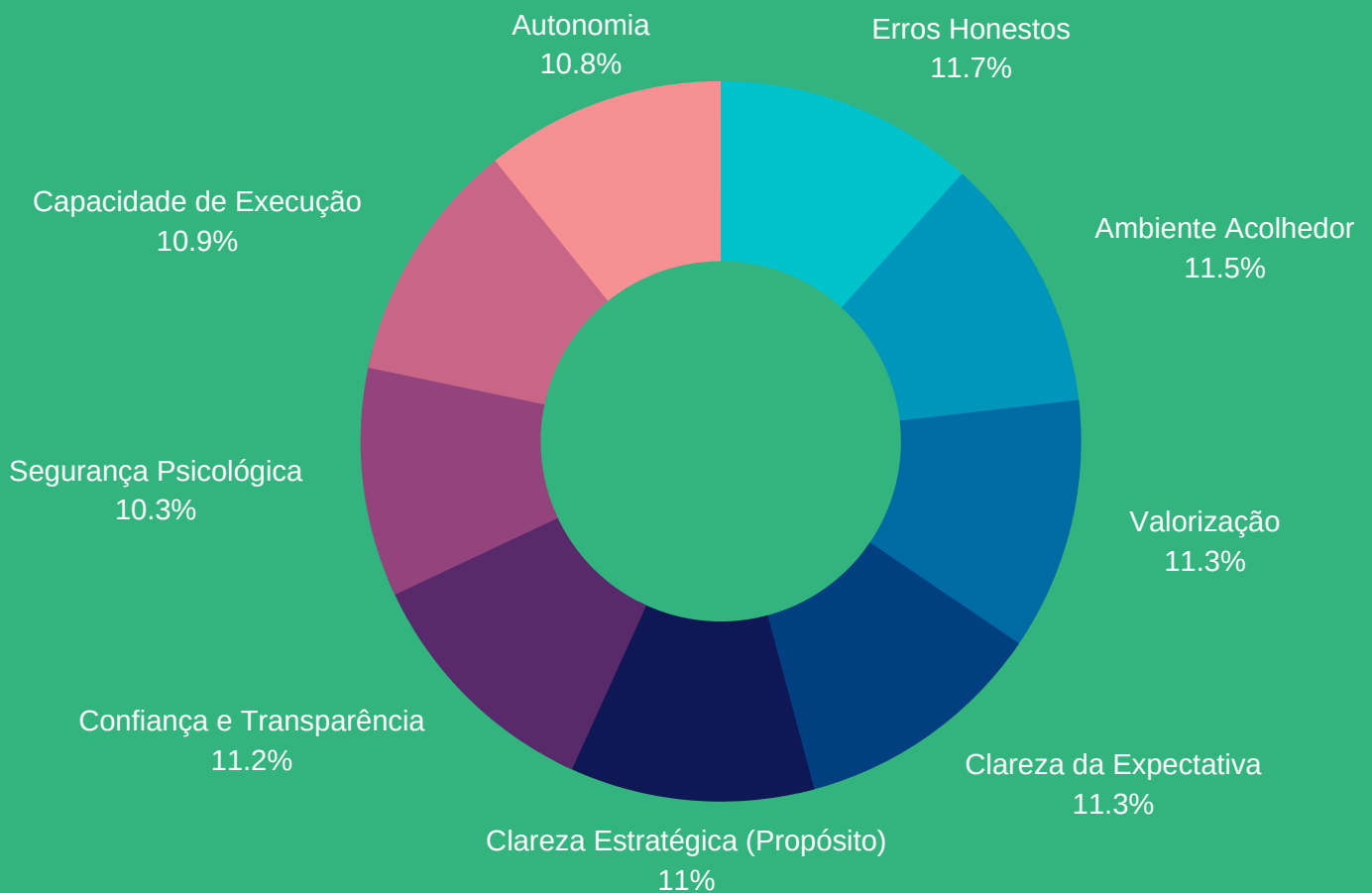


# PLANEJANDO AS INTERVENÇÕES

*contribuição dos*

# FATORES

As análises realizadas constataram que a contribuição de cada fator nos níveis de engajamento é distribuída conforme figura abaixo. Como pode ser observado, embora alguns fatores tenham maior importância, eles são correlacionados entre si, interdependentes e possuem uma contribuição quase que equivalente nos níveis de engajamento. Por esse motivo, as intervenções em seguida combinam dois ou mais fatores para aumentar a probabilidade de sucesso no aumento dos níveis de engajamento no trabalho.



O **Modelo de Engajamento** confirma a literatura disponível. Não existe um fator que contribui de maneira significativa, sozinho, no engajamento dos colaboradores. As intervenções e ferramentas devem ser combinações dos fatores.

analogia didática para aumentar o

# ENGAJAMENTO

Como exemplo didático, fizemos um paralelo com balão. Assim como todo balão foi construído para voar, a maior parte das pessoas querem colaborar com a organização na qual trabalham e se sentir engajadas. Entretanto, nem sempre o ambiente as auxilia e propicia as condições necessárias para que isso aconteça. Considerando que decolar é estar engajado e, quanto mais alto melhor, podemos colocar peso e manter o balão no chão, ou podemos ligar o maçarico do balão e fazer com que ele suba ao céu.





*aumentando o*

# ENGAJAMENTO

Separamos as ferramentas e intervenções em ativas, quando há um incentivo para que as pessoas sigam em frente (representado pelo balão subindo ao céu) de outras que simplesmente deixe de as impedir que decole, reduzindo fricção (representado pelos pesos colocados no balão).

## Incentivando as pessoas

São ferramentas que ativamente contribuem para aumentar o engajamento dos servidores públicos. Utilizando fatores externos e incentivando os internos de cada indivíduo para ativamente buscar altos níveis de engajamento.



## Reduzindo as barreiras

Diversos fatores que existem no ambiente de trabalho impedem o engajamento de servidores. Questões como burocracias desnecessárias e processos complexos passam a impressão para o servidor de falta de confiança nele e no seu trabalho. Retirar essas barreiras, quando possível, é sempre uma boa opção.



*ferramentas para*

# ENCORAJAR RISCO



## O que é

Valorizar a intenção e o processo do trabalho independente do resultado é chave para incentivar uma cultura que permita tomar riscos e inovar, mesmo que isso envolva cometer erros honestos.

## Componentes Comportamentais

**Aversão ao risco** é a relutância das pessoas em algo quando o resultado é incerto, mesmo que o benefício esperado seja alto. Esse fenômeno é explicado pelo princípio da **aversão à perda**, segundo o qual a dor resultante de qualquer perda é psicologicamente experimentada duplamente mais forte que o prazer resultante de uma lacuna na mesma proporção.

**Status quo:** Temos um viés natural em relação ao estado atual das coisas e muitas vezes vemos uma mudança do status quo como uma perda.

**Aversão ao arrependimento:** Ao enfrentar uma decisão, antecipamos arrependimento potencial e tentamos eliminar ou reduzir essa possibilidade nos tornando menos propensos a riscos.

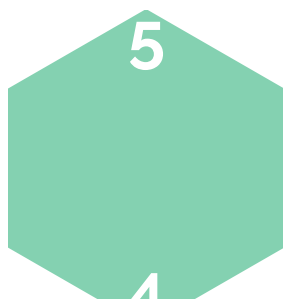
## O que fazer

A organização deve encorajar os servidores e gestores a assumir riscos e deve estar cientes de seus efeitos negativos sobre os colaboradores quando não estão assumindo riscos. Exigir resultados garantidos da equipe limita sua atuação, criatividade e, geralmente traz, no melhor dos cenários, pequenas melhorias. Uma cultura organizacional caracterizada pela aversão ao risco é uma barreira para a promoção de iniciativas e inovação por parte dos colaboradores e da capacidade dos gerentes de apoiar e promover essas iniciativas.

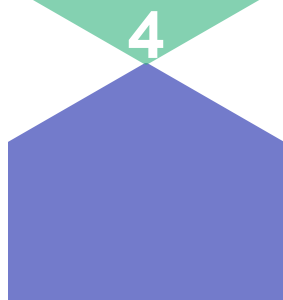
*etapas para*

# ENCORAJAR RISCO

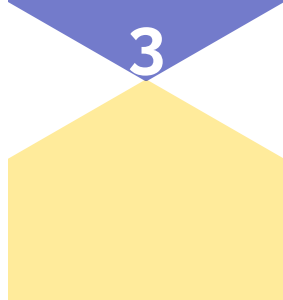
Os níveis de maturidade por intervenção possibilitam que a organização possa calibrar o que será feito de acordo com a cultura. Abaixo uma lista sugerida de intervenções de acordo com os níveis de maturidade distintos. Importante ressaltar que essas sugestões são possibilidades robustas de intervenção. Entretanto, não há garantias de sucesso, já que há desafios e variáveis no processo de implantação que impactam no resultado final. A equipe pode também, em conjunto, definir intervenções que não estão listadas aqui, desde que bem embasadas e em consenso.



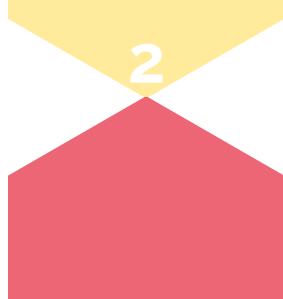
Criar um evento anual de premiação de servidores que tentaram algum projeto inovador e falharam (veja os cases no [para se inspirar na página 45](#)).



Criar espaços dentro da organização onde seja incentivado inovar com o objetivo de solucionar desafios relevantes. Estimular a participação de servidores com ideias e sugestões (veja os cases no [para se inspirar na página 44](#)).



Institucionalizar espaços nas reuniões de time para compartilhar os erros da semana e seus aprendizados. A quantidade é menos importante que a qualidade e a honestidade dos aprendizados. O líder deve dar o exemplo e compartilhar algo real e honesto sobre seu aprendizado. Aqui usar a palavra erros e focar nos aprendizados é importante.



