



# Engajamento de Servidores Públicos no Trabalho

*relatório*

**G'NOVA**

Uma iniciativa **ENAP**

# Ficha técnica

## Presidente da Enap

Diogo Costa

## Diretora de Inovação da Enap

Bruna Santos

## Coordenadora-Geral de Inovação da Enap

Marizaura Camões

## Equipe do GNova – Laboratório de Inovação em Governo da Enap

Arthur Pomnitz  
Camila Pires  
Carolina Nasser  
Cecília Lariú  
Daniela Metello  
Joselene Lemos  
Letícia Mendonça  
Marina Lacerda  
Márcia Knop  
Pedro Pires  
Vlãdia Hudson

## Ilustração das Histórias em Quadrinhos

Arthur Pomnitz

## Diagramação

Maria Luiza C. Villar

## EQUIPE DO PROJETO

### Coordenação do projeto e autoria do relatório

Marizaura Camões - GNovaLab  
Joselene Lemos - GNovaLab

### Residentes GNova

Bruno Moreno - *Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais (CNPEM) - MCTI*  
Marne Melo - *Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro)*

### Experimentadores GNova

Carla Arede - *Controladoria-Geral da União - CGU*  
Carla Miranda - *Secretaria de Gestão - SEGES/ME*  
Cassiani Assmann - *Companhia de Saneamento Básico Águas de Joinville - CAJ*  
Juliana Loureiro - *Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal - SGP/ME*  
Lívia Vasconcelos - *Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência - DATAPREV*  
Renata Carvalho - *Diretoria Executiva - Direx/Enap*  
Virgínia Girão - *Universidade Federal do Ceará - UFC*

### Consultores do projeto

Bruno Rizardi - *Especialista em Design Sistemico*  
Guilherme Lichand - *Especialista em Ciências Comportamentais*

### Parceiro do projeto

LA-BORA! gov - *Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal - SGP/ME*

# Sumário

# 1. Introdução

Este relatório tem o objetivo de descrever a metodologia e os resultados do **Projeto Engajamento de Servidores Públicos no Trabalho**, desenvolvido no período de abril a dezembro de 2021, em paralelo a outros dois projetos (...), no âmbito do Programa Janela GNova 2021. Descreve-se, em especial, as etapas e atividades realizadas ao longo do projeto, bem como os consequentes resultados e aprendizados alcançados, para fins de registro e compartilhamento, tanto das práticas e vivências experienciadas pelas equipes quanto dos conhecimentos obtidos sobre o tema engajamento de servidores no trabalho. Não são aprofundados aqui conceitos das Ciências Comportamentais e do Design Sistêmico, disciplinas que fundamentaram o referencial teórico para desenvolvimento do projeto, visto que tal detalhamento será objeto de publicação específica.

O registro aqui apresentado organiza-se em cinco seções. Nesta primeira seção de introdução quatro tópicos são tratados: atuação do laboratório GNova em seus quatro primeiros anos de vida (2016 a 2020); proposta do Programa Janela GNova<sup>1</sup> e seu objetivo em 2021; referencial teórico do Design Sistêmico; e referencial teórico das Ciências Comportamentais. Na segunda seção apresenta-se o escopo do projeto: contexto e recorte do problema, conceito de engajamento no trabalho e composição da equipe responsável. Na terceira seção descreve-se, em linhas gerais, a metodologia: etapas, atividades e ferramentas. Na quarta seção apresenta-se cada uma das etapas de desenvolvimento do projeto com suas respectivas atividades e resultados. E por fim, a quinta seção descreve os aprendizados obtidos pela equipe ao final de todo o processo.

---

<sup>1</sup> O Programa Janela GNova foi criado em 2019 como um processo anual de seleção de desafios públicos a serem trabalhados pelo laboratório GNova por meio de projetos de experimentação em parceria com organizações públicas federais. Mais detalhes sobre esse programa são apresentados na seção “1.2. Janela GNova” deste relatório.

## 1.1

### Atuação do laboratório GNova

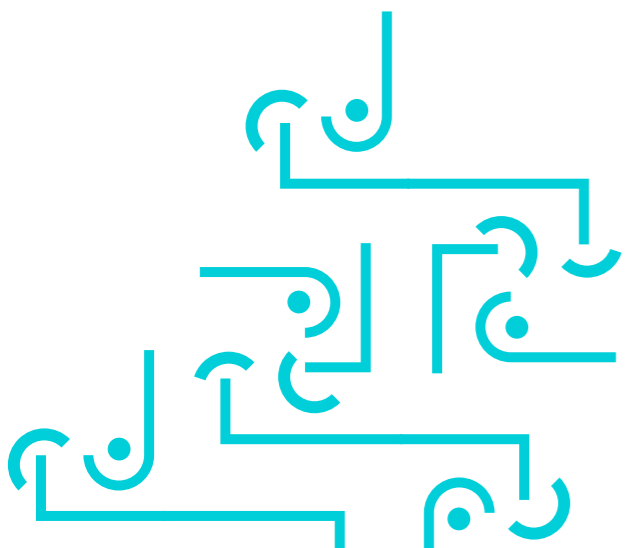
Criado em 2016, o GNova - Laboratório de Inovação em Governo compartilha a visão de inovação como prática sistêmica e transformadora, capaz de fomentar um setor público mais responsivo aos desafios complexos da sociedade contemporânea.

Nesse sentido, o laboratório tem atuado em consonância com a base epistemológica do Design Science. A expressão science of design, que posteriormente passou a ser designada Design Science, foi introduzida pela obra *"Sciences of the Artificial"*, do economista e psicólogo norte-americano Herbert Alexander Simon (Simon, 1996). Simon defendeu a necessidade de uma ciência que se dedicasse a propor a criação de artefatos que contribuíssem para uma melhor atuação humana, ou seja, uma ciência do projeto (Dresch, 2014).

Design Science é portanto "a ciência que procura desenvolver e projetar soluções para melhorar sistemas existentes, resolver problemas ou, ainda, criar novos artefatos que contribuam para uma melhor atuação humana, seja na sociedade, seja nas organizações" (Dresch, 2014, p. 57).

Logo, a natureza desse tipo de pesquisa costuma ser pragmática e orientada à solução. Ou seja, a pesquisa e o conhecimento devem ser construídos a serviço da ação. Dentro dessa concepção, ainda que o Design Science se ocupe da solução de problemas, não busca um resultado ótimo, que é comum em áreas como a pesquisa operacional, mas sim um resultado satisfatório no contexto em que o problema se encontra. (Dresch, 2014, p.57)

Conforme salienta Dresch (2014), entre as ciências tradicionais e o Design Science não há oposição, mas sim complementaridade. "Enquanto o Design Science está orientado para gerar conhecimentos que suportem a solução de problemas e tem como um de seus produtos uma prescrição, as ciências tradicionais têm como objetivos fundamentais explorar, descrever, explicar e, quando possível, fazer previsões relacionadas aos fenômenos naturais e sociais". (Dresch, 2014, p.59)



## 1.2 Janela GNova

Assim, a atuação do laboratório GNova parte da base epistemológica do Design Science para experimentar novos conhecimentos que ampliem a capacidade de gerar soluções para desafios públicos complexos. Seus processos focam na busca de soluções por meio dos métodos indutivo, dedutivo e abduutivo. O objetivo do laboratório não é gerar novas teorias, mas sim novas possibilidades de melhoria para os desafios públicos existentes.

Considerando esse contexto, o GNova estruturou suas ações em três eixos de atuação: experimentação (projetos de inovação), prospecção (identificação de novas áreas de conhecimento) e disseminação (eventos e atividades focadas em dar visibilidade a experiências exitosas e tendências com grande potencial de aplicação no setor público).

De 2016 a 2019, o GNova elegeu a abordagem do Design, em especial o *Design Thinking*, como principal área de conhecimento para desenvolvimento dos projetos de experimentação na Administração Pública. Foram experimentadas novas formas de imersão nos problemas públicos (Design Etnográfico), registro de aprendizados (*insights*), ferramentas de facilitação de processos colaborativos, técnicas de ideação e prototipagem, desenhos e aplicação de testes de soluções. Fruto desse trabalho foram desenvolvidos 20 projetos e produzidas 10 publicações com os conhecimentos sistematizados, além do desenvolvimento de atividades de mentoria e geração de capacidades (cursos, eventos etc).

Entre 2019 e 2020, o GNova começou a agregar à abordagem do Design algumas intervenções pontuais advindas de outras áreas. Duas dessas áreas se mostraram extremamente promissoras: a das Ciências Comportamentais e a do Pensamento Sistêmico. Esses primeiros experimentos de combinação de abordagens se revelaram tão bem sucedidos e complementares àquilo que o GNova vinha trabalhando com o *Design Thinking*, que o laboratório acabou definindo o Design Sistêmico e o campo das Ciências Comportamentais (em uma perspectiva multinível de análise do comportamento) como as duas áreas de conhecimento foco para avançar nos seus projetos de experimentação em 2021.

## 1.3 Design Sistêmico

O design é uma disciplina preocupada com a construção de novas realidades, fazendo isso por meio da criação de novos produtos, serviços, organizações, espaços, experiências, entre outros. Segundo Buchanan (2001), o design se estrutura em quatro ordens, da mais simples à mais complexa: gráfica, industrial, interação e sistemas. Enquanto o design gráfico e industrial são disciplinas mais conhecidas e aplicadas, o design de interação é mais recente, vindo de uma nova perspectiva sobre produtos tecnológicos e, em sua última reflexão, produtos digitais. Já a ordem sistêmica é uma aplicação de design que ainda está em franca exploração.

O design de sistemas, fechados ou abertos, exige uma abordagem que tome conta de um maior número de variáveis e que consiga trabalhar com um alto fluxo de informações quantitativas e qualitativas para se desenhar intervenções de ordem sistêmica, com a intenção de se criar novas realidades. O Design Sistêmico busca, por meio de um entendimento holístico e de ações intencionais, mudar desde a forma como um sistema se comporta até a construção de um sistema inteiramente novo. Essa disciplina é fundamental para mudanças em larga escala e necessita de um aprofundamento teórico-prático para que se torne cada vez mais um instrumento de transformação adequado à escala de governos.

Mesmo dentro de governos, podemos pensar em diferentes níveis de complexidade de problemas e, por conseguinte, de abordagens para lidar com tais problemas. Diversas vezes, recebemos solicitações de parceiros que buscavam a melhoria da interface de uma plataforma, o que pode ser considerado como um problema de baixa complexidade para o design. Porém, mui-

tos destes pedidos, na verdade, provinham de um problema mais complexo do próprio programa ou política a que a plataforma atendia, sendo mais profundos que problemas de interface. Adicionalmente, muitas vezes, o próprio programa havia sido construído sobre premissas mal compreendidas do problema complexo da sociedade que ele próprio visava solucionar. Necessitava-se, então, uma melhor compreensão do problema complexo, para que seus pilares e principais intervenções fossem reconstruídas. Em outras palavras, precisávamos de um olhar mais sistêmico para entender os diferentes níveis de problemas que desejávamos resolver, ou pelo menos, reduzir.

Qualquer problema é um resultado indesejado de algum sistema. Ou seja, é uma situação percebida que não é a ideal e que é produzida por alguma estrutura, muitas vezes não visível. Quando trazemos essa visão para o campo de políticas públicas, especialmente à luz do conceito de wicked problems de Rittel e Webber (1973), percebemos que os problemas sociais são resultados indesejados de sistemas complexos. Modificar ou criar com intenção (fazer design) sobre esses sistemas exige uma abordagem de design que alie a abordagem do pensamento sistêmico, como arquétipos de sistemas, feedback loops, pontos de alavancagem e modelos de visualização de tais sistemas, como o iceberg, diagramas de loops causais, modelos gráficos temporais ou circulares, com a abordagem do design, com ferramentas de criação, prototipagem, colaboração e empatia. Por essas possibilidades de ampliação de visão sobre os problemas públicos, elegeu-se o Design Sistêmico como o primeiro referencial teórico a ser explorado nos projetos de experimentação do GNova em 2021.

## 1.4 Ciências Comportamentais

Ao implementar políticas públicas, o Estado frequentemente busca mudar o comportamento dos agentes - individuais ou coletivos - empregando vários instrumentos, tais como regulação, incentivos e disponibilização de informação. Tais instrumentos se baseiam no chamado modelo do agente racional. Esse modelo, uma forma de simplificar e abstrair a realidade para estudá-la dentro da economia, baseia-se em agentes que são capazes de processar plenamente todas as informações disponíveis e de fazer suas escolhas de modo coerente, visando sempre aumentar seu bem-estar individual.

O modelo do agente racional permaneceu praticamente incontestado no mainstream econômico até recentemente, quando evidências empíricas oriundas da psicologia e da própria economia passaram a colocar em xeque seus pressupostos e previsões e a apontar que a tomada de decisões de forma estritamente racional seria mais a exceção do que a regra. A partir desses questionamentos, nasceu um novo campo interdisciplinar, a economia comportamental (THALER, 2015).

O campo da Economia Comportamental - ou Ciências Comportamentais Aplicadas, como preferem muitos de seus principais expoentes - desenvolveu-se de forma acelerada com a convergência dos trabalhos pioneiros dos psicólogos Amos Tversky e Daniel Kahneman e do economista Richard Thaler, a partir dos anos 1970, que levaram à concessão do Prêmio Nobel de economia a Kahneman, em 2002, e a Thaler, em 2017. Em vez de partir de um pressuposto normativo de racionalidade, o método empregado preferencialmente nesse novo campo é o método indutivo. A partir de evidências empíricas (e, sempre que possível, a partir de experimentos controlados), procura-se descrever o modo como os seres humanos efetivamente tomam decisões. A emergência da economia comportamental, assim, deriva do questionamento do modelo do agente racional e dos seus pressupostos de plena racionalidade.

As Ciências Comportamentais baseiam-se em resultados empiricamente testados, derivados de métodos experimentais robustos, para identificar fatores que influenciam o processo de tomada de decisão e o comportamento humano de maneira geral. Utilizar os conhecimentos oriundos das Ciências Comportamentais para o aperfeiçoamento de políticas públicas - seja no processo de tomada de decisão individual ou na mudança de normas sociais amplamente aceitas - pode torná-las mais eficientes e efetivas. Trata-se de um campo que vem crescendo em todo o mundo. Suas premissas e insights vêm sendo utilizados com sucesso por governos, organismos internacionais e organizações da sociedade civil para melhorar a qualidade de suas intervenções.



Parte da popularização da aplicação de ciências comportamentais a políticas públicas decorre do conceito de *nudge*, cunhado no livro de mesmo nome, de Thaler e Sunstein (2009). *Nudge* - ou o 'empurrão' - consiste em auxiliar pessoas a tomarem inconscientemente decisões que melhor atendam a seus interesses, a partir de iniciativas de design que alterem o ambiente ou o contexto das escolhas, assim influenciando comportamentos sem a necessidade de estabelecimento de proibições ou de alteração de incentivos econômicos. Apesar dos avanços alcançados, notamos que o foco dessa abordagem é apenas no indivíduo e em como o mesmo se relaciona socialmente.

Mais recentemente, a abordagem comportamental está ganhando outras dimensões de atuação. A agenda de "nudge" tem se mostrado insuficiente quando estamos falando da gestão de problemas complexos da sociedade, que tratam de comportamentos de coletivos, normas sociais e mesmo culturas de determinados grupos ou de sociedades inteiras. Conforme apontado por Hallsworth & Kirkman (2020), a análise de redes e a abordagem de sistemas complexos adaptativos podem contribuir com as perspectivas comportamentais. Isso porque podem fazer com que tais abordagens sejam menos estáticas, individualistas e mecânicas. Também podem trazer novas formas de compreender o

impacto de intervenções, que não seriam eventualmente capturadas por processos lineares, como os de experimentos randomizados controlados. Assim, dentro da abordagem comportamental é necessário que façamos uma análise multinível, utilizando elementos da psicologia cognitiva, mas também da psicologia social, com o intuito de desenhar uma intervenção comportamental mais efetiva, alinhada aos desafios impostos pelos problemas complexos apontados aqui.

Por fim podemos vislumbrar que, se desenvolver políticas públicas é desenhar mecanismos que promovam mudanças de comportamentos, saindo de situações individuais ou coletivas menos desejáveis, para situações individuais ou coletivas preferíveis, geradoras de maior bem estar, isso tudo se relaciona intimamente com processos de design, especialmente o Design Sistêmico. Agregar à abordagem do design um entendimento mais apurado das motivações (internas e externas) que influenciam e definem escolhas ou comportamentos individuais e coletivos é adentrar em um campo de mais possibilidades para pensar a atuação estatal. Por isso, elegeu-se as Ciências Comportamentais como o segundo referencial teórico a ser explorado nos projetos de experimentação do GNova em 2021.

## 2. Escopo do projeto

Esta seção abordará os seguintes tópicos: contexto do problema “engajamento de servidores no trabalho” e consequente recorte para o projeto; conceito de engajamento e composição da equipe responsável pelo desenvolvimento do projeto.

### 2.1 Contexto e recorte do problema

A literatura indica que problemas de engajamento no trabalho podem afetar negativamente o desempenho dos indivíduos e há relativo consenso na literatura que o engajamento no trabalho é um dos principais preditores de desempenho individual no setor público (Bailey, Madden, Alfes, & Fletcher, 2017; Borst Kruyen, Lako & de Vries, 2019). Apesar de sua relevância para as entregas das organizações - que dependem das entregas ou desempenho dos indivíduos - os déficits de engajamento continuam sendo um desafio para organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Um estudo realizado em 2018 pelo ADP Research Institute, com 19 mil trabalhadores dos setores público e privado em 19 países, inclusive o Brasil, identificou que o nível de engajamento no geral é baixo - apenas 15,9% dos trabalhadores se sentem totalmente engajados. E esse percentual vem caindo ao longo dos anos. O mesmo estudo, em 2015 havia identificado 16,2% de engajamento. No caso dos trabalhadores do Brasil, o valor identificado pelo estudo foi de 14%. O estudo da ADP, conduzido por Hayes, Chumney, Wright e Buckingham (2018) também identificou que as práticas organizacionais, no geral, não concorrem para o aumento do engajamento. Isso provavelmente se refere ao desconhecimento dos determinantes de engajamento no contexto específico.

É sabido que fatores contextuais são influenciadores no engajamento no trabalho e, por isso, é preciso investigar engajamento considerando características culturais e organizacionais específicas (Fletcher, et.al. 2019). No contexto específico do setor público, o debate sobre engajamento no trabalho se diferencia uma vez que encontra, na literatura, antecedentes específicos do contexto das organizações públicas, como, por exemplo, a Public Service Motivation<sup>2</sup> (Borst, 2018; Cooke, Brant & Woods, 2019) e o comportamento pró-social (Fletcher et. al.,2019).

Posto isto, é essencial conhecer: quais são as causas dos problemas de engajamento no setor público no contexto nacional? Quais as características dos indivíduos, dos grupos e das organizações que impactam o engajamento dos indivíduos no trabalho no setor público? Buscar responder a essas questões se faz fundamental porquanto identificar as causas ajuda a enfrentar os problemas, uma vez que pode balizar o desenho de políticas e práticas de gestão de pessoas que objetivem maximizar o engajamento e, conseqüentemente, o desempenho nas organizações.

O Brasil busca avançar em políticas e práticas de gestão de pessoas, e estudos no campo podem servir para direcionar as melhores formas de atuação com vistas ao alcance de melhores resultados de desempenho (Camões e Oliveira, 2021). Os estudos sobre preditores de engajamento no trabalho, em especial, se prestam a essa finalidade. Embora sirvam como fonte de inspiração, o uso de resultados de outros contextos incorre no risco da adoção de recomendações que não são específicas o suficiente para pautar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos no setor público de determinado país (Camões e Oliveira, 2021).

Os modelos de gestão de pessoas no governo federal ainda obedecem a uma lógica normativo-prescritiva sem respaldo em evidências comportamentais robustas. Sendo assim, as tentativas de solução passam por decretos e instruções normativas para os diferentes subsistemas de gestão de pessoas sem mensuração do impacto real no engajamento ou desempenho dos servidores.

Diante disso, o desafio, os objetivos e o público definidos para o projeto foram:

#### **Desafio:**

*Como podemos aumentar o engajamento de servidores do governo federal brasileiro?*

#### **Objetivos:**

*Ampliar o entendimento sobre os determinantes de engajamento dos servidores públicos federais e testar intervenção comportamental para aumento do engajamento desses servidores.*

#### **Público-alvo do projeto:**

*Servidores públicos do Poder Executivo Federal.*

<sup>2</sup> A Public Service Motivation é vista como uma especificação do altruísmo, ou seja, uma disposição dos indivíduos de se envolverem em comportamentos para o bem dos outros, sem benefícios recíprocos para si mesmos (Perry & Vandenabeele, 2015).

## 2.2

### Conceito de engajamento

O conceito de engajamento no trabalho adotado para o projeto consiste em um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, não momentâneo nem específico, mas sim um estado cognitivo afetivo mais persistente e difuso, que não está focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular. O engajamento pode ainda ser descrito por três aspectos fundamentais (Schaufeli et.al., 2002):

#### Vigor

Refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, à vontade de investir esforço no trabalho e à persistência mesmo diante de dificuldades.

#### Dedicação

Caracteriza-se por sentimentos de importância, inspiração, orgulho, entusiasmo e desafio.

#### Absorção

Refere-se a estar totalmente concentrado e absorvido no trabalho.

É importante salientar que motivação, satisfação e comprometimento são conceitos que se relacionam com o engajamento, mas não se confundem com ele. Motivação é o conjunto de forças que se originam dentro e fora do indivíduo e que determinam a forma, direção, intensidade e duração de comportamentos relacionados ao trabalho (Pinder, 1988, p. 11.) A motivação extrínseca está relacionada ao ambiente e situações externas ao indivíduo (premiações por desempenho), já a motivação intrínseca está relacionada à força interior, aos interesses do próprio indivíduo (satisfação, orgulho e diversão).