Abrir espaços nas reuniões de time para compartilhar algum aprendizado da semana. A quantidade é menos importante que a qualidade e a honestidade dos aprendizados. O líder deve dar o exemplo e compartilhar algo real e honesto sobre seu aprendizado.



## para se inspirar

### Governo da Inglaterra

O Departamento de Trabalho da Inglaterra usa a gamificação para encorajar os servidores a apresentar ideias e iniciativas inovadoras. Os colaboradores podem ganhar pontos enviando ideias apenas e, caso a ideia seja implementada, eles ganham pontos adicionais. Embora não haja recompensa financeira, a iniciativa gerou engajamento e competitividade social positiva se tornando um grande sucesso. Em 18 meses do lançamento do programa, cerca de 4.500 usuários submeteram mais de 1.400 ideias, sendo que 63 delas foram implementadas.

### Governo do Chile

O Laboratório de Governo do Chile é uma iniciativa formada por uma equipe multidisciplinar que inclui servidores públicos e especialistas dos setores público e privado. Tem como objetivo desenvolver e promover processos inovadores entre as instituições governamentais, incentivando diversos projetos que visam aumentar e incentivar a inovação no setor público. A Rede Pública de Inovação, por exemplo, foi criada em 2015 como resultado dessa iniciativa. Tem como objetivo estabelecer uma relação e aprendizagem conjunta entre colegas, incentivar colaborações, distribuir e conectar iniciativas inovadoras que irão impulsionar outros no setor público a inovar também.

### Governo do Canadá

Em 2017, o governo canadense estabeleceu o programa Canada Beyond 150, que visa incentivar a mudança da cultura na direção de um serviço público inovador e aberto. O programa durou um ano e contou com a participação de mais de 80 novos executivos do serviço público em todo o Canadá. Como parte do programa, foram realizados workshops nos quais os diretores estudaram técnicas de análise de previsão, design thinking e trabalharam em cooperação. Além disso, eles trabalharam em projetos que levaram ao desenvolvimento de soluções inovadoras em diversas áreas importantes para o governo canadense. A maior parte do trabalho e dos encontros foi virtual.

## para se inspirar

### **3MCompany, EUA**

A 3M realiza um evento para novos colaboradores onde conta histórias famosas de falhas dos funcionários da empresa que levaram ao desenvolvimento de produtos inovadores. Uma história famosa é do desenvolvimento de Post-it, que gerou US\$ 3,47 bilhões em receita em 2009 para o departamento responsável pelo produto.

### **IntuitLabs, EUA**

A empresa americana de software Intuit realiza cerimônias nas quais premia as falhas de seus colaboradores desde que forneçam insights valiosos para a empresa.

### **Google Global**

O Google Global também acredita que, sem riscos, é impossível inovar e, portanto, recompensa seus colaboradores por falhas. Como expressão dessa política em 2010, o Google concedeu um prêmio a uma equipe que desenvolveu uma plataforma online chamada Google Wave que falhou.

### **Grupo TATA, India**

TATA é uma empresa indiana composta por 100 empresas independentes em diversas áreas. Em 2007, a empresa iniciou o programa Dare to Try, que reconhece tentativas sinceras e ousadas de inovação que falharam e não conseguiram alcançar os resultados desejados.



*ferramentas para*

# DAR FEEDBACK



## O que é

Feedback ocorre quando qualquer terceiro (gerente, colega, etc.) fornece informações sobre algumas das dimensões relacionadas ao trabalho e seus resultados. O feedback permite que o servidor avalie o resultado de seu trabalho e seus efeitos e, com isso, possa entender como trabalhar melhor.

## Componentes Comportamentais

**Aversão à informação:** As pessoas evitam informações potencialmente negativas, mesmo quando gratuitas e úteis.

**Efeitos de enquadramento:** As pessoas respondem de maneira diferente às mesmas informações, dependendo de como elas são apresentadas (como uma perda ou ganho).

**Recompensa Aleatória:** As pessoas tendem a ser altamente engajadas e respondem muito fortemente quando recebem uma recompensa aleatória e não esperada.

**O que fazer****1. Criar a rotina de dar e receber feedback**

Crie uma rotina de feedback na organização e utilize de lembretes (emails, mensagens de texto) para que os gestores e equipe cumpram com o combinado.

- **Dica1:** O feedback deve ser fornecido logo após a realização da tarefa que o mede. O feedback anual não é o mais importante, este deve ser apenas uma pequena parte dos feedbacks na organização.
- **Dica2:** Com o intuito de aumentar a chance que o líder pratique o feedback, explique a importância e o impacto no bem-estar e produtividade da equipe.
- **Dica3:** Criar hábito exige uma energia maior do que mantê-lo. A construção da rotina exigirá um acompanhamento próximo e contínuo da liderança e equipe.
- **Dica4:** Quanto mais feedback mútuo e menos "unilateral" mais eficaz poderá ser a rotina. A equipe deve ser incentivada também para dar feedback para seus líderes e colegas.

**2. Aumentar a qualidade do Feedback**

- **Relacione aos objetivos:** Os objetivos mensuráveis permitem que o gestor avalie o progresso objetivamente em qualquer momento e dê feedback em relação aos pequenos sucessos diários, não apenas na conclusão da tarefa.
- **Seja relativo:** o feedback relativo inclui informações sobre o desempenho do colaborador em relação a um propósito específico ou em relação ao trabalho de seus colegas.
- **Cuide do Tom:** o feedback é eficaz quando dado de uma forma que não ameace o destinatário do feedback e não prejudique a autoconfiança. Quanto maior a ameaça, menor é a chance de o colaborador se concentrar no conteúdo do feedback e aprender com ele.
- **Seja concreto:** o feedback deve abordar os objetivos concretos do colaborador e conectar esses objetivos e a ação em andamento com o propósito da organização. Essa conexão oferece um sentido e significado para as atividades diárias e para a busca constante de melhorias.
- **Seja construtivo:** seja positivo ou negativo, o feedback deve abordar objetivos e resultados de forma construtiva. Isso é feito com foco em questões específicas e fornecendo informações sobre como atingir os objetivos. Além disso, o feedback deve referir-se ao comportamento específico e à melhoria e preservação, e não resumir a avaliação dada ao colaborador no nível geral de satisfação.
- **Fale do futuro:** o feedback deve corresponder à visão de futuro - o colaborador deve saber o que o gerente precisa que seja feito e o gerente deve entender o que o colaborador precisa fazer para ter sucesso em seu trabalho.



## descobertas da pesquisa - insights importantes

Um compilado das descobertas principais sobre como os fatores se comportam na população. Esses insights podem trazer informações importantes no momento do planejamento das intervenções.

**75%**

*concordam que  
precisam de mais e  
melhores feedbacks*

**61.7%**

*gostariam de ter mais  
transparência da  
liderança*

## Confiança e Transparência - Média Geral Baixa

Nos repartes analisados por gênero, raça, cargo, nível de liderança, idade e tempo na função, a média de confiança e transparência ficou em 2.31.

## Clareza de Expectativa - Média Geral Baixa

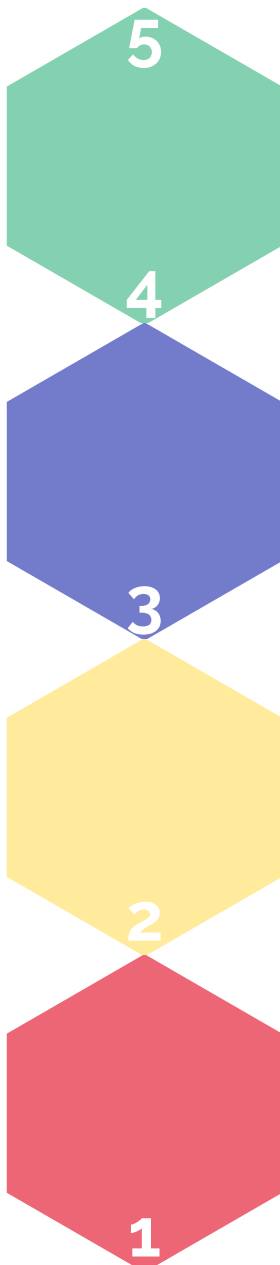
Os níveis de Clareza Estratégica estão baixos de maneira geral, com uma média de 3.387 e um desvio padrão de 0.79.



*etapas para*

# DAR FEEDBACK

Os níveis de maturidade por intervenção possibilitam que a organização possa calibrar o que será feito de acordo com a cultura. Abaixo uma lista sugerida de intervenções de acordo com os níveis de maturidade distintos. Importante ressaltar que essas sugestões são possibilidades robustas de intervenção. Entretanto, não há garantias de sucesso, já que há desafios e variáveis no processo de implantação que impactam no resultado final. A equipe pode também, em conjunto, definir intervenções que não estão listadas aqui, desde que bem embasadas e em consenso.



5  
4

Criar uma cultura de feedback onde líderes e colaboradores compartilham, no momento em que a ação acontece, comentários construtivos, positivos e negativos, sobre o trabalho um dos outros.

3

Criar uma rotina trimestral de feedback entre colaborador e líder. Líder deve seguir as dicas presentes nesse documento de como dar feedback para colaboradores. Incentivar que colaboradores também tenham um espaço destinado e na rotina de feedbacks para os líderes.

2

1

Criar uma rotina semestral de feedback entre colaborador e líder. Líder deve seguir as dicas presentes nesse documento de como dar feedback para colaboradores.



*ferramentas para*

# DAR AUTONOMIA DE VERDADE



## O que é

Aumentar a Autonomia dos servidores sem permitir que eles errem e assumam riscos com segurança não trará aumento de engajamento e sim maior ansiedade no trabalho.

## Componentes Comportamentais

**Paralisia de decisão:** quando recebem muitas opções ou quando se deparam com uma decisão complexa, arriscada ou incerta, as pessoas às vezes optam por adiar a tomada de decisão ou optam por sair totalmente da decisão.

**Escolha Ativa:** As pessoas fazem escolhas que refletem melhor suas preferências quando ativamente solicitadas ou forçadas a tomar uma decisão.

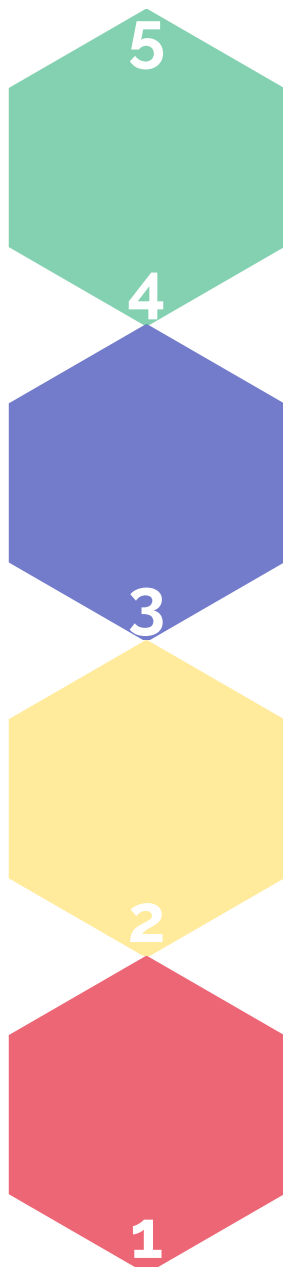
## O que fazer

Incluir servidores no processo de decisão e permitir que sintam que tem gerência sobre suas atividades pode aumentar o engajamento desde que isso venha acompanhado pelo reconhecimento da intenção e processo. A organização deve incentivar a assunção de riscos e aceitar erros honestos.

*etapas para*

# DAR AUTONOMIA DE VERDADE

Os níveis de maturidade por intervenção possibilitam que a organização possa calibrar o que será feito de acordo com a cultura. Abaixo uma lista sugerida de intervenções de acordo com os níveis de maturidade distintos. Importante ressaltar que essas sugestões são possibilidades robustas de intervenção. Entretanto, não há garantias de sucesso, já que há desafios e variáveis no processo de implantação que impactam no resultado final. A equipe pode também, em conjunto, definir intervenções que não estão listadas aqui, desde que bem embasadas e em consenso.



Permitir que colaboradores tenham, ao menos um dia por semana para se envolver em projeto totalmente da sua escolha. Esses projetos devem ser avaliados de acordo com o processo, dedicação e esforço do colaborador e não somente de acordo com o resultado final. Caso o projeto não tenha trazido o retorno esperado, investigue com profundidade as causas e registre os aprendizados. Tão importante quanto saber o que funciona é saber o que não funciona. Ao mesmo tempo, parabeneze e reconheça o esforço do colaborador.

Abrir espaço para o colaborador definir a maior parte do seu trabalho, tanto na escolha das atividades como na forma de condução. O líder não deve, entretanto, permitir que o colaborador escolha atividades que não estão conectadas com os objetivos da organização e que não sejam prioridades. Autonomia não é deixar fazer tudo o que quer, mas alinhar objetivos organizacionais e pessoais em prol do atingimento das metas e necessidades da organização.

Oferecer autonomia para o colaborador no espaço em que é possível. Nas demais atividades, com maior restrição, explicar o motivo pelo qual a autonomia do colaborador não pode ser exercida.

## para se inspirar

### Google Global

A história do Google é talvez a mais proeminente em termos de sucesso atribuído aos mecanismos de autogerenciamento. A empresa implantou um programa baseado fortemente na autonomia do trabalhador, dando a todos os seus colaboradores total independência para dedicar o trabalho dentro da estrutura de "20% do tempo". Em um ano normal, mais da metade dos novos produtos do Google nascem em dias que a empresa dedica à autonomia dos colaboradores. O Google também reconhece e premia grandes falhas que trouxeram importante insights para a empresa.

### Atlassian

A Atlassian introduziu um programa de gerenciamento autônomo onde todos os colaboradores tem um tempo oferecido pela empresa para trabalhar em problemas de sua escolha. Alinhados aos objetivos da organização, os colaboradores tem autonomia qual desafios irão escolher e como irão propor as soluções.

### Hospital Georgetown, EUA

O Georgetown University Hospital em Washington, D.C. concede liberdade para muitos dos enfermeiros conduzirem seus próprios estudos. Esses estudos tornam-se parte dos programas e políticas do hospital. O programa ensina que a autonomia pode ter sucesso em uma ampla variedade de campos e servir como uma fonte promissora de inovação e reforma nas instituições.



*ferramentas para*

# PLANEJAR E EXECUTAR



## O que é

Traçar metas e objetivos aumentando a clareza da expectativa não é suficiente se não houver uma capacidade do gestor de executar.

## Componentes Comportamentais

**Orientação para o Futuro:** Quando o futuro parece mais tangível e concreto, as pessoas são mais capazes de planejar com antecedência, antecipar as consequências futuras e alcançar objetivos de longo prazo.

**Efeito de conclusão de tarefa:** As pessoas trabalharão mais arduamente e acelerarão seu comportamento para atingir uma meta à medida que se aproximam de alcançá-la.

**Falácia de planejamento:** Ao planejar, as pessoas subestimam os recursos necessários para cumprir seus objetivos (como tempo ou nível de comprometimento).

## O que fazer

Implantar um programa robusto de Planejamento Estratégico, com metas e objetivos claros. Oferecer ferramentas e formas de controle, acompanhamento das metas e, quando necessário atualizá-las dadas às novas circunstâncias.

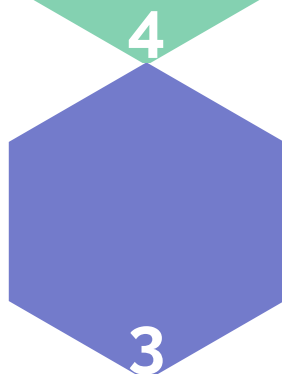
*etapas para*

# PLANEJAR E EXECUTAR

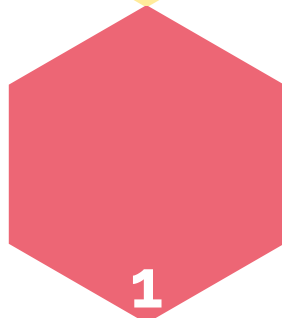
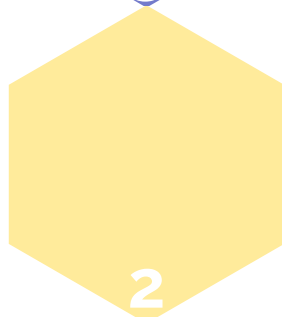
Os níveis de maturidade por intervenção possibilitam que a organização possa calibrar o que será feito de acordo com a cultura. Abaixo uma lista sugerida de intervenções de acordo com os níveis de maturidade distintos. Importante ressaltar que essas sugestões são possibilidades robustas de intervenção. Entretanto, não há garantias de sucesso, já que há desafios e variáveis no processo de implantação que impactam no resultado final. A equipe pode também, em conjunto, definir intervenções que não estão listadas aqui, desde que bem embasadas e em consenso.



Implementar políticas de Gestão de Desempenho e Desenvolvimento, integradas a uma abordagem sistêmica e estratégica de gestão de pessoas.



Criar uma rotina dentro do departamento de definição e acompanhamento de metas e objetivos. Essas metas devem ser acompanhadas em reuniões periódicas com participação das lideranças.



Definir metas e objetivos e acompanhar o processo de implementação e medição de resultados.

1

## para se inspirar

### Governo da Austria

Na década de 1990, o governo da Áustria começou a enfatizar mudanças organizacionais e, em meados dos anos 2000, passou a usar no setor público um sistema de gestão orientada para resultados. O sistema se estrutura como um ciclo de planejamento e contém avaliações de resultados que permite medir a eficiência das ações do governo. Em primeiro lugar, as metas são definidas para o longo prazo, um ponto de partida para o planejamento e controle. Essas metas são então desdobradas em marcos de médio prazo para a construção de um planejamento anual. Os recursos são, em seguida, distribuídos nas ações listadas no planejamento anual. No processo de definição de metas e objetivos, todos os servidores participam.

### Governo da Bélgica

Em 2014, um amplo projeto organizacional focado na gestão de metas foi lançado. As etapas incluem a criação de uma cascata de metas que combinam diferentes níveis organizacionais, o fornecimento de ferramentas para desenvolver estratégias, a implementação e o monitoramento e acompanhamento dos resultados. Ferramentas e métodos de gestão de projetos foram utilizados para permitir a aprendizagem baseada em metas e monitoramento de processos. Cada organização tem a autonomia para definir metas e objetivos de acordo com suas necessidades.

### Governo de Israel

Israel iniciou um grande planejamento anual com os Ministérios. As metas são construídas por cada ministério e divulgadas para a população. O Gabinete do Primeiro Ministro é responsável por capacitar os servidores que lideram o planejamento e definem as metas. O treinamento foi baseado em processos do Exército Israelense, uma linguagem que, devido a obrigatoriedade da prestação de serviço militar, é familiarizada por todos. Após a implementação desse grande processo de planejamento, 73% dos servidores públicos passaram a ter mais clareza do que se é esperado deles.

## para se inspirar

### Governo de Portugal

O Ministério de Saúde do país passou a utilizar o Balanced Scorecard para melhorar as práticas de gestão na organização e permitir a integração e desenvolvimento de um sistema de gestão de desempenho. Para aferir o desempenho na divisão, foram selecionadas 24 variáveis para avaliação sob quatro métricas. Cada uma das métricas tinha um objetivo claro com um resultado mensurável, para que se avaliasse o progresso em relação à meta.