Por sua vez, a satisfação no trabalho diz respeito ao julgamento positivo ou negativo sobre o trabalho ou sobre uma situação no trabalho (Weiss, 2002). E o comprometimento afetivo refere-se ao "apego emocional do empregado, identificação e envolvimento na organização". Engajamento têm maior valor preditivo em relação a desempenho no trabalho. A despeito de estarem satisfeitos e comprometidos com suas organizações, indivíduos podem não possuir recursos pessoais para persistir em momentos de dificuldade (vigor) ou de concentração (absorção). (Christian et.al, 2011).

## 2.3

### Equipe do projeto

O GNova, em parceria com **LA-BORA!** gov, convidou 43 servidores para participar do projeto. Desse total, 15 pessoas se candidataram e nove foram selecionadas. Duas pessoas atuaram como Residentes GNova, participando não só das oficinas, mas também do planejamento e preparação de todas as etapas e atividades do projeto, e as outras sete participaram como Experimentadores GNova, compondo a equipe fixa do projeto.

#### Gerentes do projeto - Equipe GNova



**Marizaura Camões**  
GNovaLab - Enap



**Joselene Lemos**  
GNovaLab - Enap



**Bruno Moreno**  
CNPEM - MCTI



**Marne Melo**  
Inmetro

## Experimentadores GNova



**Carla Arede**  
*CGU*



**Carla Miranda**  
*SEGES/ME*



**Cassiani Assmann**  
*CAJ - SC*



**Juliana Loureiro**  
*SGP/ME*



**Lívia Vasconcelos**  
*DATAPREV*



**Renata Carvalho**  
*Enap*

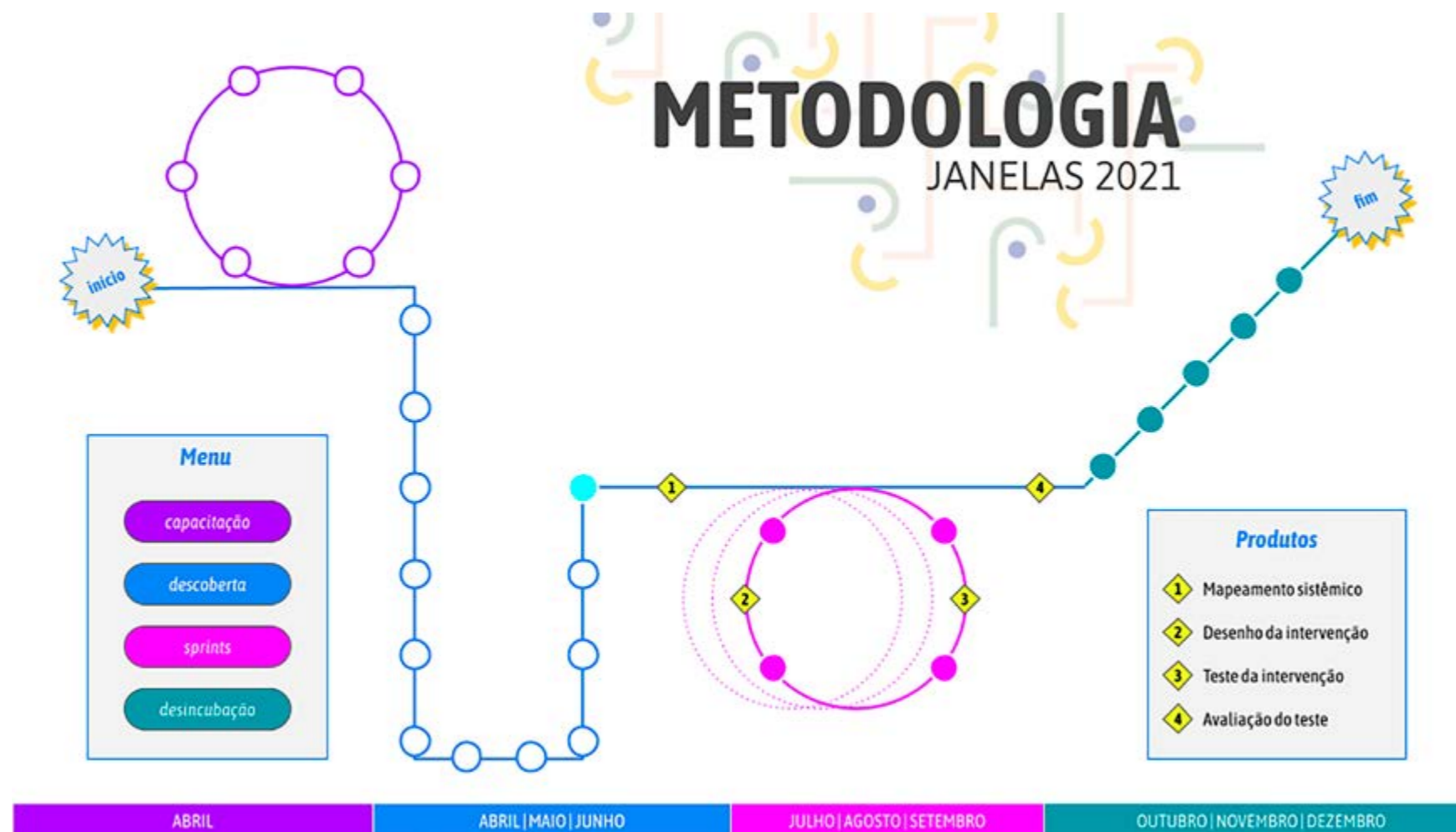


**Virgínia Girão**  
*UFC*

# 3. Metodologia

O ciclo de experimentação do Janela GNova 2021 caracterizou-se pelo desenvolvimento de uma nova metodologia, fundamentada a partir das abordagens do Design Sistemico e das Ciências Comportamentais. Para prestar apoio teórico-metodológico às equipes responsáveis pelos projetos de experimentação de 2021, foram selecionados e contratados dois consultores: um especialista em Design Sistemico (*Bruno Rizardi*) e outro especialista em Ciências Comportamentais (*Guilherme Lichand*), responsáveis pela estruturação da metodologia, em conjunto com a equipe do laboratório GNova, e pelo suporte teórico em todas as atividades desenvolvidas. A Figura 1 traz a representação visual da metodologia desdobrada em quatro etapas: capacitação, descoberta, sprints e desincubação.

Figura 1 - Desenho Fases da Metodologia Design Sistemico Ciclo Janela GNova/Enap 2021



As etapas apresentadas na Figura 1 foram assim definidas:

#### **Capacitação**

Aprofundamento dos conceitos de Design Sistemico e Ciências Comportamentais aplicáveis aos projetos, a partir de exercícios, leituras e exposições teórico-práticas dos conteúdos pelos consultores especialistas em cada uma dessas áreas.

#### **Descoberta**

Aprofundamento no desafio do projeto, com mapeamento e análise das variáveis e atores mais relevantes para enfrentamento do problema e também dos pontos mais propícios à aplicação de intervenções comportamentais.

#### **Sprints**

Ciclos rápidos de ideação, prototipagem, teste e iteração, seguindo a lógica de MVP (produto minimamente viável) para o desenvolvimento e teste contínuo de intervenções comportamentais a partir do problema mapeado.

#### **Desincubação**

Aperfeiçoamento e plano de implementação das intervenções desenvolvidas na fase de sprints, com mentoria do laboratório acerca de estratégias para superação de eventuais obstáculos na fase final do projeto.

Cada uma das quatro etapas do projeto (capacitação, descoberta, sprints e desincubação) foi desdobrada em atividades que seguiram a seguinte tipologia:

#### **Oficinas**

Encontros on-line síncronos entre as gerentes de projetos do GNova e as equipes parceiras com um fio condutor para desenvolvimento de produtos específicos, podendo envolver tarefas assíncronas, pré e pós oficina, para a evolução do projeto.

#### **Acompanhamento on-line**

Comunicação, via Slack ou encontros on-line, para resolver demandas ou dúvidas sobre as atividades e entregas do projeto.

#### **Pesquisas**

Atividades de coleta de dados ou validação de hipóteses com as equipes parceiras, envolvendo dados secundários e análise de similares, além da pesquisa com as pessoas impactadas pelo problema e especialistas no tema.

#### **GNPapos**

Eventos, abertos às equipes parceiras e ao público em geral, para compartilhamento de conhecimentos sobre as abordagens e ferramentas adotadas nos projetos da Janela GNova 2021, além de outros temas inovadores.

#### **Clínicas**

Encontros semanais entre as gerentes de projetos do GNova e os consultores em Design Sistemico e Ciências Comportamentais com a finalidade de discutir as metodologias a serem aplicadas nas oficinas subsequentes e o avanço de cada projeto.



Para desenvolvimento dessas atividades, foram estabelecidos princípios de trabalho que guiaram a atuação das equipes: planejamento e preparação; envolvimento do público-alvo e atores relevantes; ambiente participativo; foco no efeito; teste de ideias; ser concreto; trabalhar com insights.

Além desses princípios, também foram adotadas ferramentas para apoiar a realização das atividades. As principais ferramentas utilizadas foram:

**Miro**

Plataforma colaborativa, utilizada em todas as oficinas, que funciona como uma lousa digital on-line onde é possível trabalhar remotamente em templates de conteúdo de forma colaborativa, tanto síncrona como assincronamente. Oferece uma experiência intuitiva e visual.

**Zoom**

Plataforma utilizada durante todo o projeto para a realização de todas as oficinas do projeto de forma segura e acessível. A plataforma combina videoconferência, reuniões on-lines, bate-papo e colaboração móvel.

**Google Slides e Google Drive**

Produtos Google também utilizados durante todo o projeto, que permitem a criação e edição de arquivos on-line pelos usuários, de forma isolada ou simultânea, em tempo real com armazenamento e sincronização dos arquivos em nuvem.

**Qualtrics**

Plataforma para aplicação de pesquisas on-line quantitativas com templates pré-definidos, que oferece resultados e relatórios de fácil visualização e gestão dos dados. Essa ferramenta foi utilizada na aplicação de instrumento para medida de engajamento no trabalho de servidores do Poder Executivo Federal. O instrumento consistiu na apresentação de vinhetas (pequenas histórias, que destacaram variáveis críticas ao engajamento no trabalho, com personagens e cenários verossímeis ao contexto dos servidores públicos federais), acompanhadas de perguntas, para estudar a atribuição de valores e reações dos respondentes a cenários de engajamento e desengajamento no trabalho. A opção por essa ferramenta residiu na sua facilidade de edição e distribuição, já randomizada, dos questionários que trataram de diferentes variáveis relacionadas ao engajamento.

# 4. Etapas, atividades e resultados

## 4.1 Etapa Capacitação

Na etapa de capacitação, realizada de **13/04** a **03/05**, a equipe do GNova e os Residentes GNova participaram de aulas, com carga horária de 3h, ministradas pelos consultores Guilherme Lichand e Bruno Rizardi, abordando conceitos gerais de Design Sistêmico e Ciências Comportamentais aplicáveis aos projetos. Os membros das equipes parceiras também foram convidados. Porém, nem todos tiveram disponibilidade para participar, já que essas aulas foram realizadas em momentos extraordinários ao cronograma fixado para execução dos projetos. Os conteúdos abordados foram:

### **Capacitação em Ciências Comportamentais**

1. Repensando políticas públicas para cidadãos desatentos
2. Amplificando normas sociais positivas e desarticulando normas negativas
3. Desenhando mecanismos de comprometimento contra vieses intertemporais

### **Capacitação em Design Sistêmico**

1. Mapeando sistemas e identificando arquétipos
2. Identificando alavancas sistêmicas e desenhando escopo de atuação Sistêmico
3. Criando soluções sistêmicas e evolutivas

Como já mencionado na introdução, não nos aprofundaremos no detalhamento desses conteúdos, pois serão abordados em publicação específica.

## 4.2 Etapa Descoberta

Na etapa de descoberta, desenvolvida de **22/04** a **08/07/2021**, foram realizadas 10 oficinas. Nas três primeiras oficinas desta etapa foram realizados exercícios de futuro sobre os efeitos desejados para o engajamento dos servidores públicos, levantamento inicial de variáveis críticas ao engajamento e também as hipóteses, dúvidas e certezas da equipe do projeto sobre o engajamento no trabalho desses servidores.

A partir desses entendimentos iniciais, realizamos dois grupos focais com 13 especialistas no tema e 22 entrevistas com servidores com o objetivo de compreender o contexto do problema, a partir do mapeamento dos atores relevantes e das variáveis críticas ao engajamento no trabalho dos servidores públicos federais. A representação das relações de influência entre esses atores e variáveis gerou um mapa sistêmico do engajamento do servidor público, principal produto desta etapa, e também três histórias em quadrinhos com jornadas de engajamento e desengajamento de servidores no trabalho.

22/04/2021

### Oficina 1 | Abertura do Projeto

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: criar entendimentos comuns sobre o contexto do projeto e o processo de trabalho (equipe, papéis, abordagens, etapas, atividades, produtos); iniciar o mapeamento do problema (efeitos desejáveis resultantes do engajamento, variáveis do problema e suas relações).

29/04/2021

### Oficina 2 | Visão de Futuro

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: compartilhar as variáveis críticas ao engajamento dos servidores identificadas na oficina de abertura; desenhar a visão de futuro desejável e iniciar o levantamento das hipóteses, dúvidas e certezas sobre o engajamento dos servidores públicos federais.

06/05/2021

### Oficina 3 | Público e pontos de investigação

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: compartilhar alguns conceitos sobre engajamento no trabalho; validar o público afetado diretamente pelo problema para a pesquisa de campo; priorizar os pontos de investigação (hipóteses e dúvidas); levantar tipos e nomes de especialistas para esclarecer as dúvidas.

As sínteses das discussões realizadas nessas oficinas são apresentadas nos **quadros 1 a 6** e nas **figuras 2 e 3** apresentados a seguir.

*Quadro 1 - Efeitos desejáveis resultantes do maior engajamento no trabalho*

<b>DESAFIOS</b>	<b>PÚBLICO-ALVO</b>	<b>EFEITOS DESEJÁVEIS</b>
Como podemos aumentar o engajamento dos servidores públicos federais?	<p><b>Poder</b> Executivo</p> <p><b>Tipo de organização</b> Ministérios, Autarquias, Fundações, (exceto empresas, agências reguladoras, universidades e institutos federais)</p> <p><b>Tipo de vínculo</b> Efetivo sem cargo de gestão, Efetivo de carreiras transversais (especialistas com exercício transversal em diferentes locais, tais como: Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Analista de Comércio Exterior, Especialista em Infraestrutura), Efetivo cedido ou requisitado, Ocupante de cargo de gestão.</p> <p><b>Área de atuação</b> Área meio (gestão interna), Área finalística com contato direto com o cidadão, Área finalística sem contato direto com o cidadão.</p>	<p><b>Qualidade de vida</b> mais felicidade, mais bem-estar, mais segurança psicológica, mais satisfação no trabalho.</p> <p><b>Propósito</b> maior comprometimento, compromisso com o propósito, cultura de pertencimento.</p> <p><b>Desempenho</b> produtividade, entregas, Imagem pública, respeito por parte da sociedade, aumento da confiança por parte da sociedade nas instituições públicas.</p> <p><b>Valor público</b> maior criatividade na criação de soluções, mais resiliência (das organizações) às transições de governo, cidadãos mais satisfeitos, soluções mais aderentes às necessidades do cidadão, tendência para resultados mais efetivos e confiáveis, velocidade e consistência na construção de soluções, maior valor público.</p>

Figura 2 - Notícia de Jornal 1

JORNAL DO FUTURO



**Eu sou  
SERVIDOR PÚBLICO**  
concurado  
com muito orgulho!

Sou parte permanente do Poder Público,  
enquanto os políticos são meros  
passageiros...

Sr. Governante, mais respeito, por favor.

## A felicidade chegou no serviço público!

Depois de quase um década de investimentos, finalmente os frutos começam a ser colhidos, conforme demonstra a pesquisa realizada pela OCDE. Cerca de 80% dos servidores pesquisados afirmam que não trocariam a sua atual função por uma equivalente na área privada, ainda que não existisse a estabilidade. Em paralelo, a maioria se declarou como sendo entre feliz e muito feliz no seu ambiente de trabalho.

Pesquisa realizada pela OCDE demonstra que grau de motivação e satisfação dos servidores públicos pela primeira vez ultrapassa os empregados da área privada

**Apesar de toda a relevância das atividades prestados pelos servidores públicos, o fato é que essa sempre foi uma categoria considerada como desmotivada pela opinião pública, dado que tendia a gerar reflexos na presteza dos atendimentos assim como nos resultados obtidos. Tudo isto levou a uma necessidade de serem revistas não apenas as políticas de gestão de pessoas como também de formação de líderes por meio de projetos relacionados a área comportamental e inovação.**

Figura 3 - Notícia de Jornal 2

JORNAL DO FUTURO

## Órgãos públicos atingem excelência no atendimento ao cidadão, segundo pesquisa do GPTW



**Já são quase 5.000 municípios envolvidos no Programa Brasileiro de Engajamento de Servidores (PBES)**

Através do PBES, uma rede de servidores federais compartilha seus conhecimentos, para tornar o Brasil o país de referência em gestão e engajamento no serviço público.

**"O servidor público do Poder Executivo brasileiro é um dos mais engajados do mundo, pois busca entregar o melhor para a sociedade e para si", relata Bruno Galego, Ministro da Economia.**

Quadro 2 - Visão de futuro para engajamento no trabalho dos servidores

Táticas e comportamentos 1 a 2 anos	Estratégias e condições 2 a 5 anos	Visão e resultados desejados 5 a 10 anos	Evolução do sistema e futuro preferível 10 +anos
+ (maior controle)			(menor controle) -
<p>Elaboração de metodologias para o engajamento como ferramenta de gestão e melhoria do atendimento ao cidadão</p> <p>Intervenções informativas sobre engajamento</p> <p>Criar mecanismos de atração para as áreas de RH</p> <p>Mecanismos de desenvolvimento humano para todos os colaboradores</p> <p>Envolver RH em projetos transversais</p>	<p>Patrocínio dos dirigentes das esferas federais, estaduais e municipais</p> <p>Inserir tema Engajamento no Setor Público na agenda política</p> <p>Programa de seleção e formação de mentores da rede</p> <p>Preparação de competências de liderança antes da ocupação dos cargos</p> <p>Mecanismos de reconhecimento do servidor que levem em consideração aspectos emocionais</p> <p>Transformar chefes em líderes</p>	<p>Número de órgãos públicos atendidos pelo PBES</p> <p>Número de servidores atendidos pelo PBES</p> <p>PBES como projeto estratégico da Presidência da República</p> <p>Número de "servidores experientes" aderentes à rede</p> <p>Transformar as áreas de RH em um setor estratégico dentro do serviço público</p> <p>Investimento na profissionalização e aprimoramento das áreas de gestão de pessoas</p> <p>Investir em um bom ambiente de trabalho - físico e relacional.</p> <p>Melhoria da percepção da qualidade dos serviços públicos pela sociedade</p> <p>Líderes com a capacidade de fazer uma gestão voltada a resultados</p>	<p>Excelência no Atendimento ao Cidadão segundo GPTW</p> <p>Intenção de permanecer pelo orgulho de ser servidor</p> <p>Alta taxa de retenção do servidor público</p> <p>Aumento de produtividade no setor público</p> <p>Aumento do sentimento de felicidade e satisfação no setor público</p>

Quadro 3 - Visão da equipe do projeto sobre as variáveis críticas ao engajamento no trabalho dos servidores públicos

INDIVIDUAIS	DE EQUIPE	ORGANIZACIONAIS	DE CONTEXTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- expectativas alinhadas com o propósito da equipe/área de trabalho</li> <li>- alinhamento entre valores pessoais e organizacionais</li> <li>- crenças e valores</li> <li>- identidade/pertencimento</li> <li>- senso de propósito</li> <li>- motivação intrínseca</li> <li>- importância/significado do trabalho</li> <li>- tipo de temperamento</li> <li>- perfil compatível com as atividades realizadas</li> <li>- clareza de metas/essencialismo</li> <li>- segurança psicológica</li> <li>- autonomia</li> <li>- resiliência</li> <li>- certeza de aprendizado</li> <li>- expectativa de crescimento, de carreira</li> <li>- identificação de métricas de desenvolvimento na carreira</li> <li>- reatividade ao novo</li> <li>- percepção de que solução deve ser entregue pronta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alinhamento de expectativas</li> <li>- alinhamento de valores e crenças</li> <li>- comprometimento dos altos dirigentes e das equipes com a gestão estratégica</li> <li>- sentimento de pertencimento</li> <li>- escuta ativa</li> <li>- acolhimento</li> <li>- empatia</li> <li>- confiança</li> <li>- respeito</li> <li>- segurança psicológica</li> <li>- autonomia</li> <li>- apoio em soluções</li> <li>- colaboração/espírito de equipe</li> <li>- reconhecimento</li> <li>- valorização justa por parte da chefia/meritocracia</li> <li>- percepção de injustiça na condução do time</li> <li>- formação e preparação para liderança</li> <li>- tipo de liderança</li> <li>- liderança reconhecida</li> <li>- liderança competente</li> <li>- liderança presente</li> <li>- metas e propósitos claros</li> <li>- atribuições compatíveis ao perfil</li> <li>- feedbacks constantes</li> <li>- espaços ocupacionais flexíveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- normativos mais alinhados com as práticas atuais</li> <li>- área de atuação da organização</li> <li>- políticas de RH</li> <li>- plano de carreira</li> <li>- estabilidade</li> <li>- flexibilidade para mudanças de papel</li> <li>- formação de líderes e seu aproveitamento</li> <li>- políticas organizacionais bem definidas e alinhadas com as estratégias organizacionais</li> <li>- planejamento estratégico ativo e claro</li> <li>- missão, visão e valores claros</li> <li>- corpo dirigente ético</li> <li>- cultura de aprendizagem contínua</li> <li>- valorização justa por parte da organização/meritocracia</li> <li>- cultura de permissividade</li> <li>- sistemas de gestão estratégica e de desempenho estruturados e implementados</li> <li>- arquitetura organizacional dinâmica</li> <li>- estrutura organizacional dinâmica</li> <li>- serviços contratados - dificuldade de execução com qualidade</li> <li>- ferramentas de trabalho disponibilizadas</li> <li>- programas para retenção de talentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cenário econômico</li> <li>- cenário político</li> <li>- mudanças governamentais bruscas</li> <li>- descontinuidade de políticas</li> <li>- segurança quanto às regras do jogo (mudanças legislativas)</li> <li>- respeito ao servidor por parte da sociedade brasileira (valorização)</li> <li>- visão do servidor pela sociedade</li> <li>- teletrabalho</li> <li>- equilíbrio familiar e profissional</li> <li>- ferramentas governamentais mais dinâmicas</li> </ul>

*Quadro 4 - Certezas da equipe sobre o engajamento no trabalho dos servidores*

- Há confusão quanto ao conceito de engajamento.
- Não há diagnóstico sobre engajamento de servidores públicos federais.
- O nível de engajamento altera-se ao longo do tempo de atividade do servidor.
- O nível de engajamento depende de uma gama de fatores: individuais, de equipe, da chefia, da organização e também de fatores mais amplos (ambiente).
- Falta metodologia que articule gestão, engajamento e resultado.
- Há contextos laborais muito diversos e complexos no setor Público Federal.
- São muitas carreiras públicas que interferem na compreensão da natureza do trabalho.
- Muitos quadros funcionais possuem profissionais altamente capacitados e qualificados para atuarem de diferentes maneiras.
- Bons líderes impactam positivamente as pessoas.
- O modelo de “Programa de Gestão” (teletrabalho) possibilita maior conectividade e articulação de diferentes atores.