### Governo da Charlotte, Carolina do Norte, EUA

O Charlotte City Council, na Carolina do Norte, criou um quadro de medição de desempenho no qual a pontuação era apresentada em relação ao progresso das metas estabelecidas pelos membros do conselho. O diretor-geral do município também deu início a um gabinete convocado uma vez por mês para discutir o progresso e as melhorias de desempenho em cada um dos cinco objetivos estratégicos. O Gabinete permitiu que os servidores chave trabalhassem em conjunto nas questões importantes e, em particular, serviu como uma plataforma para avaliação e planejamento de planos e iniciativas futuras.

### Governo de Cingapura

Em Cingapura, a gamificação é usada para melhorar a qualidade do planejamento e da tomada de decisões no sistema de serviço público. Como parte disso, foram desenvolvidos jogos que capacitam os servidores públicos para lidar com diferentes situações, com o entendimento de que o uso consistente de jogos no ambiente de trabalho pode ajudar a criar comportamentos habituais e fortalecer os conhecimentos e habilidades necessários para o trabalho.





*ferramentas para*

# INVESTIR NA LIDERANÇA

fatores  
combinados  
para essa  
intervenção

*clareza da  
expectativa*

*capacidade  
de execução*

*confiança e  
transparência*

*clareza  
estratégica*

## O que é

Estudos diversos mostram alta conexão entre o engajamento de líderes e colaboradores. A organização deve apoiar e capacitar os gestores para poderem cumprir com seu papel. Além de serem engajados, gestores devem receber ferramentas e capacitação para engajar seu time e exercer seu papel com excelência.

## O que fazer

Ferramentas de gestão adaptadas às características do trabalho no setor público permitirão oferecer suporte ao gestor. As ferramentas nas mãos do gestor podem afetar drasticamente a sensação de segurança dele em seu trabalho e sua capacidade de ter sucesso. Se forem implementadas de forma eficaz, podem ser um gatilho para amplas mudanças na organização.

- Apoiar o Gestor a conectar os valores do setor público aos seus valores pessoais e de sua equipe.
- Apoiar o Gestor na construção de um ambiente de trabalho positivo. O engajamento no trabalho é influenciado por aspectos "imediatos" relacionados ao ambiente de trabalho e à experiência diária de trabalho, como colegas, gerentes diretos, conteúdo das tarefas, ambiente de escritório e feedback.
- Investir no engajamento do Gestor: Uma pesquisa da ADP Research Institute constatou que, quando os gestores estão altamente engajados, 65% das equipes também estão. Já as equipes dos líderes não engajados apresentaram menos de 1% de profissionais comprometidos com o trabalho.
- Oferecer ferramentas e treinamento de planejamento e definição de metas e objetivos para que o gestor se sinta competente em exercer a sua função.



## descobertas da pesquisa - insights importantes

Um compilado das descobertas principais sobre como os fatores se comportam na população. Esses insights podem trazer informações importantes no momento do planejamento das intervenções.

**66.5%**

*acreditam que faltam processos de gestão das atividades diárias*

**16.4%**

*acreditam ter má gestão e priorização*

**36%**

*reportaram não confiar totalmente nos líderes e nos colegas*

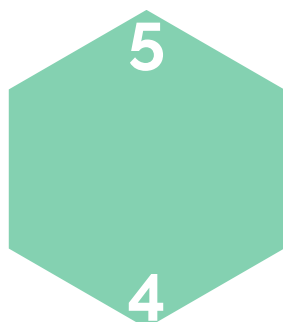
## Confiança e Transparência - Posições de Liderança

Não foram encontradas diferenças significativas entre os níveis de liderança, entretanto, todos os níveis apresentaram médias baixa de percepção de confiança e transparência dos líderes.

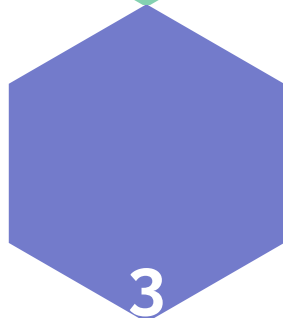
*etapas para*

# INVESTIR NA LIDERANÇA

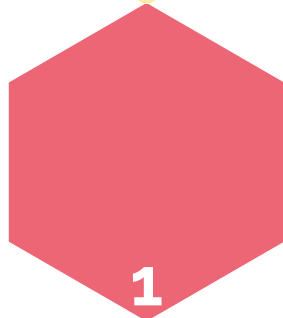
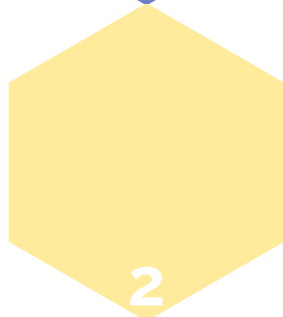
Os níveis de maturidade por intervenção possibilitam que a organização possa calibrar o que será feito de acordo com a cultura. Abaixo uma lista sugerida de intervenções de acordo com os níveis de maturidade distintos. Importante ressaltar que essas sugestões são possibilidades robustas de intervenção. Entretanto, não há garantias de sucesso, já que há desafios e variáveis no processo de implantação que impactam no resultado final. A equipe pode também, em conjunto, definir intervenções que não estão listadas aqui, desde que bem embasadas e em consenso.



Criar uma Gestão Estratégica de Pessoas, com foco em Lideranças, oferecendo treinamento, desenvolvimento e ferramentas de gestão operacional. Mapear e capacitar uma rede possíveis sucessores para líderes atuais.



Criar um sistema de treinamento e desenvolvimento da liderança oferecendo ferramentas de gestão operacional, de pessoas e processos de autoconhecimento e desenvolvimento.



Utilizar os cartões desse guia (ANEXO 4) para capacitar a liderança nos fatores que impactam engajamento conforme apresentado nesse Guia.

## para se inspirar

### Governo da Dinamarca

De 2003 a 2005, os 450 chefes de estado e as administrações locais da Dinamarca se uniram e estabeleceram um objetivo comum: desenvolver um código de excelência de gestores que se aplicasse a todo o setor público do país. A decisão de desenvolver o código partiu do entendimento de que a excelência da alta administração é um pré-requisito para atender aos desafios atuais e futuros do setor público. A ambição era criar um código que abordasse as tarefas mais importantes dos líderes do governo, ao mesmo tempo que fosse específico o suficiente para inspirar e encorajar o desenvolvimento do comportamento gerencial no trabalho diário.

### Governo da Estônia

De 2003 a 2010, o governo da Estônia começou a trabalhar no desenvolvimento dos servidores. O objetivo desse programa era apoiar o treinamento de líderes do serviço público e melhorar suas capacidades gerenciais para que pudessem contribuir para o cumprimento das metas estratégicas de todo o governo. Uma lista de competências descreve os requisitos estratégicos necessários dos executivos do serviço público. O sistema de avaliação dessas competências permite que se faça uma avaliação pessoal uma vez por ano com base nos requisitos. Já o Programa de Desenvolvimento de Competências oferece treinamento e mentoria para líderes atuais além de atuar no desenvolvimento de servidores para ocupar cargos de liderança no futuro dentro do funcionalismo público.

### Governo da Finlândia

O Ministério das Finanças da Finlândia estabeleceu o Fórum para servidores públicos Seniores em 2008. O objetivo do fórum é fortalecer os objetivos comuns do governo e apoiar os servidores públicos seniores no cumprimento de seus deveres. Outro programa iniciado naquele ano, denominado "Futuros Líderes", é direcionado a gestores públicos novos na posição e servidores mapeados como líderes em potencial.

## para se inspirar

## Governo da Inglaterra

Após um corte significativo no orçamento, o governo passou a promover uma iniciativa denominada "Gestão com Menos". Cerca de 5.500 gestores em diferentes níveis participaram de treinamentos destinados a prepará-los para enfrentar os desafios derivados dos cortes orçamentários e, em particular, produzir motivação positiva para ajudar a superar os desafios deste período.

Em primeiro lugar, a forma como as informações foram apresentadas aos gestores incentivou uma visão positiva dos cortes realizados. Em seguida, o programa contou com a premissa de que é necessário envolver os colaboradores da organização nos novos desafios que estavam por vir. O programa "Gestão com Menos" também incentivou os colaboradores a aderir ao pensamento inovador e propor ideias para aumentar a eficiência organizacional. Algumas das ideias foram desenvolvidas e implementadas por meio de um fórum de inovação online.

A iniciativa demonstrou a eficácia do compartilhamento da tomada de decisão e visão positiva sobre os cortes orçamentários. De acordo com pesquisa realizada com colaboradores, mais de 70% deles relataram satisfação com as novas formas de comunicação e trabalho e 83% estavam envolvidos em discussões sobre formas de aumentar a eficiência e reduzir gastos na organização. Essa pesquisa também constatou que 86% dos colaboradores sentiram que seus colegas demonstraram comprometimento com os objetivos propostos.

Esse conjunto de ações resultou em uma redução orçamentária de mais de £20 milhões nos gastos do governo. Entre os cortes mais expressivos advindos dessa iniciativa, destacam-se as seções viagens, material de escritório e horas extras.



*ferramentas para*

# VALORIZAR E CONECTAR



## O que é

Valorizar o servidor conectando suas atividades diárias e contribuições com o propósito da organização contribui significativamente e positivamente nos níveis de engajamento.

## Componentes Comportamentais

**Senso de pertencimento:** experiência de envolvimento pessoal em um sistema ou ambiente de forma que as pessoas se sintam parte integrante do sistema. A busca por se sentir parte de um grupo, time ou organização, conectando-se afetivamente é uma das motivações mais fortes do ser humano. Colaboradores buscam, na verdade, pertencer — e buscam aumentar seu senso de pertencimento nos ambientes de trabalho.