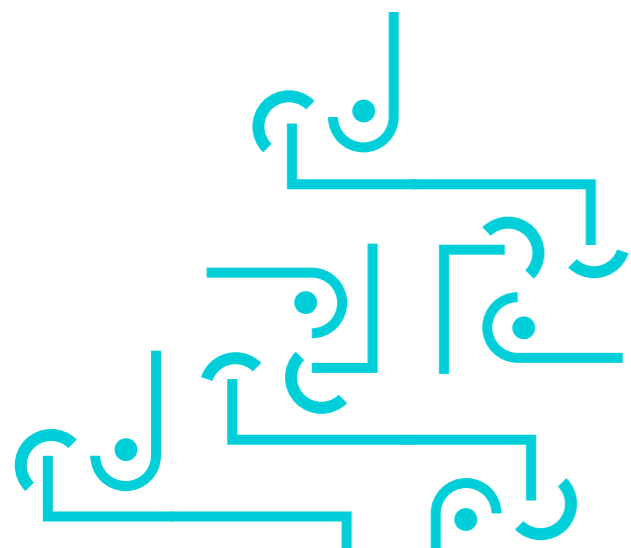


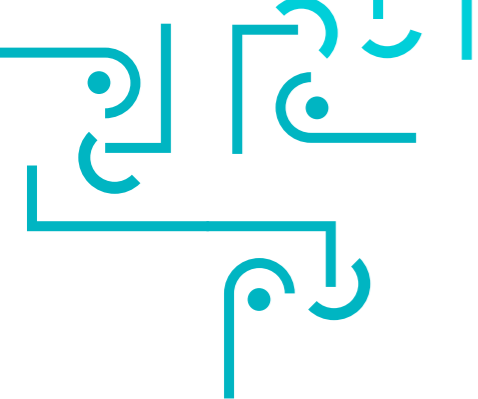
Quadro 5 -Hipóteses da equipe sobre o engajamento no trabalho dos servidores

- O orgulho em pertencer potencializa resultados
- O engajamento influencia no atendimento ao cidadão
- O maior engajamento irá melhorar a qualidade do serviço público
- O tema engajamento assim como outros não é tratado pelas áreas de RH no setor público
- O engajamento no trabalho depende de motivação intrínseca
- Vida pessoal e profissional em equilíbrio contribuem para o engajamento
- Empreendedorismo interno (autonomia) influencia no aumento do engajamento
- Liberdade e flexibilidade do horário influencia o engajamento
- Pessoas trabalham de acordo com suas preferências
- Significado e importância do trabalho influenciam o engajamento
- Incertezas sobre as intenções dos dirigentes afetam o engajamento.  
(Ex: possibilidade de privatização)
- Agenda do líder focada em iniciativas técnicas, dificuldade de abordar feedback, desenvolvimento de pessoas
- Ausência de feedback de baixo desempenho
- Comunicação faz o servidor se sentir parte do time
- Ter clareza de metas influencia o engajamento
- Equipe de alta performance é equipe satisfeita
- Confiança na equipe influencia diretamente engajamento
- Bons relacionamentos influenciam positivamente o engajamento
- Relação direta entre ambiente relacional e resultado aumenta o engajamento
- Melhoria do ambiente relacional (construção colaborativa, transparência) influencia no engajamento
- Bons hábitos (atividade física, por exemplo) influenciam o engajamento
- Pausas e descanso ajudam a ter maior engajamento
- Infraestrutura (computador, ergonomia) de trabalho influencia o engajamento
- Maior esclarecimento e uniformização do conceito de engajamento produz maior aderência a práticas de gestão por resultado.
- Utilizar programas e pessoas já disponíveis (na seara do Poder Executivo) otimiza e catalisa a criação de uma rede de atuação mais voltada para efetivação de resultados
- O patrocínio de um programa de engajamento por parte de dirigentes resulta em aumento do engajamento de servidores públicos
- Estruturar o trabalho com engajamento por meio de "escritórios de projetos" seria um caminho possível e produtivo
- Quanto maior a percepção de que o servidor é engajado, maior o engajamento do servidor
- Engajamento pode ser modificado por meio de motivação extrínseca
- Existe relação entre remuneração e engajamento
- O engajamento varia em intensidade conforme o tipo de incentivo a que se expõe o indivíduo
- Banalização do trabalho do servidor impele ao desengajamento
- A opinião pública - em algumas bolhas - é a de que o servidor público é pouco engajado, moroso e "parasita"
- Engajamento influencia a opinião pública
- Medo da pandemia afeta o engajamento.

Quadro 6 - Dúvidas da equipe sobre o engajamento no trabalho dos servidores

- Qual é a compreensão dos dirigentes sobre o que seja engajamento?
- Qual é a compreensão dos servidores sobre o que seja engajamento?
- A compreensão sobre o que seja engajamento, por servidores e dirigentes se aproxima ou se distancia?
- Os dirigentes realmente acreditam ser necessário um maior engajamento?
- Como promover a comunicação num contexto multinível, complexo e diverso como o Setor Público Federal?
- Quais ferramentas oferecer ao gestor para melhorar o engajamento?
- Que tipos de incentivos podem ativar a motivação intrínseca para o engajamento?
- Como ativar o orgulho em pertencer?
- Diferentes contextos suscitarão diferentes tipos de engajamento?
- Existem importantes diferenças relativas ao nível de engajamento entre diferentes grupos de servidores (esfera pública federal, estadual e municipal), assim como entre tipos de cargos e carreiras?
- Quais são as variáveis mais críticas para o engajamento considerando os diferentes grupos: lideranças (alto, médio, baixo escalão), carreiras/cargos administrativos, burocratas de rua?
- Quais as variáveis mais críticas? Individuais? Grupais/liderança? Organizacionais? Contexto?
- Dentre as variáveis individuais, quais são as mais críticas?
- Quais características pessoais (personalidade, atitudes, mentalidade) influenciam no engajamento?
- Dentre as variáveis grupais/liderança, quais são as mais críticas?
- Dentre as variáveis organizacionais, quais são as mais críticas?
- Dentre as variáveis de contexto, quais são as mais críticas?





Efetivadas essas discussões iniciais, realizou-se pesquisa de campo a fim de buscar pistas ou respostas para validar ou refutar as hipóteses e as dúvidas da equipe sobre o engajamento no trabalho dos servidores. Essa pesquisa envolveu conversas em grupos com especialistas e também entrevistas individuais com servidores. As conversas com 13 especialistas em gestão de pessoas reuniu desde pesquisadores acadêmicos a gestores com larga experiência no setor público ou privado:

**Bruna Éboli** - Coordenadora-Geral de Seleção e Certificação de Competências - Enap

**Carlos Uchôa** - Coordenador de Projetos - SEGES/ME

**Cecília Zarhan** - Coordenadora de Projetos - Fundação Lemann

**Cristiano Herckert** - Secretário de Gestão/ME

**Evelyn Levi** - Consultora em Gestão de Pessoas

**João Paulo Motta** - Diretor - Instituto Publix

**Karla Valle** - Socióloga especialista em assédio moral

**Luana Amorim** - Coordenadora de Projetos - Fundação Brava

**Luana Faria** - Coordenadora do LA-BORA! gov - SGP/ME

**Maria Júlia Pantoja** - Doutora em Psicologia Organizacional e do Trabalho - UnB

**Soraya Brandão** - Coordenadora-Geral de Carreiras Transversais - SEGES/ME

**Thais Gargantini** - Consultora sobre engajamento no trabalho - Lemman/Kayma

**Vanessa Campagnac** - Gerente de Projetos - Instituto República

Além da conversa com os especialistas, 22 servidores foram entrevistados para escuta dos momentos de engajamento e desengajamento vividos durante suas trajetórias profissionais. Foram entrevistados servidores de diferentes instituições (CGU, Enap, Inmetro, MC, ME, MEC, MMA, MCTI) e com atuação em diferentes áreas (tanto em atividades de gestão interna da área meio, quanto em atividades finalísticas com ou sem contato direto com cidadãos). O roteiro de perguntas das conversas com os especialistas pode ser consultado no Anexo 4 e o roteiro de entrevista com servidores no Anexo 5. Esse trabalho foi desenvolvido ao longo de quatro oficinas.

13/05/2021

#### **Oficina 4 | Preparação para a pesquisa de campo**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: apresentar proposta para a conversa com especialistas; preparar entrevistas com servidores (recrutamento dos entrevistados, orientações e dicas para condução e registro das entrevistas); simular uma entrevista para testar o roteiro.

10/06/2021

#### **Oficina 6 | Download do campo**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: trocar aprendizados sobre o processo de entrevistas; compartilhar orientações para análise dos relatos das 22 entrevistas; iniciar a criação de personas representativas dos servidores entrevistados na pesquisa de campo.

20/05/2021

#### **Oficina 5 | Oficina com especialistas**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a ampliar o entendimento sobre as variáveis que interferem no engajamento nos níveis individual, de equipe, organizacional e governamental a partir de conversas com 13 especialistas em gestão de pessoas.

17/06/2021

#### **Oficina 7 | Geração de insights**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a gerar insights (entendimentos mais aprofundados que apontam oportunidades de ação) sobre as motivações, as dores e os modelos mentais para três personas representativas dos servidores entrevistados: servidor de carreira técnica ou administrativa da área fim; servidor de carreira técnica ou administrativa da área meio; servidor de carreira transversal ou do ciclo de gestão da área fim.

Quadro 7 - Visão dos especialistas sobre as variáveis críticas ao engajamento no trabalho dos servidores públicos

SERVIDORES ENGAJADOS	INDIVÍDUO	LIDERANÇA POSITIVA	LIDERANÇA NEGATIVA	EQUIPE	ORGANIZAÇÃO	GOVERNO
Demonstram Orgulho/ Ownership em relação ao trabalho	Equilíbrio de relação entre trabalho e vida pessoal	Os que consideram questões pessoais e as diferenças individuais	O autoritário	Quando há um bom relacionamento interpessoal entre os membros	Gestão estratégica	A reputação dos servidores perante os atores externos
São mais abertos ao trabalho colaborativo com os colegas	Identificação com o trabalho	Que confiam nos subordinados	O que cobra excessivamente	Quando existe uma atuação colaborativa	Políticas e práticas de gestão de pessoas - especialmente ligadas a desenvolvimento profissional	Visão dos atores governamentais
Possuem um senso de antecipação e proatividade	Orgulho de ser servidor ( <i>public service motivation</i> )	Que têm capacidade de oferecer um feedback positivo relevante	O despreparado para o cargo	Quando a equipe é engajada	Cultura e Clima Organizacional	Percepção de justiça salarial e de oportunidades
São mais produtivos	Recursos individuais como autoeficácia, autoconfiança e autocontrole	Que fazem gestão da comunicação e dos conflitos	O que pratica assédio moral	Quando há uma percepção de justiça e autonomia	Condições de Trabalho	Conjuntura política
Tem melhores qualidades nas entregas	Ambição	Que mantêm um bom relacionamento interpessoal com o time	—	—	—	—
Tem maior bem-estar e satisfação no trabalho	Personalidade otimista	Que são engajados	—	—	Senso de propósito organizacional	Cooptação de cargos pelo modelo político
—	—	Que promove a autonomia da equipe	—	—	Descontinuidade Administrativa	Alinhamento Político

Quadro 8 - Principais insights sobre dores, motivações e modelos mentais dos servidores entrevistados

PERFIS	DORES	MOTIVAÇÕES	MODELOS MENTAIS
Técnico-administrativo da área fim	<p>Despreparo das chefias para exercerem liderança com atenção às necessidades das pessoas e visão estratégica para as entregas à sociedade.</p> <p>Propostas de trabalho ignoradas.</p> <p>Qualificação técnica que gera sobrecarga de trabalho ou aprisionamento à tarefa.</p>	<p>Oportunidade de atuar na área de formação ou interesse servindo à sociedade.</p> <p>Aprendizagem no trabalho.</p> <p>Ser ouvido, participar da construção do projeto, da política.</p> <p>Assumir liderança de projetos ou cargos.</p> <p>Ter autonomia para executar o trabalho.</p> <p>Ter o trabalho reconhecido pelos pares, chefe ou público atendido.</p>	<p>Acredita que é obrigação primordial do servidor atender bem e prestar contas à sociedade.</p> <p>Se preocupa com a imagem negativa do servidor perante a sociedade: trabalha pouco e ganha muito.</p> <p>Se preocupa com a não distinção do papel do servidor (planejador e executor das políticas) e do agente político (tomador de decisão) pela sociedade.</p>
Técnico-administrativo da área meio	<p>Chefias desalinhadas com o propósito da organização.</p> <p>Propostas de trabalho ignoradas.</p> <p>Desconexão com o significado do trabalho.</p>	<p>Oportunidade de gerar resultados tangíveis para a organização.</p> <p>Ser ouvido, participar da construção de melhorias para a organização.</p> <p>Assumir responsabilidades ou cargos.</p> <p>Ter chefia ou pares inspiradores na equipe, com domínio de competências técnicas ou gerenciais.</p>	<p>Se preocupa com a imagem da organização perante o público atendido</p> <p>Necessita ser incentivado pela chefia</p> <p>Perfil das pessoas no time influencia no engajamento (comparação)</p>
Técnico-gerencial da área fim	<p>Chefias ocupando cargos estratégicos com baixa capacidade gerencial e técnica para lidar com pessoas e com as especificidades do setor público.</p> <p>Desconhecimento da importância do trabalho realizado em gestões anteriores ou desvalorização do trabalho em curso.</p> <p>Sobrecarga de trabalho.</p>	<p>Oportunidades de trabalhar com problemas, desafios que gerem impacto para a sociedade.</p> <p>Fazer parte do processo decisório junto a chefias que exerçam liderança.</p>	<p>Imagem pública positiva perante a sociedade é muito importante.</p> <p>Acredita que seu trabalho faz uma grande diferença para o país.</p> <p>Possui autoimagem de alto nível de competência e de relevância do trabalho para o setor público.</p>

A intensa discussão e análise do conteúdo coletado na etapa de descoberta foi materializada em dois produtos: mapa sistêmico do engajamento do servidor público com as relações de influência entre 29 variáveis identificadas e histórias em quadrinhos de três personas com seus ciclos de engajamento e desengajamento vividos durante suas trajetórias profissionais. Esses produtos foram criados ao longo de três oficinas.

24/06/2021

### **Oficina 8 | Criação de histórias**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a criar histórias em quadrinhos para representar fatos típicos vividos por três personas (técnico-administrativo da área fim, técnico-administrativo da área meio e técnico-gerencial da área fim) durante suas trajetórias profissionais (momentos de engajamento e desengajamento) a fim de: evidenciar os padrões de comportamento e o modelo mental dessas personas (o que pensam, sentem, falam e fazem); iniciar a representação dos subsistemas críticos (variáveis mais relevantes e as relações entre elas) dessas histórias.

01/07/2021

### **Oficina 9 | Desenho de subsistemas críticos**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a desenhar os subsistemas críticos (variáveis mais relevantes para o engajamento dos servidores e as relações de influência entre elas) para cada uma das três histórias das personas (técnico-administrativo da área fim, técnico-administrativo da área meio e técnico-gerencial da área fim).

08/07/2021

### **Oficina 10 | Validação do mapa sistêmico**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: validar o mapa sistêmico do engajamento do servidor público; iniciar o levantamento de hipóteses comportamentais e estruturais para quatro variáveis que influenciam diretamente o engajamento: acomodação ou resignação, sentimento de reconhecimento e valorização, adoecimento ou sofrimento no trabalho, sensação de segurança psicológica.

Para a identificação das variáveis comportamentais foi utilizado a matriz MAD que foca em fatores de motivação/pressão social, autocontrole e desatenção/vieses cognitivos.

## 4.2.1

### Histórias em quadrinhos sobre engajamento dos servidores

As histórias em quadrinhos das três personas representativas dos servidores entrevistados podem ser consultadas no Anexo 1 (HQ do Técnico-administrativo da área fim), Anexo 2 (HQ do Técnico-administrativo da área meio) e no Anexo 3 (HQ do Técnico-gerencial da área fim). Cada história traz fatos típicos vividos por cada uma das três personas durante suas trajetórias profissionais (padrões), ilustrados por pensamentos, sentimentos, falas e ações dos servidores em momentos de engajamento e desengajamento no trabalho.

## 4.2.2

### Mapa sistêmico do engajamento do servidor público

Com base nos padrões representados nas histórias em quadrinhos, foram listadas as variáveis mais relevantes ao engajamento no trabalho, que por sua vez foram agrupadas em subsistemas por nível de influência, unindo-se a outros subsistemas até compor o mapa sistêmico completo. Este processo pode estar resumido no Quadro 9.

Quadro 9 - Etapas de elaboração do mapa sistêmico

**Entrevistas > Padrões > Histórias em Quadrinho > Subsistemas > Sistema**

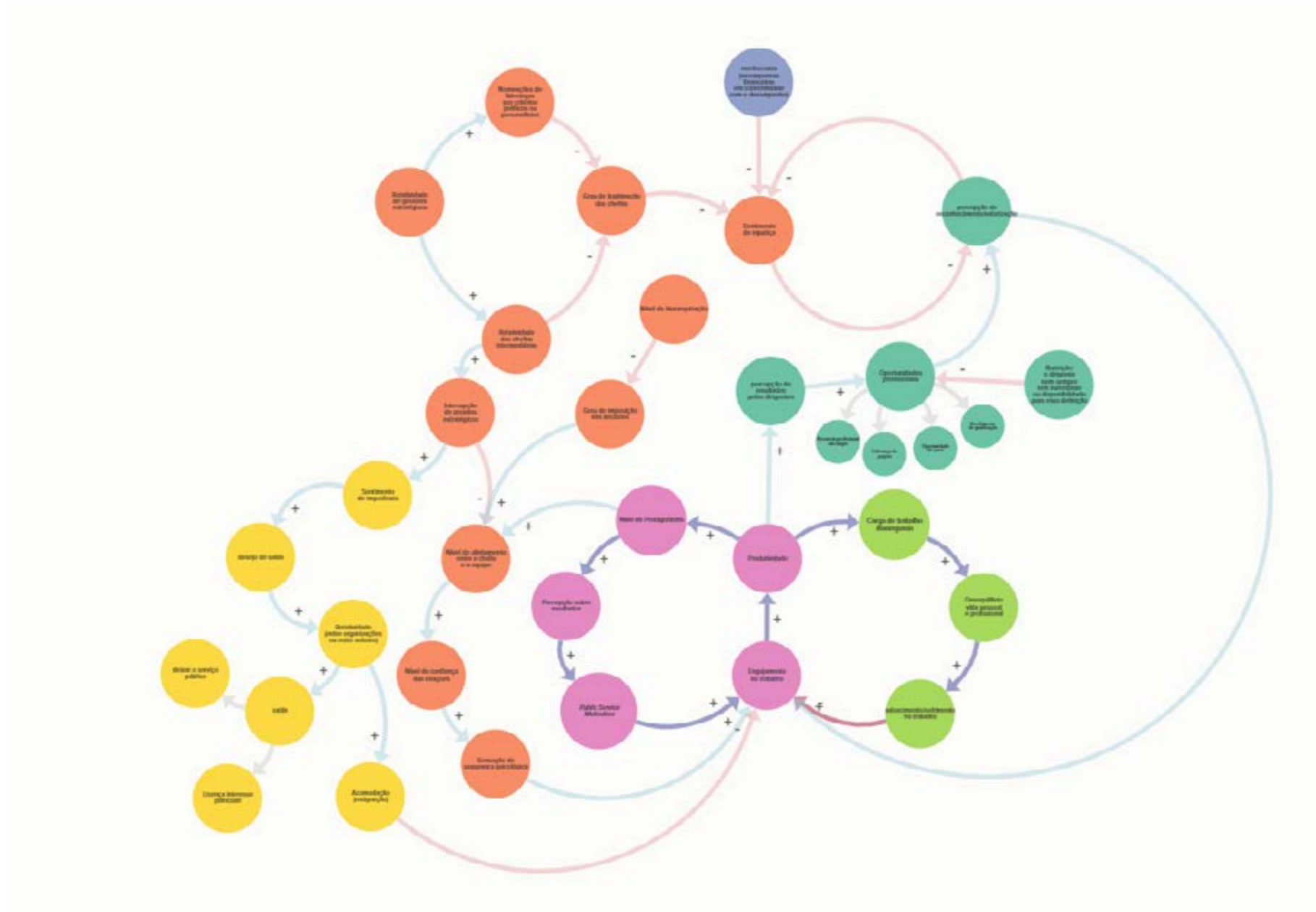
O mapa sistêmico do engajamento do servidor público retrata as 29 variáveis que mais influenciam o engajamento, organizadas em cinco subsistemas, e as relações de influência entre elas.



O mapa, representado na Figura 4, é composto por cinco subsistemas: círculo virtuoso do engajamento, produtividade funcional, produtividade disfuncional, alinhamento de ações e relações e extremo do desengajamento. As variáveis apresentadas no mapa se conectam por: feedbacks positivos ou reforçadores (+) quando as variáveis reagem na mesma direção (se uma variável aumenta a outra também aumenta, se uma variável diminui a outra também diminui); e por feedbacks negativos ou balanceadores (-) quando as variáveis reagem em direções contrárias (se uma variável aumenta a outra diminui, se uma variável diminui a outra aumenta).

A versão eletrônica do mapa pode ser consultada em: [bit.ly/projeto-engaja-2021-mapa](http://bit.ly/projeto-engaja-2021-mapa).

Figura 4 - Mapa sistêmico do engajamento do servidor público



No subsistema do círculo virtuoso (Figura 5) vê-se que o engajamento dos servidores no trabalho aumenta com o aumento da percepção de reconhecimento e valorização, da percepção de segurança psicológica e da motivação em servir ao público, ou seja, recompensas não financeiras parecem ter maior peso sobre o engajamento. Por sua vez, o engajamento no trabalho diminui com o aumento da acomodação ou resignação, resultante do sentimento de impotência diante da interrupção de projetos estratégicos, e com o aumento do sofrimento ou adoecimento no trabalho, resultante do desequilíbrio entre as dimensões pessoal e profissional, vinculado à carga inadequada de trabalho.

Figura 5 - Círculo virtuoso do engajamento

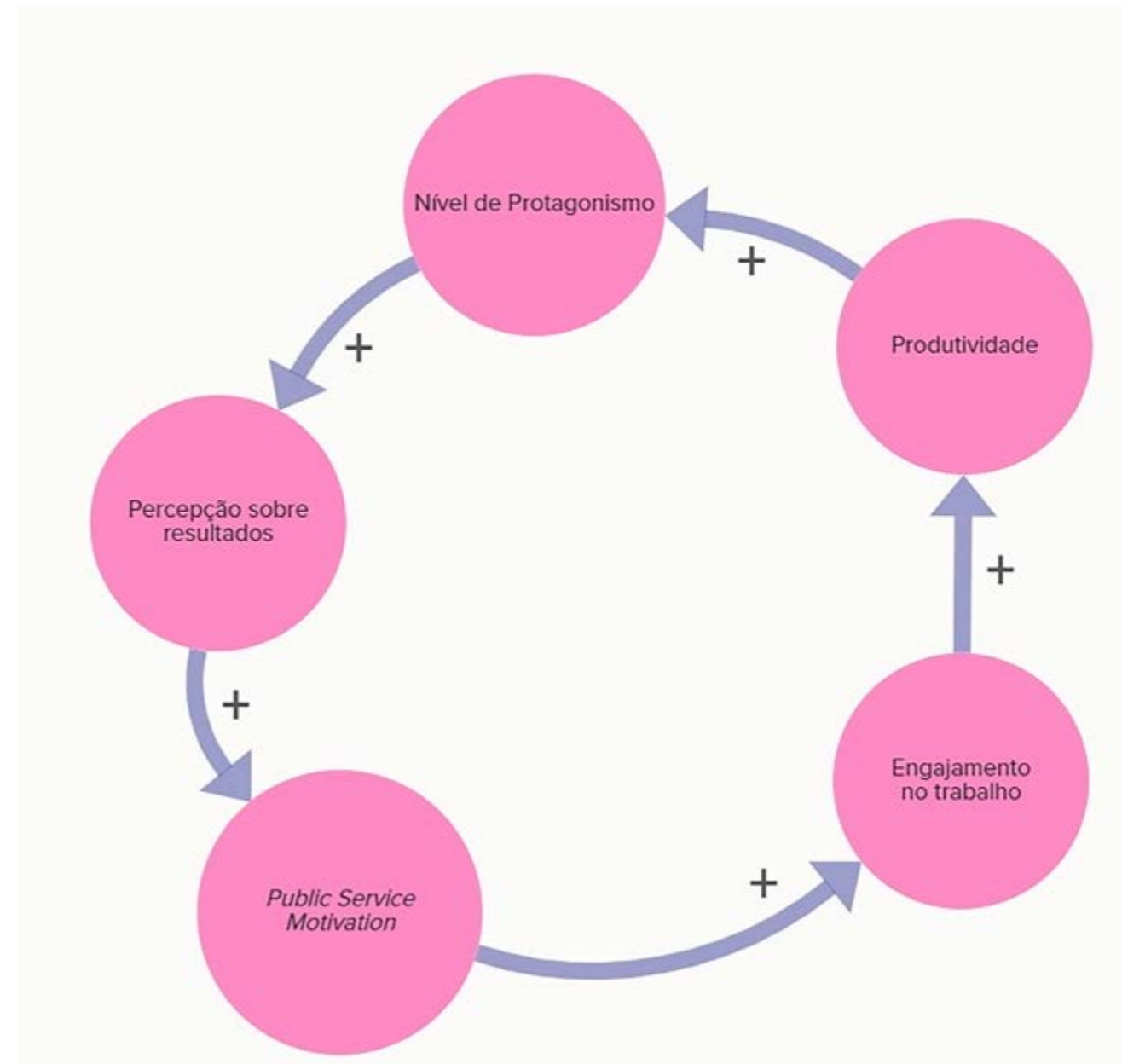
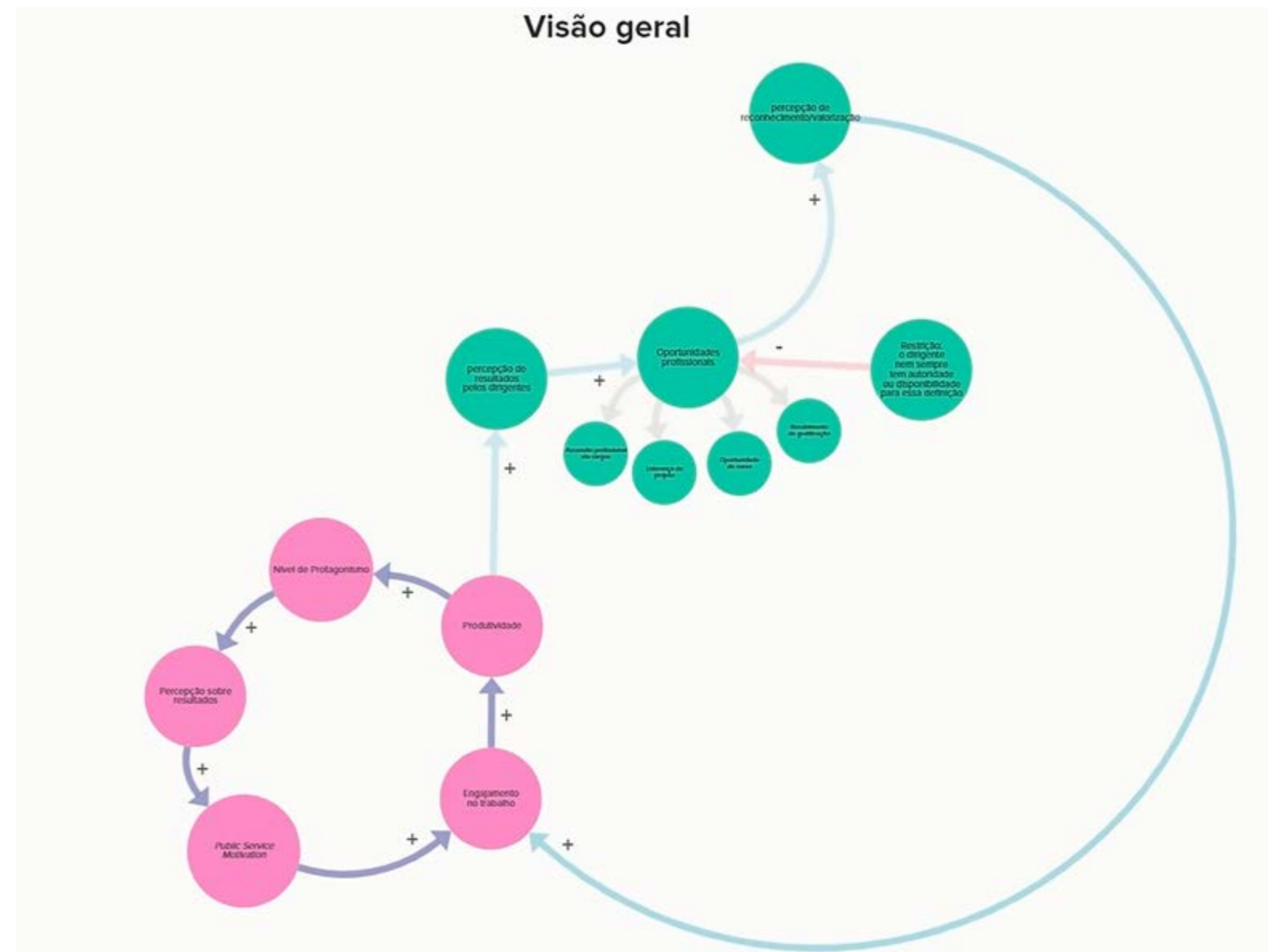


Figura 6 - Produtividade funcional

Os demais subsistemas foram analisados a partir das relações de influência com o círculo virtuoso. No subsistema da produtividade funcional (Figura 6), vê-se que o aumento da produtividade leva ao aumento do nível de protagonismo e da percepção dos resultados pelos dirigentes, que, por sua vez, levam ao aumento das oportunidades profissionais, que levam ao aumento da percepção de reconhecimento e valorização no trabalho.



No subsistema da produtividade disfuncional (Figura 7) vê-se que o aumento da produtividade leva ao aumento da carga de trabalho, que leva ao aumento do desequilíbrio entre as dimensões pessoal e profissional, que leva ao aumento do sofrimento e do adoecimento no trabalho, reduzindo assim o engajamento dos servidores.

Percebe-se assim que a migração da produtividade funcional para a disfuncional (Figura 7) reside no aumento excessivo da carga de trabalho, que não só reduz o engajamento como pode levar ao adoecimento no trabalho.

Figura 7 - Produtividade disfuncional

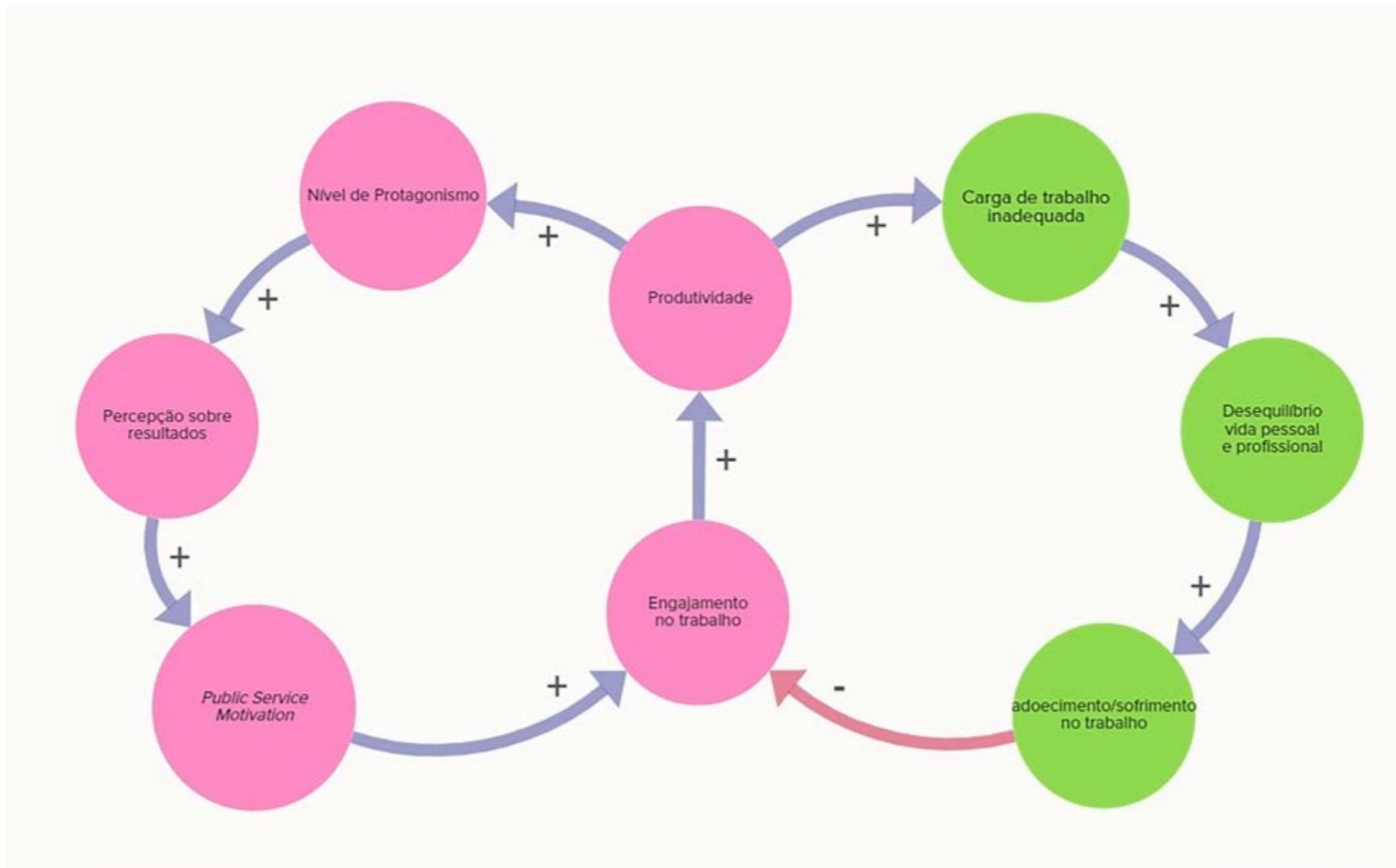


Figura 8 - Alinhamento de ações e relações

No subsistema de alinhamento de ações e relações (Figura 8), vê-se que o aumento do grau de imposição das ações, o aumento da interrupção de projetos estratégicos e o aumento da rotatividade dos servidores entre unidades internas ou entre organizações diminui o alinhamento de ações e relações entre chefias e equipes. Tal nível de alinhamento é fundamental para o estabelecimento de relações de confiança e consequente percepção de segurança psicológica das equipes, ambiente necessário ao estabelecimento do engajamento no trabalho.

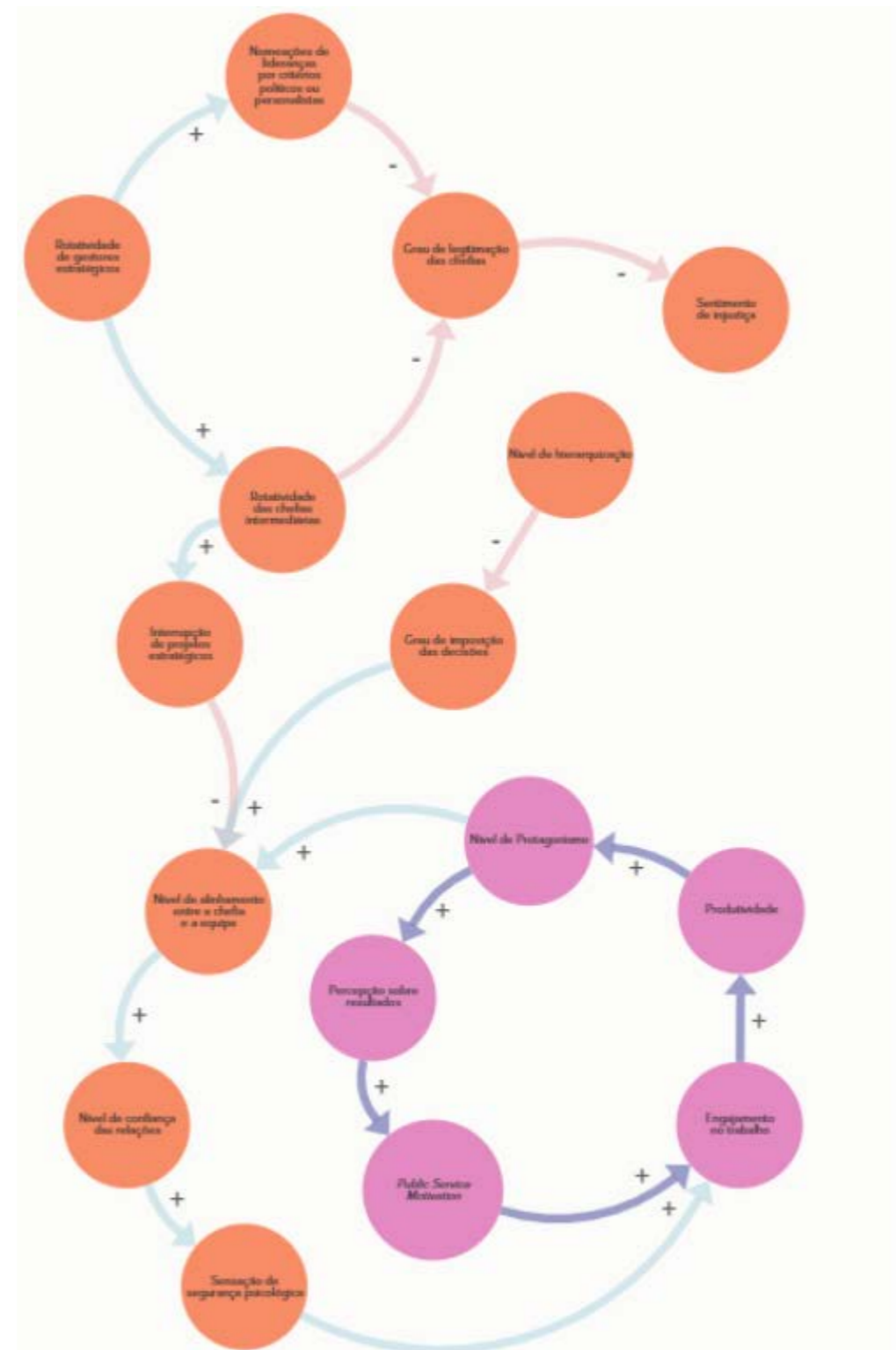
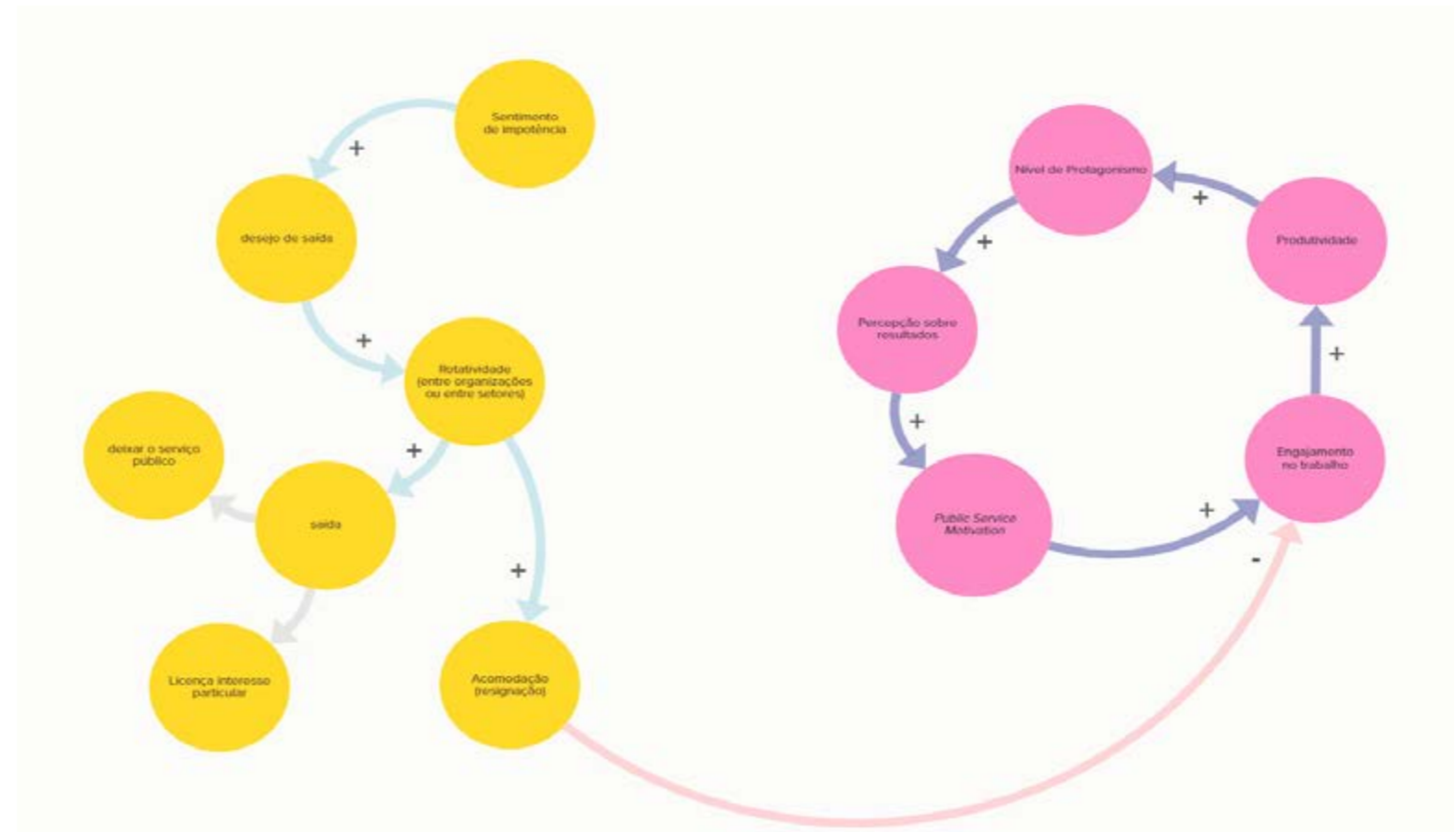


Figura 9 - Extremo do desengajamento

Por fim, no subsistema de extremo do desengajamento (Figura 9), vê-se que o aumento da interrupção de projetos estratégicos leva ao aumento do sentimento de impotência que leva ao aumento do desejo de saída do servidor. Esse desejo de saída acaba se efetivando pelos seguintes caminhos: movimentação interna para outras unidades, movimentação externa para outras organizações, afastamentos para licenças de três meses a três anos remuneradas ou não e, em casos mais extremos, saída definitiva do serviço público.