## O que fazer

Embora propósito seja inerente ao serviço público, a falta de conexão desse propósito na atividade diária leva a perda de percepção do impacto do trabalho no bem comum. Propiciar espaços periódicos na organização para conectar, de maneira clara, como aquelas atividades contribuem para a melhoria de vida da população é fundamental. Mesmo para organizações que não atendem diretamente o público, é possível inserir as atividades diárias em uma rede de apoio e trabalho que tem como objetivo final a melhoria da vida dos cidadãos. Outra forma de conectar é através dos beneficiários internos. Estudos indicam que salientar a contribuição, mesmo que para beneficiários internos a organização, aumenta o sentido de pertencimento e propósito.

## descobertas da pesquisa - insights importantes

Um compilado das descobertas principais sobre como os fatores se comportam na população. Esses insights podem trazer informações importantes no momento do planejamento das intervenções.



**18.4%**

*não sentem que seus talentos são valorizados*

**56%**

*sentem alto propósito no seu trabalho*

### Clareza Estratégica - Posições de Liderança

Servidores na posição de Secretários demonstraram o menor nível de percepção de propósito no trabalho e o quanto ele está presente em suas atividades diárias. A hipótese é que cargos com alta natureza política podem impactar na percepção de quanto as atividades do dia a dia contribuem para a sociedade como um todo.

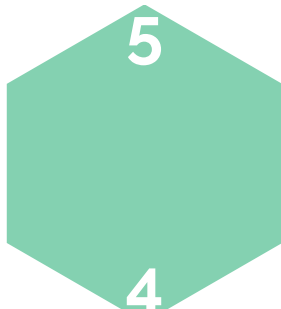
### Clareza Estratégica - Profissionais de Educação

Profissionais da Educação obtiveram a maior média da percepção de propósito no trabalho e o quanto este está presente em suas atividades diárias.

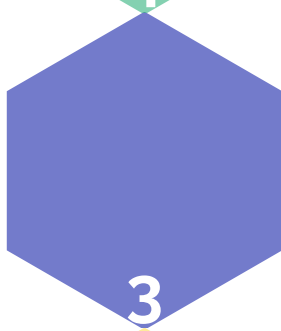
*etapas para*

# VALORIZAR E CONECTAR

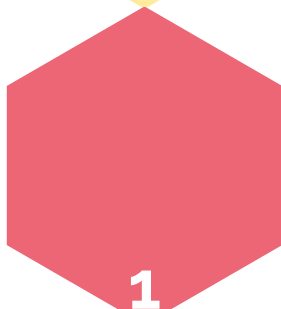
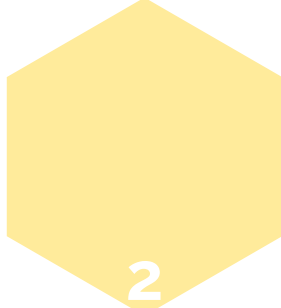
Os níveis de maturidade por intervenção possibilitam que a organização possa calibrar o que será feito de acordo com a cultura. Abaixo uma lista sugerida de intervenções de acordo com os níveis de maturidade distintos. Importante ressaltar que essas sugestões são possibilidades robustas de intervenção. Entretanto, não há garantias de sucesso, já que há desafios e variáveis no processo de implantação que impactam no resultado final. A equipe pode também, em conjunto, definir intervenções que não estão listadas aqui, desde que bem embasadas e em consenso.



Incentivar que colaboradores apresentem projetos para os colegas focando em como os resultados e aprendizados colaboraram com o objetivo da organização, impactando de forma direta ou indireta a sociedade como um todo.



Atuar em ações institucionais conectando os colaboradores com seus beneficiários (sejam externos ou internos). Incentivar que líderes da organização mencionem e conectem os avanços da organização aos objetivos e propósito.



Incentivar que gestores dediquem um tempo em suas reuniões para solicitar exemplos de como as atividades diárias se conectam com o propósito da organização. Os colaboradores e os gestores devem fornecer exemplos.

1



## para se inspirar

### Governo da Inglaterra

Um experimento conduzido na Inglaterra examinou qual é a melhor maneira de influenciar a motivação de professores à medida que progridem em suas carreiras. Para isso, um grupo de professores recebeu uma das 4 opções listadas abaixo:

1. Uma carta pedindo aos professores que compartilhem sua experiência de ensino. Os professores foram informados de que suas palavras seriam transmitidas a novos professores.
2. Uma carta na qual um estudante do passado conta sobre o impacto significativo que a educação teve sobre ele.
3. Uma carta na qual um novo professor escreve sobre a empolgação e o entusiasmo que sente ao ingressar na profissão.
4. Uma carta que incluía apenas uma palavra de agradecimento, sem mais nenhuma mensagem.

A carta com a mensagem de agradecimento teve o maior resultado dos 4 sugeridos acima. O resultado demonstra que uma simples mensagem de agradecimento e expressão de reconhecimento é muito significativa.

### Profissionais de saúde, Mali

Para identificar oportunidades de melhorar o desempenho dos servidores, o Ministério da Saúde do Mali realizou um estudo com o objetivo de compreender quais são os fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores do sistema de saúde do país. Durante o estudo, entrevistas, discussões em grupo e pesquisas foram conduzidas entre profissionais de saúde de uma variedade de campos e regiões do país. O feedback da comunidade foi classificado como o segundo fator mais importante.



*ferramentas para*

# ACOMPANHAR METAS



## O que é

Acompanhamento de metas está ligada a criação de obstáculos e compromissos sociais para manter as pessoas no caminho de seus objetivos. Em um estudo envolvendo 1.000 colaboradores, 92% relataram que a motivação para trabalhar era maior quando seus colegas e gerentes eram expostos ao seu progresso. Da mesma forma, um estudo conduzido na Califórnia descobriu que os colaboradores que documentaram suas metas e até enviaram um relatório semanal a um amigo ou colega de trabalho tinham 43% mais probabilidade de atingi-la em comparação àqueles que não tiveram o progresso acompanhado por outras pessoas.

## Componentes Comportamentais

**Pré-Compromisso:** As pessoas tendem a seguir as metas (e evitar a tentação) quando criam consequências e obstáculos que ajudam a mantê-las no caminho certo.

**Aversão à perda:** segundo o qual a dor resultante de qualquer perda é psicologicamente experimentada duplamente mais forte quanto o prazer resultante de uma lacuna na mesma proporção. Se comprometer socialmente aumenta a sensação de aversão a perda caso a pessoa não consiga seguir o objetivo que se comprometeu publicamente.

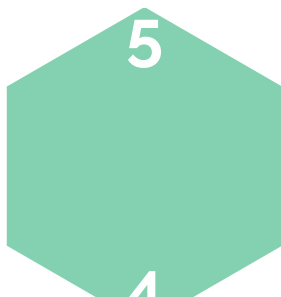
## O que fazer

Utilizar metas transparentes como contratos sociais vinculativos na criação de motivação positiva ao incentivar que as pessoas, ou unidades, estabelecem uma meta e a compartilhem. A meta - que agora é pública - gera responsabilidade e explora mecanismos psicológicos como a aversão a pela perda.

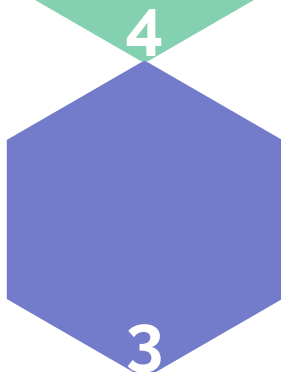
*etapas para*

# ACOMPANHAR METAS

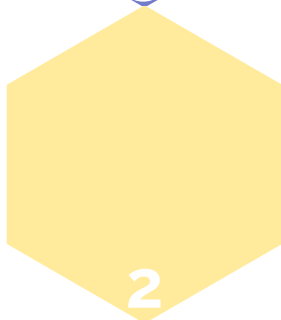
Os níveis de maturidade por intervenção possibilitam que a organização possa calibrar o que será feito de acordo com a cultura. Abaixo uma lista sugerida de intervenções de acordo com os níveis de maturidade distintos. Importante ressaltar que essas sugestões são possibilidades robustas de intervenção. Entretanto, não há garantias de sucesso, já que há desafios e variáveis no processo de implantação que impactam no resultado final. A equipe pode também, em conjunto, definir intervenções que não estão listadas aqui, desde que bem embasadas e em consenso.



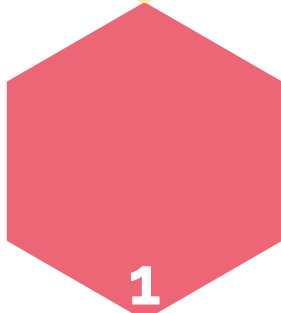
Criar um processo de definição de metas em conjunto com servidores, líderes e representantes da sociedade civil. Publicar tais metas em um portal público que permita o acompanhamento aberto das entregas do governo e do progresso do plano. Lembre-se de incluir rotina de acompanhamento e atualização. Criar uma competição saudável de atingimento de metas e objetivos entre departamentos.



Montar um plano de metas e objetivos por departamento e mantê-lo visíveis para demais colaboradores da organização. Lembre-se de incluir rotina de acompanhamento e atualização. Criar uma competição interna saudável de atingimento de metas e objetivos entre departamentos.



Montar um plano de metas e objetivos por departamento e mantê-lo visíveis para demais colaboradores da organização. Lembre-se de incluir rotina de acompanhamento e atualização.



## para se inspirar

### Governo da Holanda

O governo holandês iniciou o desenvolvimento de um sistema de comparação entre autoridades no qual o desempenho dos governos locais é monitorado de acordo com o grupo que fazem parte (educação, saúde, economia local e relações governamentais, etc). O sistema permite que os governos locais se comparem a outros que funcionam melhor e obtenham insights sobre as causas disso. Nesse framework, foi desenvolvida uma plataforma digital que possibilita o uso de informações para comparar diferentes métricas em diferentes anos, criar gráficos e realizar análises.