## 4.3.1 Etapa Sprints

Na etapa de sprints, realizada de 15/07 a 21/10/2021, foram realizadas 13 oficinas com o objetivo de construir intervenções comportamentais para aumentar o engajamento dos servidores, bem como consolidar os aprendizados sobre os determinantes de engajamento desenvolvidos ao longo do projeto. Esta etapa teve como principais produtos: modelagem de testes com vinhetas para mensuração dos mecanismos comportamentais mais promissores ao engajamento no trabalho e protótipo de uma intervenção comportamental para estimular o engajamento no trabalho de servidores.

A modelagem dos testes com vinhetas aconteceu nas sete primeiras oficinas desta etapa e foi apoiada pelas ferramentas comportamentais MADPRix e SIMPLES MENTE<sup>3</sup>.

15/07/2021

### Oficina 11 | Geração de Ideias - MADPRix

Nesta oficina, a equipe se dedicou a gerar ideias para aumentar o engajamento, a partir de quatro alavancas (ponto de intervenção mais promissor para geração de uma mudança sistêmica) do sistema: percepção de justiça, nível de alinhamento entre a chefia e a equipe, percepção de resultados pelos dirigentes e nível de protagonismo. Para apoiar esse processo foram utilizadas duas ferramentas comportamentais: MADPRix e SIMPLES MENTE.

22/07/2021

### Oficina 12 | Geração de Ideias - Criação de vinhetas

Nesta oficina, a equipe se dedicou a iniciar o desenho de vinhetas (pequenas histórias com personagens e cenários verossímeis que destacam variáveis a serem medidas em um teste) para o sprint 1 de testes de intervenções comportamentais.

29/07/2021

### Oficina 13 | Redesenho de vinhetas

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: validar a alavanca (ponto de intervenção mais promissor para geração de uma mudança sistêmica) sentimento de injustiça, bem como os mecanismos e ideias para o sprint 1 de testes dessa alavanca; iniciar o desenho das vinhetas.

05/08/2021

### Oficina 14 | Validação das vinhetas

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: validar as histórias, os mecanismos comportamentais e as perguntas para aplicação do pré-teste com as vinhetas; dar orientações gerais para o pré-teste das vinhetas.

<sup>3</sup> A MADPRix foi uma ferramenta desenvolvida pelo consultor Guilherme Lichand especialmente para os projetos de experimentação do Programa Janela GNova 2021. Essa ferramenta traz perguntas motivadoras e exemplos de aplicação para os seguintes mecanismos comportamentais: motivação e pressão social; autocontrole e inconsistências intertemporais; desatenção e vieses cognitivos; preços, impostos e subsídios; regulação, promoção e proibição;

12/08/2021

**Oficina 15 | Preparação dos testes das vinhetas (parte 1)**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: levantar as necessidades de ajuste das sete vinhetas e das perguntas sobre engajamento, percepção de justiça, mobilidade e produtividade, a partir dos resultados do pré-teste; dar orientações gerais para os testes das vinhetas.

19/08/2021

**Oficina 16 | Preparação dos testes das vinhetas (parte 2)**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: validar o instrumento de pesquisa dos testes relativos ao sprint 1 para as sete vinhetas (comportamentais e estruturais); reforçar as orientações e esclarecer possíveis dúvidas dos testes.

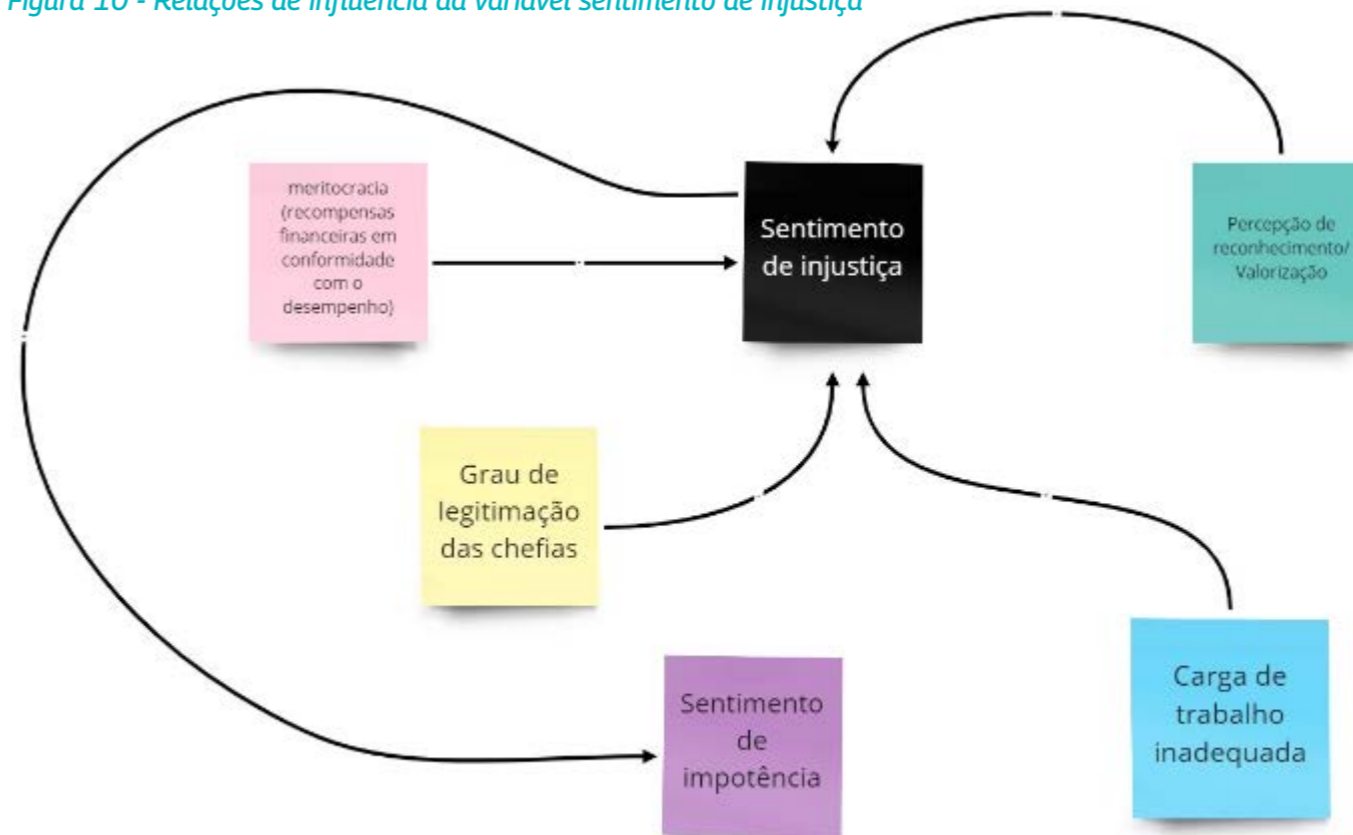
26/08/2021

**Oficina 17 - Resultados dos testes das vinhetas (sprint 1)**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: apresentar os mecanismos comportamentais mais promissores (motivação extrínseca 1, pressão social, imagem pública e estrutural) apontados pelos testes do sprint 1 e discutir esses resultados; escolher os mecanismos comportamentais a serem empregados na prototipagem; iniciar a geração de ideias para os mecanismos escolhidos.

Depois de razoável análise e discussão do mapa sistêmico do engajamento do servidor, elegeu-se a variável percepção de injustiça como alavanca (ponto de intervenção mais promissor para geração de uma mudança sistêmica) a ser investigada nos testes com vinhetas devido às suas relações de influência com outras importantes variáveis de diferentes subsistemas, conforme pode ser observado na Figura 10.

Figura 10 - Relações de influência da variável sentimento de injustiça



informação mais detalhes sobre formato e uso da MADPRix são tratadas em publicação específica em desenvolvimento. Já o SIMPLES MENTE foi uma ferramenta confeccionada no laboratório GNova que permite a aplicação de alguns dos principais mecanismos comportamentais identificados na literatura, organizados sob a forma de um acrônimo (simplificação, incentivos, mensageiro, priming, lembretes e compromissos, emoção, saliência, modelos mentais, ego, normas sociais, tendência pelo padrão e escassez), a partir de cartas que trazem referências, insights, exemplos e aplicações do elemento comportamental em questão. Para saber mais sobre o SIMPLES MENTE, consulte: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5219>



As vinhetas produzidas apresentam pequenas histórias, que destacam variáveis críticas ao engajamento no trabalho, tendo Ana como uma servidora pública federal em situações verossímeis ao contexto do Poder Executivo Federal. A aplicação do teste com esse instrumento consistiu na apresentação dessas histórias, acompanhadas de perguntas para avaliar a atribuição de valores e as reações dos servidores a cenários de engajamento e desengajamento no trabalho. O objetivo foi investigar quais dos sete mecanismos comportamentais ou estruturais escolhidos (motivação extrínseca 1, motivação extrínseca 2, modelo mental, pressão social, imagem pública, tradicional e estrutural) seriam os mais promissores ao engajamento no trabalho dos servidores.

Antes da aplicação dos testes, foram realizados pré-testes com 12 servidores para avaliação do instrumento a fim de detectar necessidades de adequação. Cada instrumento aplicado trouxe a vinheta controle, seguida de uma lista de perguntas sobre engajamento, sentimento de injustiça, interesse em mobilidade e produtividade, e outra vinheta vinculada a um mecanismo comportamental ou estrutural, seguida da mesma lista de perguntas. As oito vinhetas utilizadas nos testes, incluindo a vinheta controle, podem ser consultadas no Anexo 6 e a lista de perguntas no Anexo 7. As respostas à pergunta aberta do teste (considerações ou sugestões sobre o instrumento de pesquisa) podem ser consultadas no Anexo 8.

Os testes retornaram 77 respostas, coletadas no período de 19 a 24/08/2021, para as quais foram analisados os dados relativos às questões sobre engajamento e produtividade. O mecanismo estrutural (não interrupção de projetos com resultados relevantes) foi, de longe, o que mais aumentou o engajamento e a produtividade (figuras 11 e 12). Já os mecanismos comportamentais mais expressivos para engajamento e produtividade foram a motivação extrínseca 1 (ocupação de cargo), a pressão social (interação positiva dos colegas com a chefia) e a imagem pública (visibilidade de resultados dos projetos para toda a organização), conforme registrado nas figuras 13 a 18.

Figura 11 - Variação do engajamento para os mecanismos estruturais e comportamentais testados

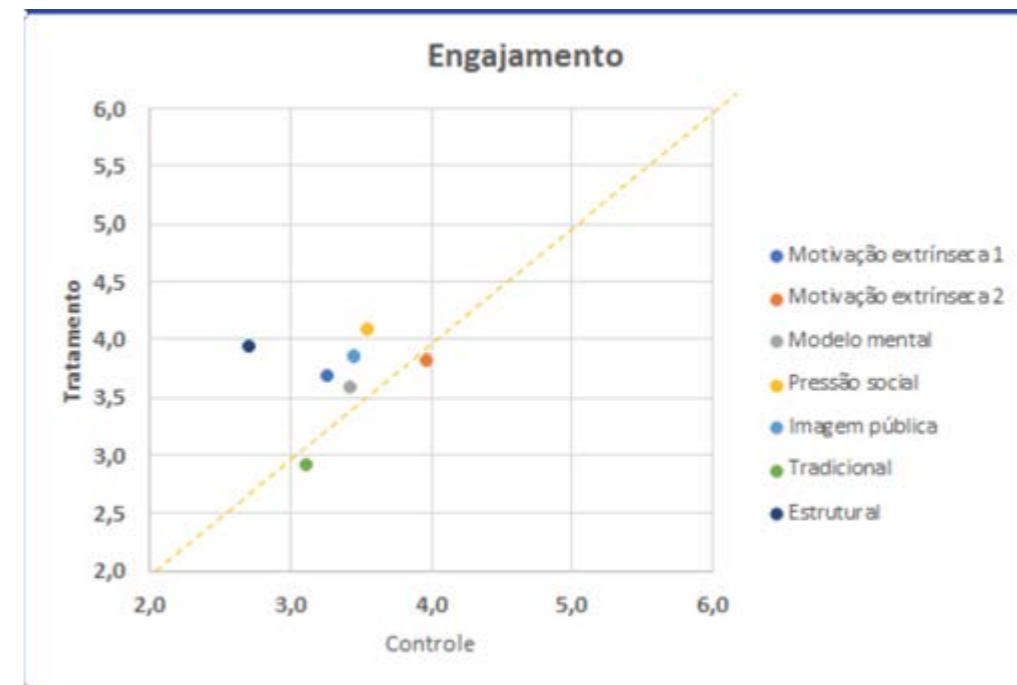


Figura 12 - Variação da produtividade para os mecanismos estruturais e comportamentais testados

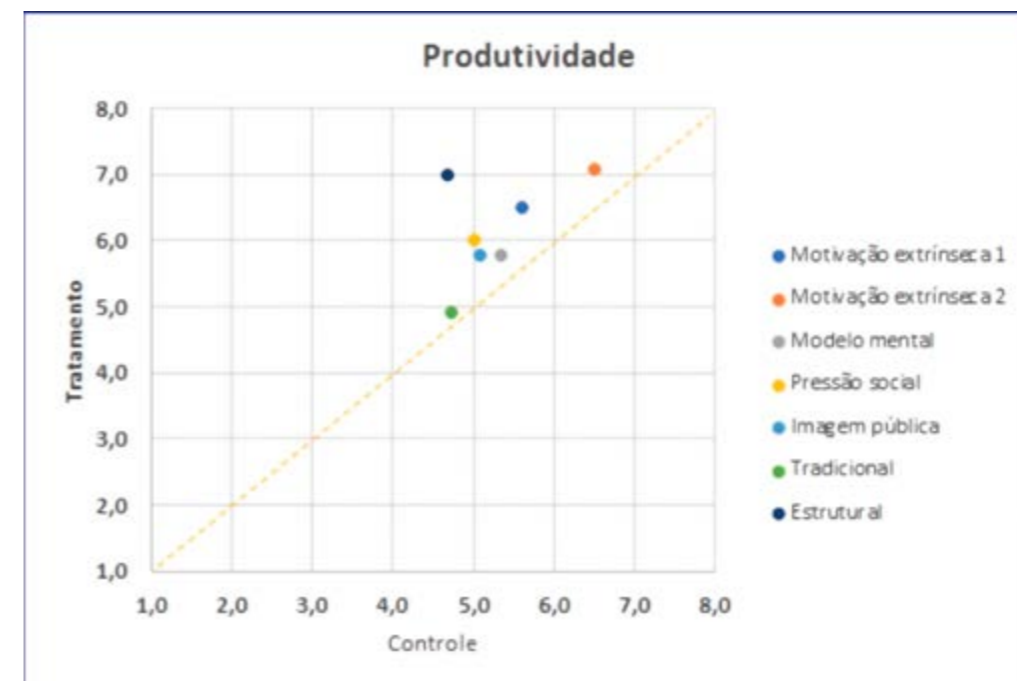


Figura 13 - Variação do engajamento para a motivação extrínseca 1 (ocupação de cargo)

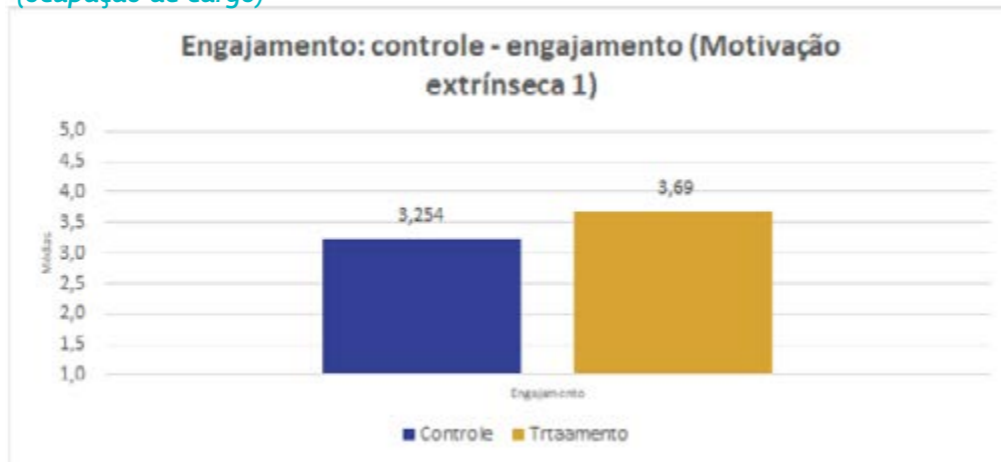


Figura 14 - Variação da produtividade para a motivação extrínseca 1 (ocupação de cargo)



Figura 15 - Variação do engajamento para a pressão social (interação positiva dos colegas com a chefia)

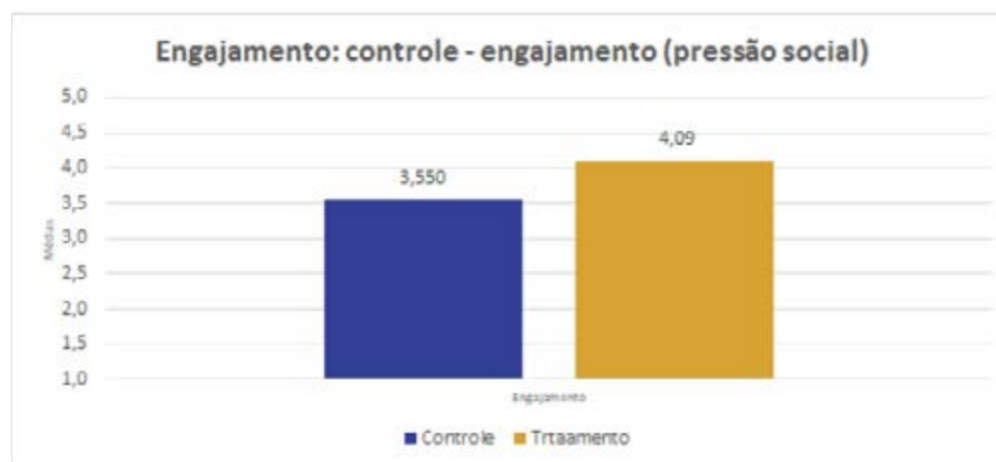


Figura 16 - Variação da produtividade para a pressão social (interação positiva dos colegas com a chefia)



Figura 17 - Variação do engajamento para a imagem pública (visibilidade de resultados dos projetos para toda a organização)

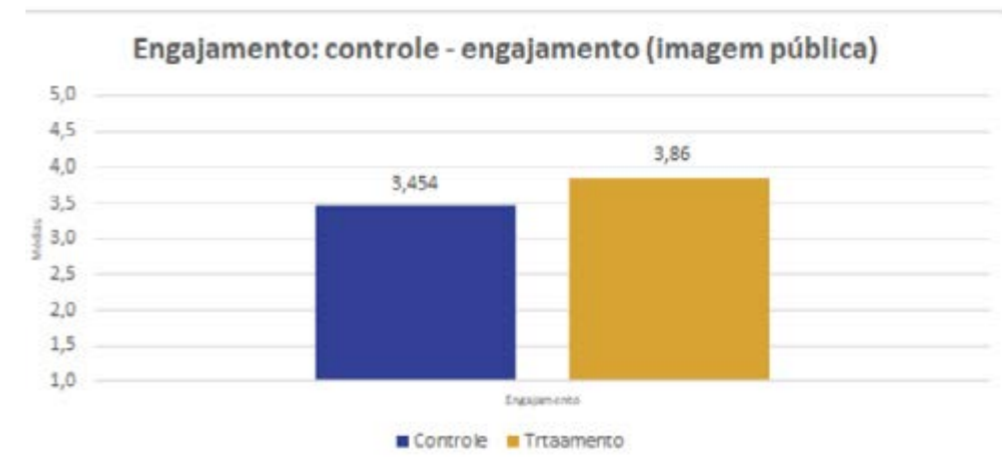
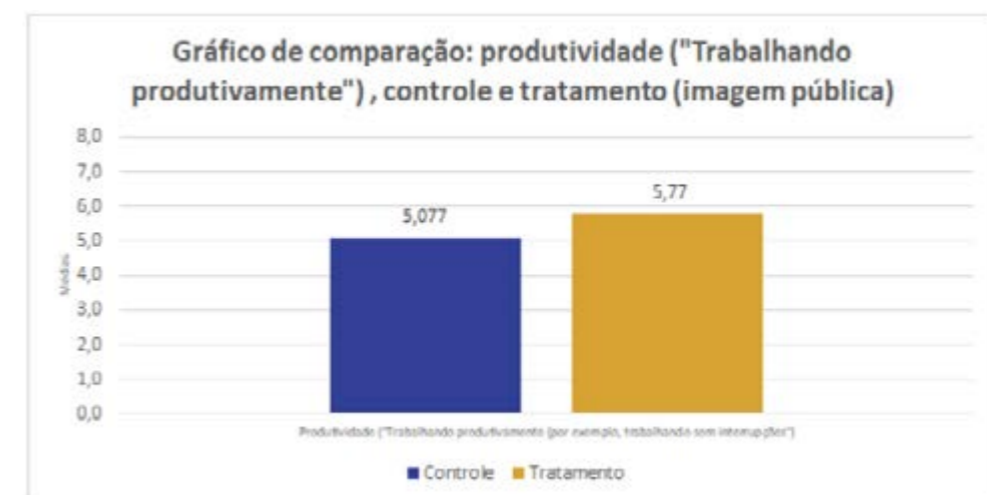


Figura 18 - Variação da produtividade para a imagem pública (visibilidade de resultados dos projetos para toda a organização)



Motivação extrínseca 2 (possibilidade de mobilidade) reduziu o engajamento (Figura 19) e aumentou pouco a produtividade (Figura 20), reforçando a hipótese de que o desejo de mobilidade se configura mais como sintoma (algo não vai bem) do que como incentivo em si.

O mecanismo de modelo mental (grande senso de responsabilidade com a coisa pública) não apresentou variações significativas nem para o engaja-

Figura 19 - Variação do engajamento para motivação extrínseca 2 (possibilidade de mobilidade)

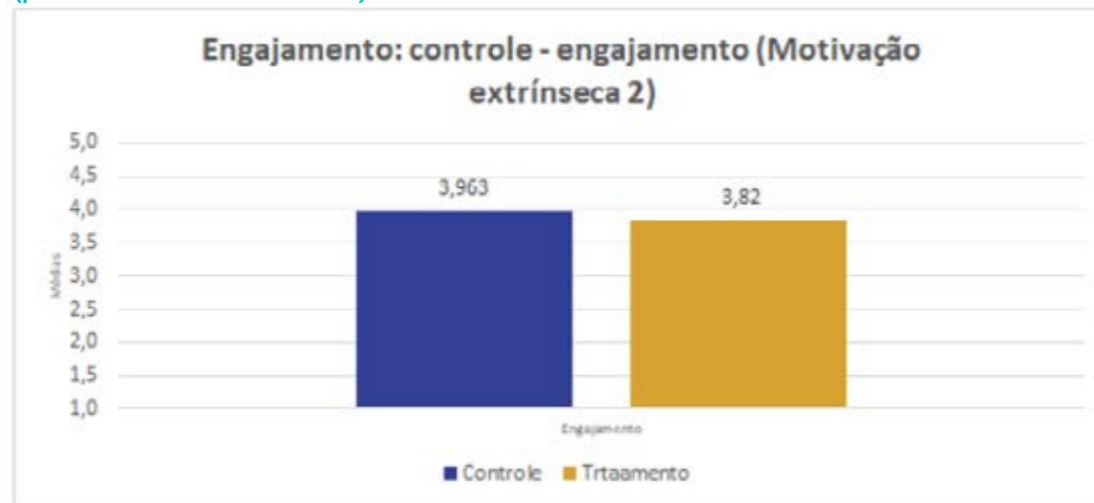
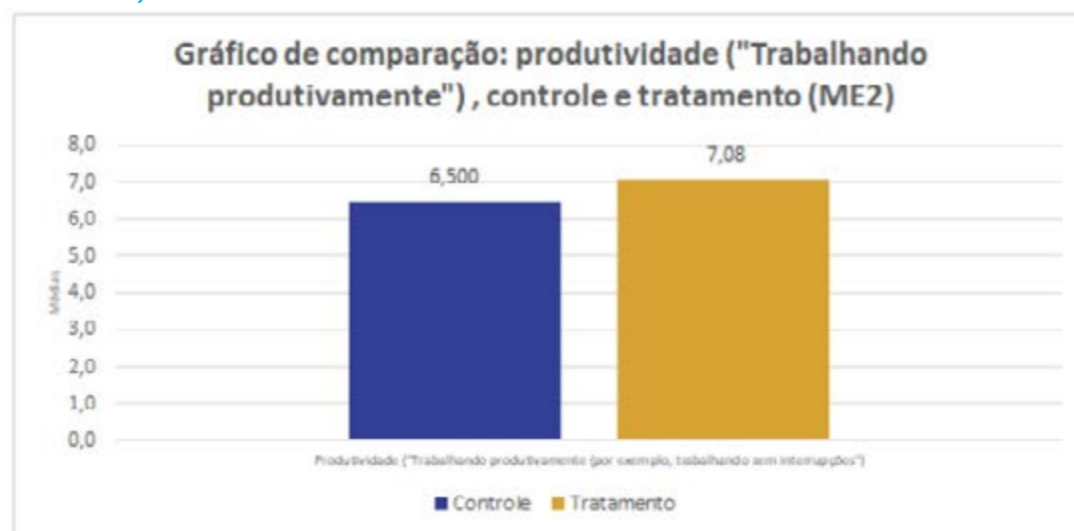


Figura 20 - Variação da produtividade para motivação extrínseca 2 (possibilidade de mobilidade)



mento (Figura 21) nem para a produtividade (Figura 22). A hipótese é de que a vinheta controle pode ter levado os respondentes a imaginarem Ana como uma servidora engajada, ainda que isso não tenha sido dito.

Dessa forma, ao comparar o controle com a vinheta comportamental que trazia exatamente esse perfil de dedicação, a visão deve ter sido de que as histórias não eram tão diferentes.

Figura 21 - Variação do engajamento para o modelo mental (grande senso de responsabilidade com a coisa pública)

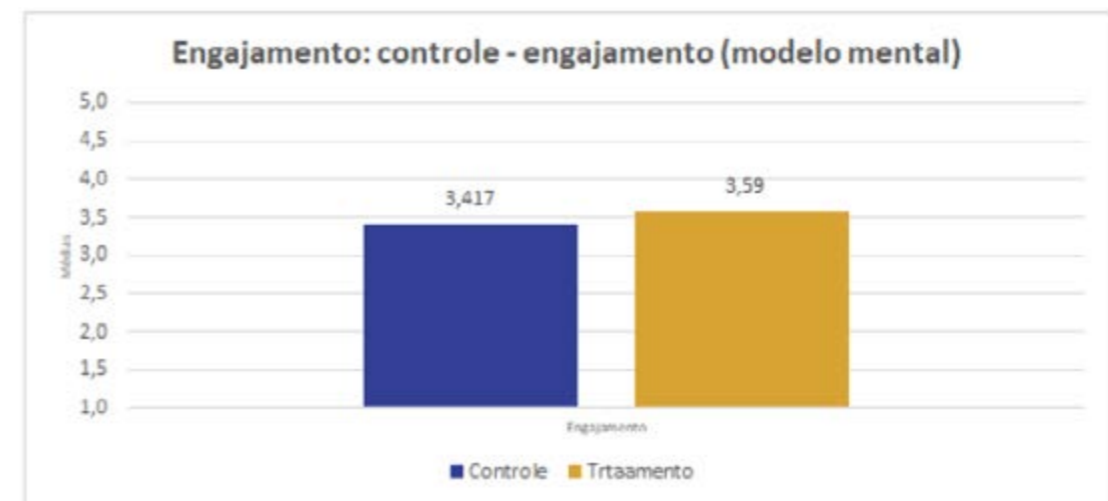
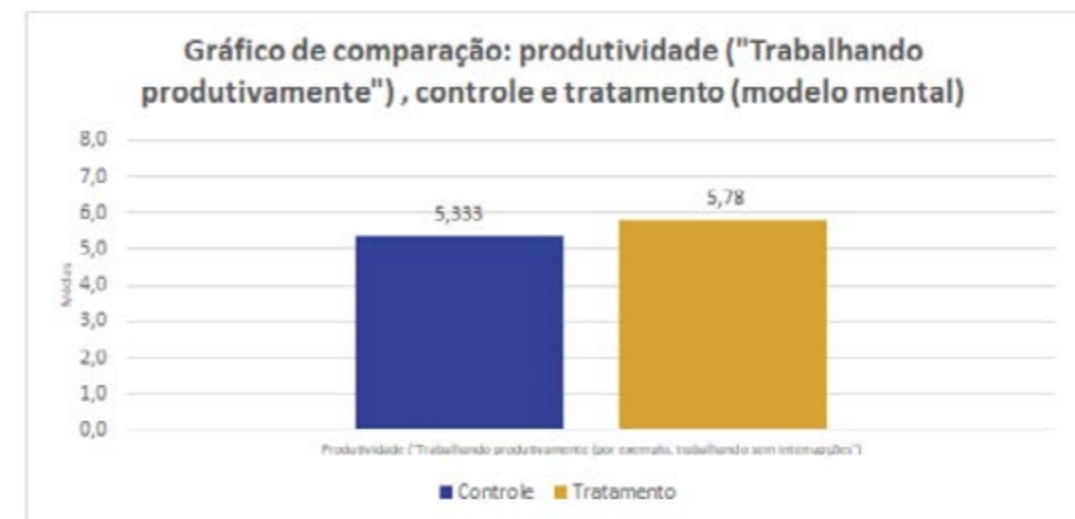
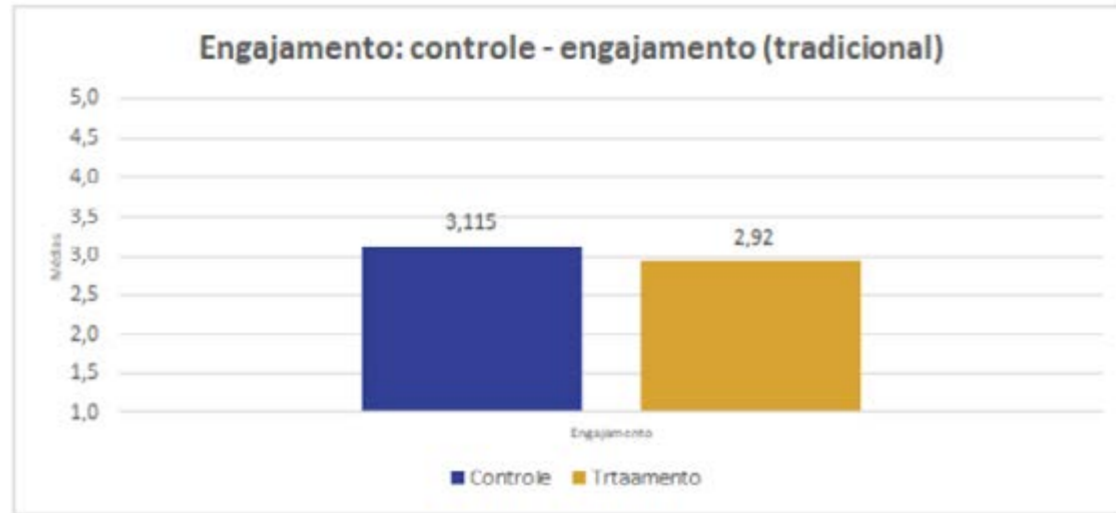


Figura 22 - Variação da produtividade para o modelo mental (grande senso de responsabilidade com a coisa pública)



A avaliação de desempenho como mecanismo tradicional mais adotado reduziu o engajamento (Figura 23) e aumentou pouco a produtividade (Figura 24).

Figura 23 - Variação do engajamento para o mecanismo tradicional (avaliação de desempenho)



O mecanismo estrutural de manter os projetos relevantes com os mesmos recursos foi o que mais aumentou o engajamento (Figura 25) e a produtividade (Figura 26).

Figura 25 - Variação do engajamento para o mecanismo estrutural (manutenção de projetos relevantes)

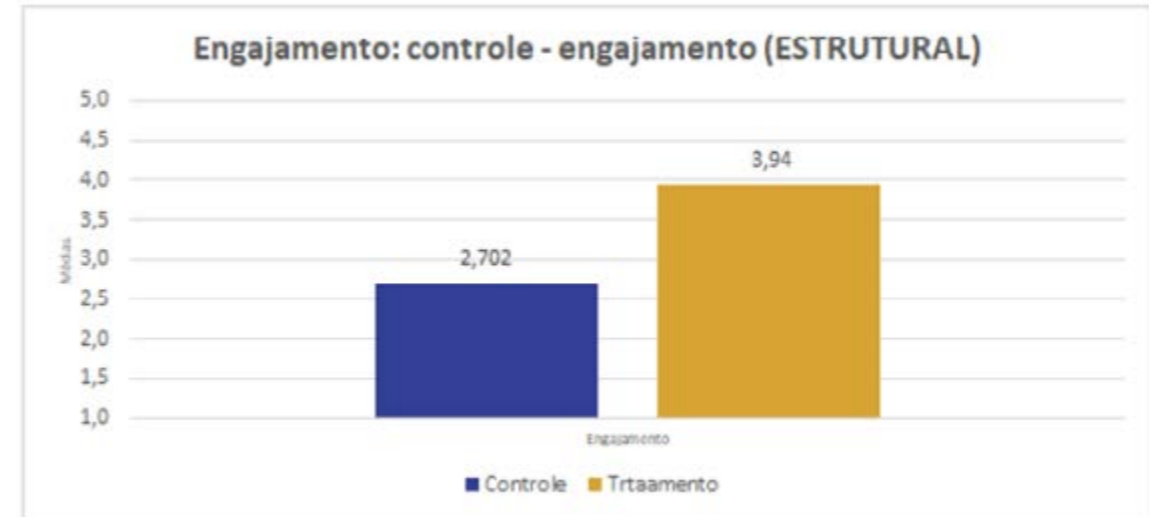
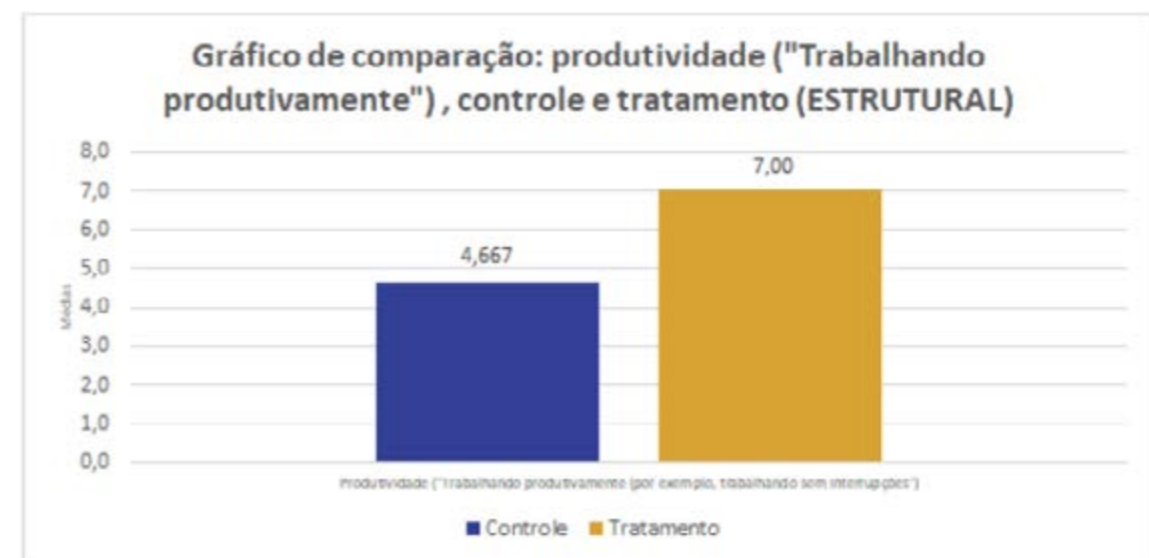


Figura 24 - Variação da produtividade para o mecanismo tradicional (avaliação de desempenho)



Figura 26 - Variação da produtividade para o mecanismo estrutural (manutenção de projetos relevantes)



## 4.3.2

### Testes com protótipo de solução comportamental *Sprint 2*

A partir da identificação dos mecanismos comportamentais mais promissores nos testes do sprint 1 (motivação extrínseca, pressão social e imagem pública), partiu-se para o desenvolvimento do conceito e prototipagem de intervenção comportamental para ser testado no sprint 2 com o objetivo de apoiar o aumento do engajamento dos servidores. Esse trabalho foi desenvolvido ao longo de três oficinas desta etapa.

02/09/2021

#### **Oficina 18 | Construção de conceito de solução comportamental**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: construir o conceito de intervenção comportamental a fim de estimular o engajamento de servidores no trabalho; prototipar alguns dos componentes da intervenção, empregando um ou mais dos mecanismos comportamentais mais promissores (motivação extrínseca, imagem pública, pressão social); testar a interface do protótipo de intervenção comportamental.

09/09/2021

#### **Oficina 19 | Construção do protótipo de solução comportamental**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a refinar o protótipo de intervenção comportamental e preparar as entrevistas para realização dos testes do sprint 2 com o protótipo.

23/09/2021

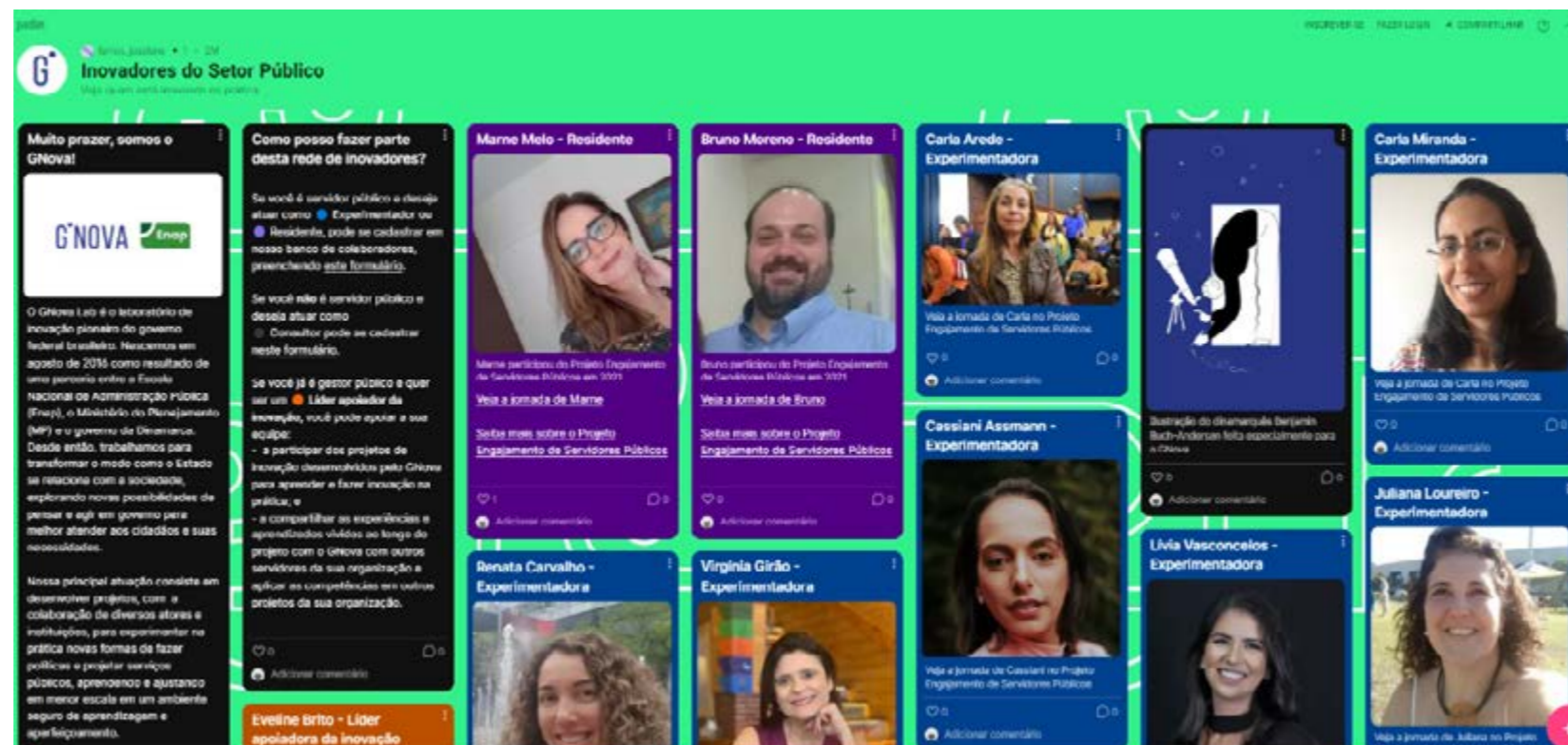
#### **Oficina 20 | Resultados dos testes do protótipo *sprint 2***

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: fazer download das entrevistas com servidores e gestores sobre os objetivos e sentimentos relatados para o protótipo (painel de inovadores públicos), os benefícios, problemas e riscos do protótipo, as dificuldades e sugestões de melhoria ligadas à interface do protótipo; discutir com a equipe os aprendizados e insights gerados sobre os testes, bem como a validação das hipóteses iniciais sobre o protótipo.