### Governo da Escócia

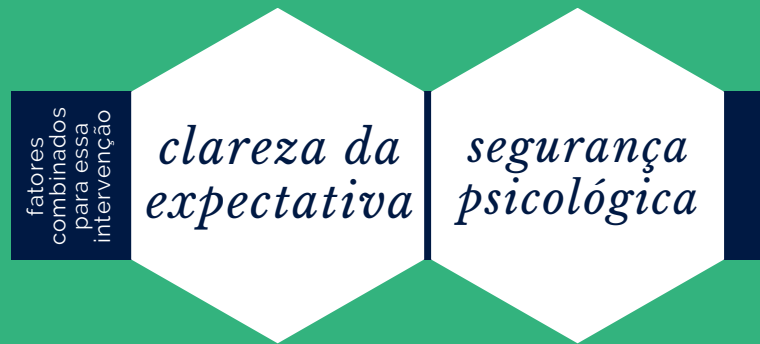
De uma maneira similar ao governo Holandês, o governo da Escócia criou uma plataforma que permite a comparação das 32 autoridades locais do país. A comparação é pública e é feita usando várias métricas de acordo com as metas estabelecidas.

### Governo de Israel

O Governo de Israel criou um portal público que acompanhava o nível, por cidade, de adesão dos cidadãos às restrições para controlar o contágio da Covid-19 impostas pelo Ministério da Saúde. Se inspirando em campeonatos de futebol, as cidades eram ranqueadas e colocadas na primeira, segunda ou terceira divisão de acordo com seu desempenho. Esse índice era constantemente atualizado com dados reais de movimentação e adesão às normas impostas pelo Ministério da Saúde. A plataforma foi um grande sucesso e era constantemente noticiada nos jornais do país gerando uma competição saudável e reduzindo o índice de contágio da Covid-19 durante os piores momentos da pandemia.

*ferramentas para*

# CLAREAR



## O que é

Em um experimento de 2008 conduzido na Universidade de Michigan, participantes receberam uma receita para fazer um bolo e foram solicitados a estimar quanto tempo levariam para fazer a massa e assá-lo. Os participantes foram divididos em dois grupos, um que recebeu a receita com fácil leitura e outro que recebeu em uma fonte menos legível. A fluência de leitura da receita levou a diferentes estimativas do tempo e dificuldade de execução da tarefa. Os participantes que leram a receita com facilidade concluíram que fazer o bolo era uma tarefa fácil enquanto que o segundo grupo percebeu a tarefa mais complexa.

Comunicações claras são fundamentais para não trazer fricção desnecessária na relação entre colaborador e organização.

## Componentes Comportamentais

**Custos da fricção:** atritos logísticos e psicológicos no ambiente de decisão, por mais sutis que sejam, geralmente tornam menos provável que as pessoas ajam.

## O que fazer

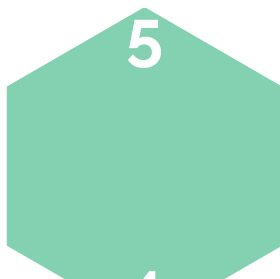
Buscar ferramentas e soluções de linguagem simples em todas as comunicações feitas pela organização. Incentivar uma cultura de comunicação clara e simples.



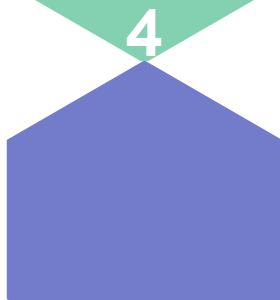
*etapas para*

# CLAREAR

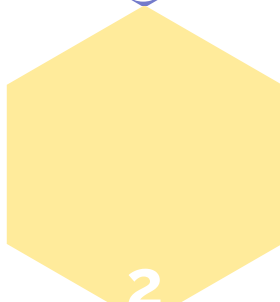
Os níveis de maturidade por intervenção possibilitam que a organização possa calibrar o que será feito de acordo com a cultura. Abaixo uma lista sugerida de intervenções de acordo com os níveis de maturidade distintos. Importante ressaltar que essas sugestões são possibilidades robustas de intervenção. Entretanto, não há garantias de sucesso, já que há desafios e variáveis no processo de implantação que impactam no resultado final. A equipe pode também, em conjunto, definir intervenções que não estão listadas aqui, desde que bem embasadas e em consenso.



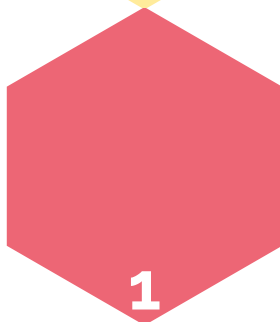
Implementar uma cultura de linguagem simples em todas as comunicações internas. Treinar líderes e profissionais de comunicação na metodologia de linguagem simples.



Realizar oficinas sobre comunicação e linguagem simples e explicar a importância para líderes e equipe.



Observar os comunicados oficiais para os servidores e procurar clarear e simplificar o conteúdo.



1

*ferramentas para*

# ACOLHER E ASSEGURAR



## O que é

Demonstre aos servidores públicos que se importa com eles.

## Componentes Comportamentais

**Reciprocidade:** As pessoas têm um desejo inerente de ajudar aqueles que as ajudaram de alguma forma.

## O que fazer

Ouvir periodicamente os servidores públicos, dar feedback dos resultados coletados e apresentar possibilidades de intervenção para as melhorias levantadas na pesquisa. O servidor deve sentir que a organização genuinamente se importa com ele.

## para se inspirar

### Governo da Inglaterra

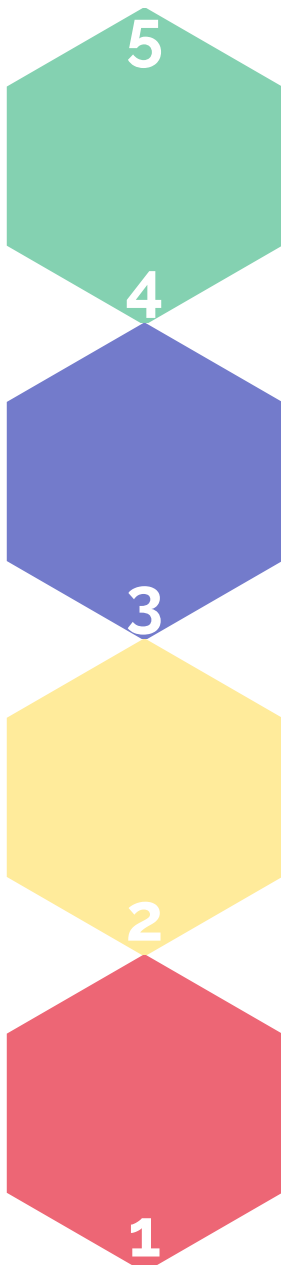
Uma pesquisa realizada com os servidores constatou baixa motivação, satisfação e confiança na gestão. Diante dos resultados da pesquisa, o diretor-geral do conselho criou um programa para aumentar engajamento através de mudanças comportamentais: melhorar o desempenho, incentivar a responsabilidade e inspirar. Resultados foram surpreendentes. Houve um aumento significativo de 30% na proporção de colaboradores que relataram motivação no trabalho (de 56% para 86%). A proporção de colaboradores que declararam sentir confiança no corpo gerencial aumentou de 29% para 68%, e a proporção que declararam ter orgulho de trabalhar aumentou de 50% para 84%. E tudo isso em apenas dois anos!



*etapas para*

# ACOLHER E ASSEGURAR

Os níveis de maturidade por intervenção possibilitam que a organização possa calibrar o que será feito de acordo com a cultura. Abaixo uma lista sugerida de intervenções de acordo com os níveis de maturidade distintos. Importante ressaltar que essas sugestões são possibilidades robustas de intervenção. Entretanto, não há garantias de sucesso, já que há desafios e variáveis no processo de implantação que impactam no resultado final. A equipe pode também, em conjunto, definir intervenções que não estão listadas aqui, desde que bem embasadas e em consenso.



Realizar pesquisas anuais com todos os servidores sobre engajamento no trabalho. Após a pesquisa, divulgar resultados (Mapa do Engajamento) e envolver servidores na construção das intervenções de acordo com as etapas nesse Guia.

Realizar pesquisas periódicas, 1 vez a cada 1 ou 2 anos, para ouvir os servidores. Após a pesquisa, divulgar resultados (Mapa do Engajamento) e planos de intervenções da organização conforme etapas propostas nesse Guia.

Utilizar o Guia de Engajamento e todos os passos previstos para um público-alvo específico e monitorar alterações nos níveis de engajamento por fator.



*ferramentas para*

# MOBILIDADE



## O que é

É caracterizada pela possibilidade (ou não) de troca de posição, área, departamento e função advinda de solicitação direta do servidor público. Uma solicitação de transferência advinda de uma demanda direta do servidor pode ser um forte indicativo de uma incompatibilidade com a equipe, gestão (nova ou não) e objetivos daquela unidade. Essa incompatibilidade tende a impactar negativamente o engajamento do servidor que busca outro ambiente que lhe ofereça maior conexão. Negar essa possibilidade de mobilidade pode induzir no servidor uma espiral prejudicial ao engajamento.

## O que fazer

Mudanças estruturais nesse sentido são complexas e demoradas, mas é possível propor ações imediatas em tais situações. Primeiramente, mapear os servidores que fizeram tais solicitações com o único objetivo de propiciar apoio e acompanhamento. Monitorar o gestor da área e, caso hajam pedidos constantes, oferecer suporte para desenvolvimento da liderança. Por fim, caso o colaborador não possa se movimentar, procure negociar com a gerencia direta a possibilidade de liberação temporária do colaborador, algo entre 1 a 2 dias por semana, para que ele possa trabalhar em um projeto da sua escolha fora do departamento no qual está no momento.