O desenvolvimento do conceito da intervenção comportamental tratou do desenvolvimento de um painel on-line para dar visibilidade aos parceiros do GNova em projetos de inovação e aos resultados gerados por esses projetos. O objetivo dessa intervenção foi estimular o engajamento (vigor, dedicação, absorção) de servidores e gestores públicos pela ativação no protótipo de três mecanismos comportamentais: motivação extrínseca, imagem pública, pressão social. A descrição completa do conceito com nome, breve descrição do formato, proposta de valor (dores que cura e ganhos que traz), objetivos, efeitos esperados e principais requisitos de forma e conteúdo pode ser consultada no Anexo 9.

Definido o conceito de solução comportamental, produziu-se um protótipo on-line do Painel de Inovadores do Setor Público (Figura 27), que pode ser melhor visualizado em: [bit.ly/projeto-engaja-2021-painel](http://bit.ly/projeto-engaja-2021-painel)

Figura 27 - Protótipo do Painel de Inovadores do Setor Público



O teste teve como principais hipóteses:

### Hipótese 1:

*O painel gera nos servidores e gestores que não estão contemplados interesse em participar de projetos similares porque vêem valor para si, para suas equipes e para a sua organização.*

### Hipótese 2:

*Gestores que estão no painel vão utilizá-lo como instrumento de reconhecimento público e prestação de contas do projeto.*

O protótipo - **Painel de Inovadores do Setor Público** - foi testado em entrevistas (ver roteiro da entrevista no Anexo 10) com 15 servidores:

- 9 mulheres e 6 homens
- 5 gestores incluídos no painel (2 da área meio e 3 da área fim)
- 5 gestores não incluídos no painel (1 da área meio e 4 da área fim)
- 5 servidores não incluídos no painel (4 da área meio e 1 da área fim)
- 1 entrevista com Cemaden, Embrapa, Dataprev, Inmetro, MMA e MS
- 3 entrevistas com CGU
- 3 entrevistas com Enap
- 3 entrevistas com Ministério da Economia (SGP, SEGES, SEAE)

Sobre a confirmação da **hipótese 1** (O painel gera nos gestores e servidores que não estão contemplados interesse em participar de projetos similares porque vêem valor para si mesmo e para a sua organização.) não houve consenso:

- Sim, desde que exista melhor clareza no ganho para a organização.
- Sim, porque mostra o envolvimento e a importância do engajamento e da inovação.
- Não, as pessoas não viram valor para a organização, acharam que era autopromoção exagerada.

Já a **hipótese 2** (Gestores que estão no painel vão utilizá-lo como instrumento de reconhecimento público e prestação de contas do projeto) foi refutada:

- Não, usariam mais como intercâmbio de informação entre os gestores.

Os entrevistados também apontaram potenciais riscos na adoção do painel:

- Navegação não intuitiva gera descrédito, o acesso aos resultados e aprendizados gerados pelos projetos precisa ser objetivo e simples.
- Focar nas pessoas e jornadas individuais, e não nos resultados gerados pelos projetos, dificulta a visualização de valor.
- Focar nas pessoas individualmente, e não nas equipes, pode gerar uma visão de autopromoção negativa.
- Focar nas pessoas individualmente, e não nas equipes, pode gerar comparações injustas e competições entre servidores.
- A promoção pessoal pode gerar uma pressão sobre os gestores para liberar mais pessoas em uma equipe que já está sobrecarregada.
- Aprendizado no trabalho, atividades em rede, inovação em governo são discussões e práticas em desenvolvimento no setor público, muitos gestores ainda operam com base na produtividade e hierarquia.

Além disso, os entrevistados apontaram os potenciais ganhos:

- Forma de expor os resultados do que se faz por quem faz.
- Oportunidade de compor comunidade que compartilha conquistas coletivas.
- Gestores gostam de ter sua imagem associada a projetos, desde que os aprendizados e resultados gerados estejam claros, pois isso aumenta o compromisso com a prestação de contas.
- Se os aprendizados e resultados gerados ficam claros, os gestores têm maior interesse em apoiar seus servidores a participarem de projetos colaborativos.



A conclusão final foi de que, em caso de implementação futura, o protótipo do Painel de Inovadores teria que ser revisado e novamente testado para verificação de sua aderência ao público. Ressalte-se, no entanto, que os testes trouxeram um meta-aprendizado de grande valor para a equipe do projeto: a importância de se testar ideias antes de serem materializadas como produtos ou serviços finais. Eis algumas das citações da equipe sobre esses aprendizados:

*“O teste trouxe muitos insights. Como é surpreendente. A gente tem uma visão sobre o protótipo e ao escutar as pessoas descobrimos algo totalmente novo.”*

*“Mesmo que a gente não saia com uma solução pronta é importante sair com a visão da experimentação constante.”*

*“A experimentação deveria virar regra, impressionante como a gente se equivoca.”*

As três oficinas finais desta etapa de sprints foram dedicadas à consolidação dos aprendizados sobre os determinantes de engajamento no trabalho dos servidores públicos federais. Além disso, foram discutidas possibilidades de ações futuras para disseminação do conteúdo do projeto. Os resultados da avaliação final do projeto discutidos na última oficina do dia 21/10/2021 serão apresentados na seção 5.

30/09/2021

**Oficina 21 - Consolidação do projeto  
parte 1**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: validar os aprendizados do sprint 2; iniciar a construção da narrativa final do projeto utilizando a técnica da pirâmide (respostas -> argumentos -> dados) para quatro momentos do projeto (entrevistas com servidores; conversa com especialistas; mapa sistêmico; testes com vinhetas do sprint 1).

07/10/2021

**Oficina 22 - Consolidação do projeto  
parte 2**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: retomar a síntese dos principais achados do projeto discutidos na oficina anterior; discutir ações para encaminhamento dos achados do projeto até dezembro/2021; discutir possibilidades de ações futuras sobre engajamento de servidores; iniciar avaliação final do projeto.

21/10/2021

**Oficina 23 - Encerramento do projeto**

Nesta oficina, a equipe se dedicou a: validar os combinados para realização das ações de disseminação do conteúdo do projeto até dezembro de 2021; validar as ideias e combinados para outras ações de desdobramento do projeto a partir de 2022; testar apresentação sobre engajamento para a mesa redonda da SI 2021; compartilhar da avaliação final realizada pela equipe.

Na consolidação dos aprendizados obtidos sobre os determinantes de engajamento no trabalho, foram listados os principais comportamentos de servidores engajados, os principais erros cometidos pelas organizações nesse tema, bem como as principais ações para estimular esse engajamento.

### **Servidores engajados:**

*Equilibram produtividade e bem-estar.*

*Percebem o resultado do seu trabalho para a sociedade.*

*Prezam pela qualidade nas entregas.*

*Encontram ambiente de equilíbrio entre as demandas do trabalho e os recursos disponíveis.*

## Principais erros cometidos pelas organizações

### **Interromper ações ou projetos relevantes**

A interrupção de ações ou projetos sem ouvir a equipe responsável, sem conhecer o histórico de desenvolvimento ou analisar os dados sobre os resultados gerados para as organizações ou para a sociedade, acaba reduzindo a percepção do significado do trabalho pelos servidores .

### **Colocar pessoas despreparadas em postos-chave**

Chefias despreparadas não se alinham com a equipe e acabam aumentando o sentimento de insegurança psicológica no ambiente de trabalho, pois focam sua atenção somente em controlar processos e produtividade e em seguir ritos e hierarquias, sobrando pouco espaço para escuta, autonomia e protagonismo das equipes.

### **Não cuidar do equilíbrio entre produtividade e bem-estar individual**

A realização de várias atividades em paralelo ou atividades que extrapolam as atribuições e capacidades estabelecidas para o trabalho, a médio prazo, pode gerar desgaste físico e emocional, reduzindo a produtividade e o bem-estar e levando ao adoecimento dos servidores no trabalho.

## Principais ações para estimular o engajamento dos servidores no trabalho

### **Estimular a autonomia e o protagonismo na realização do trabalho**

Os servidores que protagonizam ações ou projetos têm maior percepção sobre os resultados do trabalho e, conseqüentemente, maior motivação para servir ao público. Esse ciclo virtuoso aumenta o engajamento e a produtividade.

### **Criar espaços de reconhecimento para as equipes**

Reconhecimento vai além de remuneração. Servidores que têm oportunidade de serem ouvidos, expondo seus conhecimentos e ideias percebem isso como reconhecimento. Existem várias maneiras de reconhecer os servidores: incentivar o desenvolvimento de um talento ou dar oportunidade de capacitação em algum tema de interesse; criar espaços para ocupação de cargos e recebimento de gratificações; conceder a oportunidade de liderar ações ou projetos de interesse; reconhecer publicamente os resultados alcançados pelas equipes.

### **Apoiar o desejo de mobilidade do servidor desengajado**

O desejo de mobilidade é um dos principais sintomas manifestados por servidores desengajados e a mobilidade planejada e periódica pode ser uma das maneiras de resgatar o engajamento, adotando ações tais como: mudança de atividades no mesmo setor; movimentação entre setores da organização; colaboração temporária em projetos de diferentes setores da organização ou de outras organizações.

## 4.4

### Etapa Desincubação

Na etapa de desincubação, realizada de 10/11 a 09/12/2021, foram realizados três encontros com o objetivo de discutir, disseminar e refinar os achados sobre engajamento obtidos durante o projeto. O principal encontro refere-se a uma mesa redonda realizada, no dia 10/11/2021, na Semana de Inovação 2021: "Abrindo a caixa preta do Engajamento no Trabalho no setor público" ([bit.ly/projeto-engaja-2021-SI2021](http://bit.ly/projeto-engaja-2021-SI2021)).

Ver apresentação em: [bit.ly/projeto-engaja-2021-final](http://bit.ly/projeto-engaja-2021-final).

Além do debate realizado na mesa redonda, a equipe também levantou possibilidades de desdobramento do projeto, a partir de 2022, com os objetivos de disseminar os dados sobre os determinantes de engajamento e de ofertar insumos para um debate mais qualificado sobre o tema na esfera federal. As principais possibilidades levantadas foram:

- Criação de perfis no Instagram ou LinkedIn e produção de artigos para disseminação do conteúdo produzido no projeto.
- Produção de mapa de boas práticas de engajamento no trabalho - identificação e descrição de ações de engajamento já realizadas na esfera federal (metodologia e resultados alcançados).
- Desenho do programa Lidere-se! - criar um espaço de diálogo e construção conjunta para recuperar o engajamento individual, a partir de trocas sobre a jornada profissional de cada um e de ferramentas que ajudem o próprio servidor a descobrir o que precisa transformar em si mesmo.

# 5. Aprendizados

Ao final do projeto, realizou-se discussão para avaliação de todo o processo de desenvolvimento do projeto pela equipe, a partir de seis perguntas:

**1**

Considerando toda a jornada do projeto, qual foi o momento (visão de futuro, entrevistas, desenho de personas, desenho de vinhetas...) que mais te mobilizou? Por quê? (Destaque de um a três pontos que justificam a sua escolha.)

**2**

Considerando toda a jornada do projeto, qual foi o momento (visão de futuro, entrevistas, desenho de personas, desenho de vinhetas...) que menos te mobilizou? Por quê? (Destaque de um a três pontos que justificam a sua escolha.)

**3**

Quais foram os seus três principais aprendizados do projeto? (Considere conteúdos, comportamentos, métodos...)

**4**

Pensando nos desafios e projetos que existem na sua organização (com os quais você está envolvido/a ou gostaria de estar), em qual deles você usaria o que aprendeu em nossa jornada de experimentação?

**5**

Como você estruturaria as ações para enfrentamento desse desafio ou desenvolvimento desse projeto? Por onde você começaria? O que faria depois?

**6**

Considerando toda a jornada de experimentação vivida nesses meses, quais seriam as sugestões de melhoria para o GNova?

A seguir apresentamos a síntese das reflexões realizadas pela equipe do projeto.

O momento mais mobilizador citado pela maior parte da equipe foi a realização das entrevistas com os servidores na etapa de descoberta, tanto pela oportunidade de validar ou refutar as hipóteses quanto pela oportunidade de conhecer histórias reais de engajamento e desengajamento no trabalho. Já o momento menos mobilizador foi a realização da atividade sobre visão de futuro, a equipe teve muita dificuldade de iniciar o projeto pensando em projeções tão diferentes da realidade no presente.

No entanto, para os outros momentos destacados, não houve consenso. O desenho das vinhetas apareceu como o segundo momento mais mobilizador por ser um instrumento completamente novo para a equipe, fato que despertou maior curiosidade e interesse.

Porém, parte da equipe teve dificuldade de se apropriar desse instrumento justamente pelo pouco conhecimento dos fundamentos teóricos sobre Insights Comportamentais empregados.

A elaboração do mapa sistêmico e o desenho de personas também foram listados como momentos mais mobilizadores. Porém, enquanto parte da equipe valorizou a visão global sobre os fatores de influência do engajamento e suas relações apontadas pelo mapa sistêmico, assim como a criação lúdica dos personas, outra parte teve dificuldade de acompanhar a construção do mapa sistêmico e destacou que os personas poderiam ter sido mais explorados no projeto.

A seguir, apresentamos algumas citações da equipe sobre esses momentos.

Momentos **mais** mobilizadores citados pela equipe do projeto:

**Entrevistas da etapa descoberta**

“É a maneira de nos conectarmos e criarmos empatia com o nosso público-alvo. Em vários momentos, a gente acaba trazendo nossos vieses para as discussões, e a pesquisa é o que nos faz voltar ao foco.”

**Desenho das vinhetas**

“O que me chamou a atenção nas vinhetas foi a sutileza utilizada para se descobrir aspectos comportamentais que interferem nas decisões das pessoas.”

**Elaboração do mapa sistêmico**

“O mapa sistêmico me propiciou ter uma visão global de como os diferentes fatores influenciam o comportamento e interação entre si.”

**Desenho das personas**

“Porque foi feito a partir de histórias reais coletadas nas entrevistas e de uma forma criativa, lúdica.”

Momentos **menos** mobilizadores citados pela equipe do projeto:

**Visão de futuro**

“Acho muito complexo determinar a visão de futuro, pois estamos em constante mudança.”

**Desenho das vinhetas**

“Senti que não consegui contribuir muito e a construção coletiva foi um processo mais complexo.”

**Elaboração do mapa sistêmico**

“Senti que precisava de mais aprofundamento na metodologia e na abordagem para contribuir mais.”

**Desenho das personas**

“Não achei que tenham efetivamente ajudado nas vinhetas. Em que pese reconhecer que seja uma técnica importante, no contexto do projeto achei que ficou meio perdida ou subutilizada.”

Quanto às **sugestões de melhoria**, a equipe propôs:

Trabalhar com mais atividades assíncronas nos momentos que exigem maior análise e reflexão.

Realizar mais encontros semanais com menor duração para facilitar a absorção do conhecimento e a conciliação das agendas.

Abrir para toda a equipe, a possibilidade de participação nos encontros de preparação.

Disponibilizar roteiros das oficinas dois dias antes da realização.

Trabalhar mais intensamente a comunicação com a equipe via Slack.

Ampliar a participação dos consultores nas oficinas.

Promover feedbacks mais pontuais para aperfeiçoar as vivências.

Gerar produto final coletivamente com os aprendizados do projeto.

Quanto aos **aprendizados**, os destaques foram:

Apropriação de novos conteúdos e metodologias  
- Conceitos e determinantes de engajamento no trabalho.

- Design Sistêmico.
- Insights Comportamentais.
- Preparação e realização de entrevistas virtuais.
- Design thinking.

Trabalhar a visão sistêmica

- Explorar diferentes perspectivas do problema.

A importância de testar

- Ser crítico.
- Testar hipóteses.
- Testar ideias.

A riqueza do trabalho coletivo

- Trabalhar em equipe (remotamente).
- Estabelecer trocas com pessoas de diferentes lugares.

Por fim, a equipe também apontou **desejos e possibilidades de aplicação dos aprendizados** em ações e projetos futuros, tais como:

- Disseminar os insights do projeto sobre engajamento para o RH, para a organização.
- Propor melhorias para banco de talentos e avaliação de desempenho.
- Estruturar processos organizacionais mais ágeis.
- Trabalhar a cultura do teletrabalho e da gestão por resultados.
- Trabalhar o engajamento em grupos de pesquisa.
- Elaborar guia de participação social e engajamento colaborativo.



# 6. Referências

- Simon, Herbert A. **The Sciences of the Artificial (3rd ed.)**. Cambridge, MA: MIT Press.(1996).
- Dresch, Aline & Lacerda, Daniel & Antunes, Junico. **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**.(2015)
- Buchanan, Richard. **Design Research and the New Learning** (2001).
- Rittel, Horst W. J; Webber, Melvin M. **Dilemmas in a General Theory of Planning** (1973).
- Thaler, Richard H. Misbehaving: **A construção da economia comportamental**(2015).
- Thaler, Richard H.; Sunstein, Cass R. Nudge: **Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade** (2009).
- Hallsworth, Michael; Kirkman, Elspeth . **Behavioral Insights** (2020).
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. and Fletcher, L. **The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. International Journal of Management Reviews**, 19: 31-53.(2017) <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Borst RT, Kruyen PM, Lako CJ. **Exploring the Job Demands-Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. Review of Public Personnel Administration**.39(3):372-397. (2019) doi:10.1177/0734371X17729870
- Hayes, M., Chumney, F., Wright, C., & Buckingham, M. **Global study of engagement (p. 96). Technical Report**. ADP. LLC.(2019)
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., Madden, A. **Mind the context gap: a critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. e International Journal of Human Resource Management** 31(1), pp. 6-46. (2019) <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>
- COOKE, Donna K.; BRANT, Katarina K.; WOODS, Juanita M. **The role of public service motivation in employee work engagement: A test of the job demands-resources model. International Journal of Public Administration**, v. 42, n. 9, p. 765-775, (2019).
- PERRY, James L.; VANDENABEELE, Wouter. **Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 692-699, 2015.
- DE SOUZA CAMÕES, Marizaura Reis; GOMES, Adalmir Oliveira. **Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. Administração Pública e Gestão Social**, 2021.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. **The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies**, 3, 71-92. (2002). <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- WEISS, Howard M. **Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. Human resource management review**, v. 12, n. 2, p. 173-194, 2002.
- CHRISTIAN, MS, GARZA, AS e SLAUGHTER, JE (2011), **ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UMA REVISÃO QUANTITATIVA E TESTE DE SUAS RELAÇÕES COM A TAREFA E O DESEMPENHO CONTEXTUAL. Psicologia Pessoal**, 64: 89-136. 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

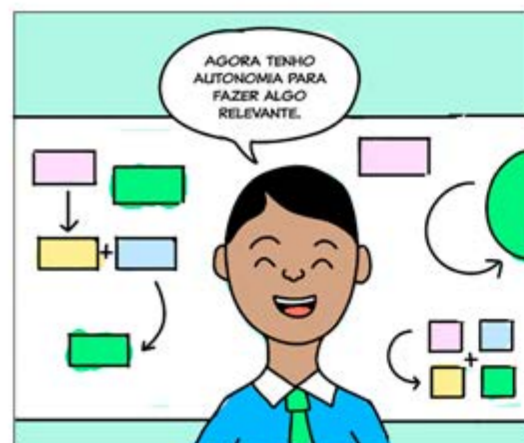
# 7. Anexos

Anexo 1  
HQ do Técnico-administrativo  
da área fim

Servidor Público em:

## ENGAJAMENTO NO TRABALHO





# Anexos

## Anexo 2 HQ do Técnico-administrativo da área meio

Servidor Público em:

# ENGAJAMENTO NO TRABALHO





# Anexos

## Anexo 3 HQ do Técnico-gerencial da área fim

Servidor Público em:

# ENGAJAMENTO NO TRABALHO

NOME: CLARICE  
IDADE: 45 ANOS



CLARICE FORMOU-SE NA UNB E FEZ MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. ENTROU PARA O SERVIÇO PÚBLICO RELATIVAMENTE JOVEM, SEM FILHOS E COM POUCA EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL. FILHA DE SERVIDORES PÚBLICOS SEMPRE GANHOU COM A CARREIRA PÚBLICA.

ACREDITA QUE SER SERVIDOR PÚBLICO É ALGO MUITO IMPORTANTE - TEM ORGULHO DE SER SERVIDORA. ENTROU NA CARREIRA PÚBLICA COM UMA VISÃO FORTE DE CONTRIBUIR PARA O PAÍS E MELHORIA DA SOCIEDADE. ELA ACREDITA NA MISSÃO DO PODER EXECUTIVO FEDERAL.



COMO SERVIDORA, EU QUERO CONTRIBUIR PARA UMA SOCIEDADE MAIS JUSTA E UM PAÍS MAIS PRÓSPERO.

FOI LOTADA EM UMA UNIDADE CUJA EQUIPE ERA MUITO ENGAJADA E TINHA PROJETOS RELEVANTES PARA A SOCIEDADE. TINHA ESPAÇO PARA CONTRIBUIR E SE SENTIA PARTE DE UM PROJETO MAIOR.

EU TENHO LIBERDADE PARA CRIAR E ESPAÇO PARA PROPOR MUDANÇAS NO MEU TRABALHO.

SINTO-ME PARTE DE UMA EQUIPE, SINTO QUE ESTAMOS CONSTRUINDO ALGO DE IMPACTO PARA A VIDA DAS PESSOAS.



TINHA UMA CHEFE QUE CONSIDERAVA AS DIFERENÇAS INDIVIDUAIS DA EQUIPE, GERENCIAVA CONFLITOS E TOMAVA DECISÕES OUVINDO A TODOS. CLARICE IA PESSOALMENTE PARA OS DESPACHOS COM O SECRETÁRIO DA PASTA.