## para se inspirar

### Governo Federal do Brasil

O Labora Gov, laboratório de inovação do Ministério da Economia, implementou um programa de adesão voluntária a projetos de interesse dos servidores. O projeto tem tido bastante sucesso e vai ser replicado dentro da Enap - Escola Nacional de Administração Pública. Ações como essa, além de diversos outros benefícios, permite também que o colaborador possa compensar um ambiente eventualmente desafiador com outro em que sente mais prazer e conexão.



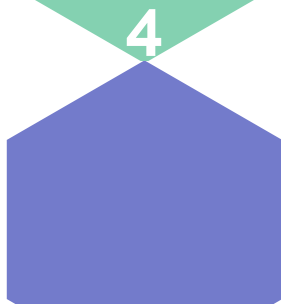
*etapas para*

# MOBILIDADE

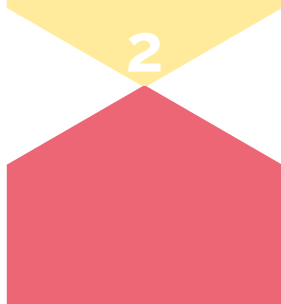
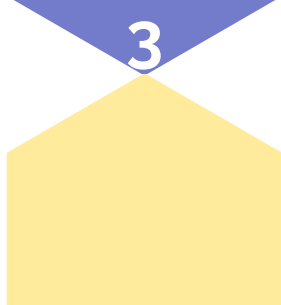
Os níveis de maturidade por intervenção possibilitam que a organização possa calibrar o que será feito de acordo com a cultura. Abaixo uma lista sugerida de intervenções de acordo com os níveis de maturidade distintos. Importante ressaltar que essas sugestões são possibilidades robustas de intervenção. Entretanto, não há garantias de sucesso, já que há desafios e variáveis no processo de implantação que impactam no resultado final. A equipe pode também, em conjunto, definir intervenções que não estão listadas aqui, desde que bem embasadas e em consenso.



Propor mudanças estruturais que permitem a mobilidade do servidor para áreas e departamentos do seu interesse.



Permitir que servidores que tiveram a transferência negada possam ter uma dedicação de, ao menos, 1 dia por semana em outro projeto de sua escolha dentro do governo. De preferência que esse projeto esteja dentro em uma área distinta da qual o servidor está nesse momento.



Criar uma rotina de mapeamento e monitoramento de servidores que solicitaram transferência de seus departamentos mas que foi negada. Oferecer suporte e acompanhamento para servidores nessa situação.



*ferramentas para*

# JUSTIÇA NA DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS



## O que é

Equidade na distribuição de tarefas representa a forma como os indivíduos reagem a quantidade de trabalho que recebem de acordo com suas próprias avaliações de quanto os colegas e/ou demais profissionais que desempenham funções semelhantes estão trabalhando.

Um servidor engajado e altamente produtivo é chave para o bom desempenho do gestor. Esse servidor é aquele que entrega além e com qualidade. O gestor, portanto, entende que seu papel é somente atribuir as tarefas e dar autonomia para que o talento e o comprometimento do colaborador aflore. A relação de confiança cresce e o gestor passa a aumentar a carga de trabalho do servidor, que empático à situação de seu líder, se desdobra para entregar. Essa situação pode facilmente levar a sobrecarga deste que se vê engajado e apaixonado pelo trabalho. A vida pessoal pode começar a sofrer impactos e o colaborador se vê cada vez mais abrindo mão de coisas importantes para a vida dele. Até que ele passa a sentir que está carregando o piano, levando a unidade nos ombros e a injustiça nas distribuições das tarefas ficam claras e salientes.

## O que fazer

Colaboradores engajados realmente se dedicam a organização e assumem altas quantidades de trabalho. Como gestor, o fim de um eventual pico de trabalho tem que ter um prazo pré estabelecido. As prioridades tem que ser claras e realmente urgentes. Se o colaborador perceber que aquele jantar que ele perdeu foi por uma tarefa não tão urgente assim, poderá ser o início de uma grande espiral negativa. Seja justo, transparente e honesto no momento da distribuição das tarefas.





**ANEXOS**

*documento*

# ANEXO 1

## LINK DA PESQUISA

Clicando nesse link a pesquisa será automaticamente gerada para a sua organização: [clique aqui para acessar](#).

Para facilitar o processo de diagnóstico, automatizamos a solicitação de link e coleta de informações das impressões dos colaboradores da sua organização.

Clicando no link acima, um número será gerado automaticamente e relacionado à sua organização. Em seguida, um email será enviado para você com o link que deve ser compartilhado com seus colaboradores. Ao final do processo, basta enviar um email para [thais.c@kayma.com](mailto:thais.c@kayma.com) solicitando o resultado da pesquisa.

Lembre-se que os dados compartilhados serão agregados e não nominais. Os dados que você terá acesso serão os níveis de Maturidade Organizacional por fator e não as respostas individuais dos colaboradores. Estamos fazendo isso para protegemos as informações dos participantes da pesquisa.

### **Olá! Agradecemos o interesse em participar da Pesquisa Engajamento no Trabalho.**

Esta é uma iniciativa capitaneada pelo Movimento Pessoas à Frente a partir do estudo desenvolvido pela Kayma.

A pesquisa é uma das etapas do Guia Prático para Engajamento de Equipes, ferramenta para apoiar políticas estratégicas de gestão de pessoas no setor público, com foco na capacitação de lideranças. O guia é uma realização das seguintes instituições: Fundação Lemann, Fundação Brava, Instituto Humanize e República.org, com a parceria técnica da Kayma e da Universidade Duke.

**Aqui vamos gerar um link exclusivo para a sua unidade que deverá ser utilizado para coletar as impressões sobre o ambiente de trabalho dos colaboradores da sua organização.**

Clique em continuar para gerar o link.

**?** Dúvidas sobre a pesquisa Entre em contato com a Kayma pelo e-mail: [thais.c@kayma.com](mailto:thais.c@kayma.com)



documento

# ANEXO 2 CALCULANDO A MÉDIA POR FATOR

O Anexo 2, Calculando a Média por Fator está nesse link: [clique aqui para acessar](#).

The screenshot shows a Google Sheet with the following structure:

A1	A	B	C	D	E	F
1	Fator	Intervenção	Fatores Relacionados	Eficácia	Facilidade Estrutural	Facilidade Cultural
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16	<b>Fator</b>	Fator: Liste os fatores conforme priorização feita na etapa anterior.				
17	<b>Intervenção</b>	Intervenção: Escolha as intervenções que atuem nesses fatores selecionados. A partir da página 64 desse Guia.				
18	<b>Fatores Relacionados</b>	Fatores Relacionados: Liste os fatores que a intervenção escolhida também atua. Exemplo, no caso da intervenção Encorajar riscos, o fator Valorização também será impactado. Portanto				
19	<b>Eficácia</b>	Eficácia: Avalie o quão eficaz é essa intervenção para aumentar o engajamento dos colaboradores. Nota varia entre 1 e 10, sendo 1 nada eficaz e 10 extremamente eficaz.				
20	<b>Facilidade Estrutural</b>	Facilidade Estrutural: Avalie a facilidade estrutural em implementar essa intervenção considerando, por exemplo, questões processuais, tecnológicas e burocráticas. Nota varia entre 1 e 1				
21	<b>Facilidade Cultural</b>	Facilidade Cultural: Avalie quais as questões culturais que impedem ou contribuem para que esse fator se mantenha alto ou baixo. Nota varia entre 1 e 10, sendo 1 extremamente difícil e				
22	<b>Impacto</b>	Impacto: Atribuir uma nota para o impacto da intervenção baseada na quantidade de colaboradores e na extensão da repercussão.				

documento

# ANEXO 3

## MAPA DO ENGAJAMENTO

O Anexo 3, Mapa do Engajamento, está nesse link: [clique aqui para acessar](#).

The screenshot shows a presentation slide titled "Mapa do Engajamento" within a software interface. The slide content includes a central diagram and a legend.

**Mapa do Engajamento**

The central diagram features a black hexagon labeled "Engajamento" surrounded by 12 grey hexagons, each containing a concept:

- Erros Honestos
- Autonomia
- Equidade
- Capacidade de Escrutínio
- Confiança e Transparência
- Clareza da Expectativa
- Ambiente Acolhedor
- Segurança Psicológica
- Valorização
- Clareza Estratégica
- Erros Honestos
- Clareza Estratégica

**Legend for Organizational Maturity Levels:**

- Maturidade Organizacional Alta (Green hexagon)
- Maturidade Organizacional Média (Blue hexagon)
- Maturidade Organizacional Baixa (Yellow hexagon)
- Maturidade Organizacional Muito Baixa Média (Red hexagon)



documento

# ANEXO 4 CARTÕES SOBRE ENGAJAMENTO

O Anexo 4, cartões sobre engajamento serão enviados, a princípio, por demanda. Basta entrar [clique aqui e preencher o formulário](#).



etapas para

# ANEXO 5 TABELA FATORES E INTERVENÇÕES

O Anexo 5, Tabela dos Fatores e Intervenções está nesse link: [clique aqui para acessar.](#)

	A	B	C	D	E	F	G
1	Fator	Nível de maturidade do Fator	Fator Relacionado 1	Nível de maturidade do Fator Relacionado 1	Fator Relacionado 2	Nível de maturidade do Fator Relacionado 2	Fator Relacionado 3
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11		Maturidade Organizacional Alta					
12		Maturidade Organizacional Média					
13		Maturidade Organizacional Baixa					
14		Maturidade Organizacional Muito Baixa					
15							
16							
17							
18							
19							



# REFERÊNCIAS E SOBRE

- Ariely, D. (2016). *Payoff: The Hidden Logic that Shapes our Motivations*, New York: Simon e Schuster.
- Ariely, D. (2010). *O Lado Positivo da Irracionalidade*, Londres: HarperCollins.
- Ariely, D.; Israel, D.; (2019). *Guia de Engajamento para o Governo de Israel*
- Ariely, D.; Hochman, G. It's (Not) All About the Jacks: Testing Different Types of Short-Term Bonuses in the Field Liad Bareket-Bojmel Intel Corporation. In *Journal of Management* Vol. 43 No. 2, February 2017 534 –554. DOI: 10.1177/0149206314535441
- Assis, L. O. M. de. (2019). *COMPREENENDO AS VARIAÇÕES E OS DETERMINANTES DO ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS*. 2. <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. In *Personality and Social Psychology Bulletin* (Vol. 29, Issue 10, pp. 1207–1220). <https://doi.org/10.1177/0146167203254602>
- Buelens, M., & Van Den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>
- Carmeli, A. (2007). Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30–44. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.12.002>
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. (2002). Advances in organizational justice. *Journal of Management Studies*, 39(8), 1177–1179.
- De La Rosa, W. (2015). *Trust and Transparency of Irrational Labs*. January.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control behavior
- Deci, E., & Ryan R. (1987). •. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, 21–40.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(5), 736–748. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.5.736>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Engagement for success <https://engageforsuccess.org/nailing-the-evidence>
- Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organizational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.946>
- Fischer, J. M. (1999). *Alfred R. Mele, Autonomous Agents: From Self-Control to Autonomy* (New York and Oxford: Oxford University Press, 1995), viii + 271 pp. *Nous*, 33(1), 133–143. <https://doi.org/10.1111/0029-4624.00146>
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions.
- Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946–955. <https://doi.org/10.1037/a0017935>
- Green, P., Gino, F., & Staats, B. R. (2017). Seeking to Belong: How the Words of Internal and External Beneficiaries Influence Performance.
- Green, P., Gino, F., & Staats, B. R. (2018). Shopping for Confirmation: How Disconfirming Feedback Shapes Social Networks. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3040066>
- Hayes, M; Chumney, F; Wright, C; Buckingham, M. *The Global Study of Engagement - Technical Report*
- Ibrahim, M., & Al Falasi, S. (2014). Employee loyalty and engagement in uae public sector. *Employee Relations*, 36(5), 562–582. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0098>
- jwilliams, martin, Adjabeng, J., Abubakari, M., Adu-Ntim, J., Akinrinade, T., Boatemaa, S., Ekyem, E., Fiorini, P., Fornasari, M., Hagan-Mensah, J., Kasapa, A., Opuni, K., & Simprie-Duncan, O. (2019). management, organizational performance, and task clarity: evidence from ghana's civil service \* imran rasul daniel rogger Management, Organizational Performance, and Task Clarity: Evidence from Ghana's Civil Service.
- Khan, M. Y. (2020). Mission motivation and public sector performance: Experimental evidence from Pakistan. [https://y-khan.github.io/yasirkhan.org/muhammadyasirkhan\\_jmp.pdf](https://y-khan.github.io/yasirkhan.org/muhammadyasirkhan_jmp.pdf)

- Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The Effect of Fairness, Responsible Leadership and Worthy Work on Multiple Dimensions of Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 35–52. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3967-2>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240–246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Loewenstein, G. F., Thompson, L., & Bazerman, M. H. (1989). INTERPERSONAL RELATIONS AND GROUP PROCESSES Social Utility and Decision Making in Interpersonal Contexts. 57(3), 426–441.
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2009). Trust in supervisors and trust in customers: Their independent, relative, and joint effects on employee performance and creativity. *Human Performance*, 22(2), 128–142. <https://doi.org/10.1080/08959280902743501>
- Moller, A. C., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2006). Choice and ego-depletion: The moderating role of autonomy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(8), 1024–1036. <https://doi.org/10.1177/0146167206288008>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.01.001>
- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39–51. [https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01939\\_2.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01939_2.x)
- Re'em, Y. (2011). Motivating public sector employees: An application-oriented analysis of possibilities and practical tools. 60, 1–59.
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: Um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253–273. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. *Handbook of Motivation and Cognition*, 89, 527–561.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 513–523. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.3.513>
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85(November 2017), 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.043>
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242–263. <https://doi.org/10.1111/joop.12015>
- Stander, F. W., De Beer, L. T., & Stander, M. W. (2015). Authentic leadership as a source of optimism, trust in the organisation and work engagement in the public health care sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.675>
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N. K., & Annen, H. (2010). Appreciation at work in the Swiss Armed Forces. *Swiss Journal of Psychology*, 69(2), 117–124. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000013>
- Tribunal de Contas da União – TCU (2013) Levantamento de governança e gestão de pessoas.
- Tröster, C., & Van Knippenberg, D. (2012). Leader openness, nationality dissimilarity, and voice in multinational management teams. *Journal of International Business Studies*, 43(6), 591–613. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.15>
- VAN DE, E., & VAN DER, G. (2003). Break the Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide? *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), K1–K6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792602>
- Van Den Bas, K., Lind, E. A., & Wilke, H. A. M. (2012). The psychology of procedural and distributive justice viewed from the perspective of fairness heuristic theory. *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, 2, 49–66. <https://doi.org/10.4324/9781410600301-9>
- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage Them to Public Service: Conceptualization and Empirical Examination of Employee Engagement in Public Administration. *American Review of Public Administration*, 43(5), 518–538. <https://doi.org/10.1177/0275074012450943>
- Wheatley, D. (2017). Autonomy in Paid Work and Employee Subjective Well-Being. *Work and Occupations*, 44(3), 296–328. <https://doi.org/10.1177/0730888417697232>
- Yanchus, N. J., Derickson, R., Moore, S. C., Bologna, D., & Osatuke, K. (2014). Communication and psychological safety in veterans health administration work environments. *Journal of Health, Organisation and Management*, 28(6), 754–776. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2012-0241>
- Zagotta, R; Robinson, D; Arnold, C. (2002). SYSTEM FOR AND METHOD OF IMPLEMENTING ASHARED STRATEGIC PLAN OF AN ORGANIZATION. 1(19).
- Zhao, F., Ahmed, F., & Faraz, N. A. (2020). Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 110. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103725>
- ZHU, Y., & ZHU, C. (2019). Management Openness and Employee Voice Behavior: An Integrated Perspective of Decision-Making Calculation and Prosocial Motivation. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, eiem, 250–258. <https://doi.org/10.12783/dtssehs/eiem2018/26941>
- ESG - Environmental, Social & Global Quantitative - Introducing the 'Human Capital Factor' Governance Investing & Derivatives Strategy; 18 March 2021; J.P.Morgan



# TIME PRINCIPAL

A pesquisa apresentada nesse Guia foi conduzida por:



*Dan  
Ariely*

James B. Duke Professor de Psicologia e Economia Comportamental na Duke Universidade e membro fundador do Center for Advanced Hindsight. Dan faz pesquisas em economia comportamental sobre os modos irracionais em que as pessoas se comportam, descritas em linguagem simples para que mais pessoas descubram a emoção da economia comportamental e possam usar alguns dos insights para enriquecer suas próprias vidas.

*Thais  
Gargantini*



Principal autora deste Guia, Thais é Diretora da Kayma Brasil e pesquisadora comportamental externa do Center for Advanced Hindsight da Duke University e do People in Government Lab de Oxford University.



*Joseph  
Sherlock*

Pesquisador Comportamental Aplicado Center for Advanced Hindsight (CAH) da Duke University. Atualmente Joey lidera a área de Governos dentro do CAH.

*Michael  
Daly*



Pesquisador do Center for Advanced Hindsight da Duke University. Michael se formou no programa de Mestrado em Ciências Comportamentais e de Decisão da Universidade da Pensilvânia.

sobre

# A KAYMA

Kayma é uma organização especializada em resolver problemas complexos moldando o comportamento. Para cumprir sua missão, Kayma usa insights Comportamentais, análise de dados e metodologias originais de experimento, para promover mudanças em setores complexos como educação, saúde, finanças e infraestrutura, e ajudar organizações com interesse público na criação comprovada, mensurável e escalável para melhorar a vida das pessoas.

## **NOSSA MISSÃO**

Integrar percepções comportamentais e análise de dados para criar soluções simples, eficientes, escalonáveis e perenes para problemas sociais complexos.

## **NOSSA VISÃO**

Garantir que todas as organizações com interesse público utilizem soluções comprovadas, mensuráveis e escalonáveis para melhorar a vida das pessoas.

**Capacitar pessoas com conhecimento e tecnologia.**

The logo for Kayma, featuring the word "kayma" in a bold, lowercase, sans-serif font. The letters are black and have a slightly irregular, hand-drawn feel.



sobre

# O CENTER FOR ADVANCED HINDSIGHT

As cidades em crescimento costumam ser acompanhadas de desafios econômicos, ambientais e sociais. As agências públicas devem ser criativas, adaptáveis e responsivas para atender às necessidades dos cidadãos. Em todo o mundo, os governos estão buscando novas abordagens para resolver problemas.

## **NOSSA MISSÃO**

Geramos políticas e soluções equitativas para resolver problemas do mundo real, inovando e avaliando com ciência comportamental e design.

## **NOSSO PROCESSO**

Temos parcerias com empregadores, organizações comunitárias e outros grupos que buscam testar soluções de políticas criativas. Nosso objetivo é projetar e executar ensaios clínicos randomizados e medir rigorosamente nosso impacto. Analisamos dados de resultados e relatamos os resultados em periódicos acadêmicos e artigos da imprensa popular para que as soluções possam ser dimensionadas para outros governos municipais, estaduais e centrais. Os parceiros interessados são incentivados a nos contactar para discutir a colaboração potencial e os requisitos para intervenções específicas.

Duke



**CENTER FOR  
ADVANCED  
HINDSIGHT**



**"PESSOAS ENGAJADAS  
RESOLVEM PROBLEMAS  
COMPLEXOS.  
ENGAJAR PESSOAS É,  
PORTANTO, RESOLVER  
GRANDE PARTE DOS  
NOSSOS DESAFIOS  
COMO SOCIEDADE"**

**DAN ARIELY**