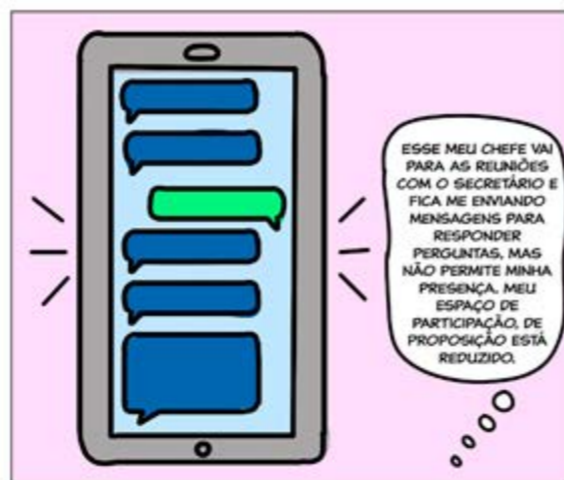


SE A CHEFIA NÃO CONSEGUE LIDAR COM AS DIFERENÇAS (DE PERFIS INDIVIDUAIS) ISSO VIRA UM PROBLEMA. A CHEFIA TEM QUE DAR ESPAÇO PARA AS PESSOAS SEREM O QUE SÃO. EXISTEM AQUELAS QUE SÃO INOVADORAS E EXISTEM AQUELAS QUE VÃO FAZER O FEIJÃO COM ARROZ, QUE TAMBÉM É IMPORTANTE.



AS CHEFIAS TAMBÉM PRECISAM SER SOLIDÁRIAS, PRECISAM CRIAR UM SENSO DE COMUNIDADE. AINDA QUE HAJA CONFLITOS. GERAR CONFLITOS É UM PROBLEMA, MAS EVITÁ-LOS OU NÃO TRATÁ-LOS TAMBÉM PODE SER RUIM. UM CONFLITO MAL RESOLVIDO PODE GERAR TRAUMA E UM CONFLITO BEM RESOLVIDO PODE GERAR FORÇA.





# Anexos

## Anexo 4 Roteiro da conversa com especialistas *Etapa Descoberta*

Pedir aos convidados que tentem lembrar de exemplos, histórias que possam ilustrar suas respostas no momento da discussão.

### Bloco 1

Perguntas gerais

1. Para você, o que demonstra que um servidor está engajado no trabalho? E que não está?
2. O que explica os diferentes níveis de engajamento entre servidores no Executivo federal brasileiro?
3. Quais são os aspectos mais críticos que afetam o engajamento dos servidores?

### Bloco 3

Perguntas para explorar variáveis do nível macro

7. Quais são as variáveis organizacionais mais críticas para o engajamento?
8. E as de contexto mais amplo (aspectos políticos e estruturais)?
9. Políticas e práticas de gestão de pessoas interferem no engajamento? Como e por quê?

### Bloco 2

Perguntas para explorar variáveis dos níveis micro e meso

4. Quais características individuais (personalidade, atitudes, mentalidade) influenciam no engajamento dos servidores?
5. Quais são as variáveis no nível das equipes de trabalho mais críticas para o engajamento?
6. Como a chefia imediata contribui ou prejudica o engajamento das equipes (comportamentos, práticas, perfil)?

### Bloco 4

Pergunta de fechamento

10. Se você pudesse eleger três ações para melhorar o engajamento de servidores no Poder Executivo federal, quais seriam?



# Anexos

## Anexo 5

### Roteiro da entrevista com servidores

#### *Etapa descoberta*

#### **1- Apresentar a entrevista (contexto e objetivo) e as pessoas (entrevistador e relator)**

Obrigado(a) por aceitar nosso convite para entrevista. Estou fazendo parte desse projeto sobre engajamento de servidores federais em conjunto com o Gnova, que é o laboratório de inovação da Enap. Vou te passar algumas informações sobre o projeto, mas sinta-se à vontade para me interromper a qualquer momento, caso tenha alguma dúvida, ok?

Nessa primeira etapa, buscamos entender melhor os problemas públicos a partir do olhar dos usuários. No caso deste projeto, o usuário é o próprio servidor público e suas dores no dia a dia de sua atuação profissional e o que interfere no seu engajamento no trabalho.

O que estamos querendo descobrir, no momento, são os motivos (causas, fatores) que levam os servidores públicos federais do Poder Executivo Federal a ficarem mais ou menos engajados no trabalho ao longo da sua carreira.

Por fim, gostaríamos de pedir sua autorização para gravar a entrevista, isso facilitará o processo de análise dos dados. Lembrando que as informações serão tratadas de forma agregada para fins de desenvolvimento do projeto. Nossa estimativa é de que a entrevista dure de 30 a 40min.

Ficou claro? Você quer fazer alguma pergunta ou podemos começar?

#### **2- Conferir dados de identificação: faixa etária, cargo, tipo de vínculo, instituição, unidade de exercício, área (meio, fim com ou sem contato com cidadão)**

## Perguntas

### Parte 1

Primeiramente, queremos que você pense na sua trajetória profissional no serviço público federal.

0- Por que você decidiu prestar um concurso público?

1- Considerando toda a sua trajetória profissional no serviço público federal, você considera que esteve predominantemente engajado (com vigor, dedicação, energia no trabalho) ou desengajado (com exaustão, desestimulado, pouco eficaz)? Por quê?

2- Lembrando dessa trajetória, você pode citar um momento em que você se sentiu altamente engajado?

3- A que você atribui esse estado? Pode detalhar o que acontecia nesse momento?

4- Houve momentos em que você se sentiu desengajado?

5- A que você atribui esse estado? Pode detalhar o que acontecia?

6- Como você lidou com esse estado de desengajamento? Conseguiu sair desse estado? De que forma? Se não, o que faltou?

### **Perguntas alternativas (outras formas de perguntar, se o entrevistado não responder)**

- Já fez várias tentativas frustradas de se comprometer a mudar comportamentos para superar o problema?

- Você considera que tem motivação intrínseca para superar o problema (ou problemas)? E quais são suas fontes de motivação extrínseca?

## Perguntas

### Parte 2

Agora vamos pedir para que você pense em uma experiência de trabalho no Poder Executivo federal em que ou houve uma mudança significativa no engajamento de um time ou que tinham pessoas com níveis de engajamento muito diferentes:

7. Nessa situação, a maioria das pessoas estava engajada ou desengajada? Para as desengajadas, você acredita que havia uma intenção ou tentativa de mudar? Por quê?

Perguntas alternativas (outras formas de perguntar, se o entrevistado não responder)

- Em sua opinião, quão comuns são os casos de pessoas mais engajadas (desvios positivos) e de pessoas menos engajadas (casos típicos)?

- Qual dos comportamentos é melhor percebido pelos demais? Ou seja, as outras pessoas pensam como você, percebem que há predominância de (pessoas mais ou menos engajadas, dependendo da resposta do entrevistado)?

- E você acredita que a própria pessoa tenha feito várias tentativas frustradas de se comprometer a mudar comportamentos para superar o problema?

8. O que você acha que determinou essa mudança ou essas diferenças nos níveis de engajamento das pessoas?

#### Perguntas alternativas

##### (outras formas de perguntar, se o entrevistado não responder)

- Nota diversidade de comportamentos que poderiam explicar diferenças entre os casos? O que acontece com quem é diferente?

- Acha que comportamentos das pessoas engajadas (desvios positivos) não são, ao menos em parte, modelo a ser seguido pelas pessoas desengajadas (casos típicos)?

9. Você entende que questões individuais, como características da pessoa, interesses, capacidades influenciavam? De que maneira?

10. Você acha que a relação com os pares nas equipes de trabalho tinha alguma interferência? Pode me detalhar situações em que você observou isso?

11. Como era o perfil da chefia imediata? Isso fazia alguma diferença? Por quê?

12. Aconteceu algo no órgão (alguma mudança, determinação superior) que impactou nesse nível de engajamento das pessoas?

13. O contexto maior do setor público teve alguma interferência? Por exemplo, mudanças políticas, administrativas, uma nova legislação de pessoal, uma reforma, etc.?

14. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa? Ou, há algo que queria perguntar?

# Anexos

## Anexo 6 Vinhetas Sprint 1

### Vinheta Controle

#### História 1

Ana é servidora do Poder Executivo federal há 15 anos e passou por diversas mudanças da alta gestão e também na estrutura do seu órgão. Ana já viveu algumas interrupções de projetos relevantes que geravam resultados expressivos. Ela acaba de receber a notícia de que haverá nova troca de gestão no seu órgão e que há possibilidade de mudanças significativas nos projetos. Ana não sabe se vale a pena investir tantas horas de trabalho no projeto prioritário em que está atuando.



### Vinheta Motivação Extrínseca 1

#### História 2

Ana é servidora do Poder Executivo federal há 15 anos e passou por diversas mudanças da alta gestão e também na estrutura do seu órgão. Ana já viveu algumas interrupções de projetos relevantes que geravam resultados expressivos. Ela acaba de receber a notícia de que haverá nova troca de gestão no seu órgão e que há possibilidade de mudanças significativas nos projetos. Ana não sabe se vale a pena investir tantas horas de trabalho no projeto prioritário em que está atuando. **A nova gestão anuncia que, durante o próximo ano, os servidores com melhores resultados em seus projetos passarão a ter prioridade nas seleções para ocupação de cargos e funções.**

## Vinheta Motivação Extrínseca 2

### História 2

Ana é servidora do Poder Executivo federal há 15 anos e passou por diversas mudanças da alta gestão e também na estrutura do seu órgão. Ana já viveu algumas interrupções de projetos relevantes que geravam resultados expressivos. Ela acaba de receber a notícia de que haverá nova troca de gestão no seu órgão e que há possibilidade de mudanças significativas nos projetos. Ana não sabe se vale a pena investir tantas horas de trabalho no projeto prioritário em que está atuando. **A nova gestão anuncia que, durante o próximo ano, os servidores com melhores resultados em seus projetos passarão a ter prioridade nas oportunidades de mobilidade.**



## Vinheta Modelo Mental

### História 2

Ana é servidora do Poder Executivo federal há 15 anos e passou por diversas mudanças da alta gestão e também na estrutura do seu órgão. Ana já viveu algumas interrupções de projetos relevantes que geravam resultados expressivos. Ela acaba de receber a notícia de que haverá nova troca de gestão no seu órgão e que há possibilidade de mudanças significativas nos projetos. Ana não sabe se vale a pena investir tantas horas de trabalho no projeto prioritário em que está atuando. **Ana, contudo, tem um forte senso de responsabilidade com a coisa pública e se sente fazendo algo errado quando não se dedica tanto quanto poderia.**

## Vinheta Pressão Social

### História 2

Ana é servidora do Poder Executivo federal há 15 anos e passou por diversas mudanças da alta gestão e também na estrutura do seu órgão. Ana já viveu algumas interrupções de projetos relevantes que geravam resultados expressivos. Ela acaba de receber a notícia de que haverá nova troca de gestão no seu órgão e que há possibilidade de mudanças significativas nos projetos. Ana não sabe se vale a pena investir tantas horas de trabalho no projeto prioritário em que está atuando. **Após a primeira reunião com a nova gestão os colegas de equipe de Ana ficaram muito empolgados com a nova proposta de trabalho apresentada.**



## Vinheta Imagem Pública

### História 2

Ana é servidora do Poder Executivo federal há 15 anos e passou por diversas mudanças da alta gestão e também na estrutura do seu órgão. Ana já viveu algumas interrupções de projetos relevantes que geravam resultados expressivos. Ela acaba de receber a notícia de que haverá nova troca de gestão no seu órgão e que há possibilidade de mudanças significativas nos projetos. Ana não sabe se vale a pena investir tantas horas de trabalho no projeto prioritário em que está atuando. **Ana se lembra, contudo, que os resultados dos projetos serão divulgados em painel on-line disponível para toda a organização.**

## Vinheta Tradicional

### História 2

Ana é servidora do Poder Executivo federal há 15 anos e passou por diversas mudanças da alta gestão e também na estrutura do seu órgão. Ana já viveu algumas interrupções de projetos relevantes que geravam resultados expressivos. Ela acaba de receber a notícia de que haverá nova troca de gestão no seu órgão e que há possibilidade de mudanças significativas nos projetos. Ana não sabe se vale a pena investir tantas horas de trabalho no projeto prioritário em que está atuando. **Ana se lembra, contudo, que sua nota na avaliação de desempenho anual depende do cumprimento das metas pactuadas em relação ao projeto.**



## Vinheta Estrutural

### História 2

Ana é servidora do Poder Executivo federal há 15 anos e passou por diversas mudanças da alta gestão e também na estrutura do seu órgão. Ana já viveu algumas interrupções de projetos relevantes que geravam resultados expressivos. Ela acaba de receber a notícia de que haverá nova troca de gestão no seu órgão e que há possibilidade de mudanças significativas nos projetos. Ana não sabe se vale a pena investir tantas horas de trabalho no projeto prioritário em que está atuando. **Após uma conversa com Ana e a equipe, a nova gestão, ao ver os resultados expressivos do projeto em que Ana atua, resolve mantê-lo com o mesmo suporte (orçamento, pessoal, cargos) que antes.**

# Anexos

## Anexo 7 Lista de perguntas dos testes com vinhetas Sprint 1

Prezado(a) Servidor(a),

Agradecemos por participar dessa pesquisa, cujo objetivo é testar um instrumento para medida de engajamento no trabalho de servidores do Poder Executivo Federal. Tal investigação faz parte de um projeto de inovação conduzido pelo GNova - Laboratório de Inovação em Governo da Enap.

Inicialmente, iremos te pedir alguns dados, apenas para descrição de perfil dos respondentes. Em seguida, iremos te apresentar uma história curta e algumas perguntas sobre as ações da personagem principal. Na sequência, apresentaremos outra história curta sobre a mesma personagem e repetiremos as perguntas. Por fim, ficaremos felizes, se você tiver considerações ou sugestões a registrar para o aperfeiçoamento da pesquisa.

Fique à vontade para responder como achar melhor. Não há resposta certa ou errada. A pesquisa é sigilosa e os dados serão tratados de forma agregada para fins científicos e de desenvolvimento do projeto.

Clique no botão abaixo para manifestar o seu aceite e prosseguir com a pesquisa. Você é livre para interromper a sua participação a qualquer momento.

Li as informações acima e concordo em participar da pesquisa.

### Perguntas sobre perfil dos respondentes

Você é servidor(a) público(a) federal há quantos anos?

- De 1 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- De 21 a 30 anos
- Mais de 31 anos

Qual é a sua faixa etária?

- 20 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

Qual é o seu sexo?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer
- Outro

Qual é o seu cargo efetivo? (Por favor, escreva por extenso)

Qual é a sua instituição de exercício? (Por favor, escreva a sigla. Exemplo: se você for do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia escreva a sigla Inmetro.)

Qual é a UF da sua unidade de exercício? (UF da área na qual você exerce suas atividades e atribuições)

Qual é a sua área de atuação?

- Área meio (unidades responsáveis por atividades internas da organização, tais como: compras e aquisições, tecnologia da informação, patrimônio, gestão de pessoas, logística e transporte etc.)
- Área fim (unidades responsáveis por serviços, políticas e programas finalísticos da organização)
- Área estratégica (unidades responsáveis pela assessoria ao(s) dirigente(s) da organização, tais como: gabinete, assessoria de comunicação etc.)
- Outra



## Perguntas aplicadas ao final das vinhetas 1 e 2 de cada instrumento aplicado

**1** Os nove itens a seguir referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Como Ana avaliaria, de 1-discordo totalmente a 5-concordo totalmente, cada um desses sentimentos considerando a mudança descrita na história 1? (Para responder, clique no botão azul, arraste até o número que melhor representa a sua resposta e solte.)

- 1.1- No meu trabalho, sinto que estou cheia de energia.
- 1.2- Sou entusiasmada com meu trabalho.
- 1.3- Meu trabalho me inspira.
- 1.4- Eu fico absorvida com o meu trabalho.
- 1.5- Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvida no trabalho.
- 1.6- No meu trabalho, sinto-me forte e cheia de vigor.
- 1.7- Tenho vontade de ir para o trabalho quando me levanto de manhã.
- 1.8- Tenho orgulho do trabalho que realizo.
- 1.9- Sinto-me tão empolgada que me deixo levar quando estou trabalhando.

**2** Nessa história 1, considerando que esse é o único projeto de Ana no trabalho, quantas horas você estima que ela gasta nas atividades a seguir? (A soma total deve ser igual a 24h)

- Dormindo
- Trabalhando produtivamente (por exemplo, trabalhando sem interrupções)
- Trabalhando produtivamente (por exemplo, trabalhando distraída/multitarefa)
- Atuando em projetos não remunerados que geram realização pessoal (por exemplo, trabalhos sociais, fazendo um curso)
- Em outras atividades pessoais (por exemplo, lazer, família, casa etc)

**3** Considerando a história 1, com qual dessas frases Ana mais se identifica? (Se julgar necessário, marque mais de uma opção.)

- Meu esforço há de ser recompensado.
- Talvez meu esforço seja em vão, mas é meu dever fazer.
- Mais um esforço em vão, mais uma vez enxugando gelo.
- Mais uma chance de melhorarmos nossos projetos e processos.
- Mais uma vez, teremos mudanças e interrupção do que estamos fazendo, organização e sociedade perdendo com isso.

**4** Nessa história 1, Ana recebe oferta para atuar em outra organização em um projeto de escopo equivalente e sem mudança na remuneração. Como ela reage?

- Investe esforços para efetivar a mudança de organização.
- Começar a considerar a possibilidade, apesar dos riscos, a mudança de organização pode valer a pena.
- Permanece, faz parte da vida no serviço público passar por mudanças de gestão.
- Permanece, acredita na continuidade do projeto.

### Considerações e sugestões

Caso não tenha considerações, sugestões ou informações a registrar, basta escrever: nada a declarar.

- Você tem considerações ou sugestões a fazer sobre este instrumento de pesquisa? O preenchimento foi fácil, intuitivo? Ou foi difícil, confuso? Teve dúvidas? Quais?

- Gostaríamos de, se necessário, entrar em contato com você sobre as suas considerações. Caso concorde, pode nos fornecer seu e-mail?

# Anexos

## Anexo 8

### Respostas à pergunta aberta do teste com vinhetas

#### *Sprint 1*

Considerações e sugestões de 77 respondentes coletadas no período de 19 a 24/08/2021.

*Você tem considerações ou sugestões a fazer sobre este instrumento de pesquisa? O preenchimento foi fácil, intuitivo? Ou foi difícil, confuso? Teve dúvidas? Quais?*

#### **Fácil e intuitivo**

- O texto e as perguntas me pareceram claras e diretas. O preenchimento foi fácil.
- Excelente plataforma, interface amigável, altamente intuitiva e inspiradora.
- Foi bastante intuitivo. Creio já ter sido a "Ana" em algum momento da minha vida profissional.
- Foi fácil, intuitivo.
- O preenchimento foi fácil, não tive dúvidas com relação ao que estava sendo pedido.
- O preenchimento foi intuitivo, achei interessante a pesquisa.
- Gostei da forma do instrumento
- Foi fácil e intuitivo
- Achei interessante e fácil de responder.
- Foi fácil. Não tenho contribuições extras.
- Fácil
- O instrumento é bem simples e intuitivo. Não tive dificuldades para responder os itens apresentados.
- Foi tranquilo de responder.
- Fácil e intuitivo.
- intuitivo
- Pesquisa de fácil preenchimento.
- Fácil
- Preenchimento fácil. Sem dúvidas.
- Foi intuitivo
- Fácil e intuitivo
- Fácil e intuitivo, sem dúvidas
- Gostei do instrumento, produtivo e acredito em sua eficácia.
- Não, achei intuitivo.

#### **Confuso**

- Confuso, por introduzir uma terceira pessoa (fictícia) nos questionamentos.
- Confusa a escolha dos sentimentos, percepções. Alguns pareciam semelhantes
- Não foi fácil ou intuitivo. Não gosto desta forma de marcação de respostas. Foi difícil e confuso. Sinto que deva haver espaço para respostas livres. Somente duas situações engajadoras parece bastante limitante. As duas situações apresentam possibilidades de respostas muito direcionadas...
- Na questão quanto tempo de serviço público foi considerado tempo de trabalho em Instituição anterior apesar de não estar claro se deve ser considerado. O questionário não salva automaticamente as respostas anteriores as histórias de Ana."

## Tempo de resposta

- Colocar o tempo estimado da pesquisa no começo. Opções 1.4 e 1.9 são a mesma coisa pra mim. Melhorar redação da 1.4.
- Questionário relativamente fácil, entretanto seria interessante ter uma forma de comparar as respostas para os dois cenários sem ter que ficar subindo e descendo a página.

## Utilização da régua

- A escala com frações de pontos entre um ponto e outro permite um julgamento mais 'impressionista', ou menos preciso. Começar do 1, e não do 3, faz esquecer uma escala equilibrada, com base em 'positivo/negativo. Não havia espaço para OS no formulário inicial.
- Muito bom a escala variável parece uma forma melhor de quantificar as percepções.
- Sim, foi intuitivo. Tenho duas observações: 1) em relação à régua de pontuação das respostas aos itens: talvez, uma opção com valores fixos poderia facilitar na hora de marcação; 2) a diferenciação entre as histórias 1) e 2): quando eu estava respondendo, precisei retornar e 'conferir', pois achei havia algum problema e que não tinha ido para o próximo bloco de perguntas.. A proposta da pesquisa é muito interessante! Parabéns!!!

## Necessidade de mais informações sobre os cenários

- Achei que na parte das perguntas sobre as horas gastas com cada atividade, não fez diferença ter histórias diferentes. nas respostas da segunda história, senti falta de algo que levante a desconfiança quanto à promessa de melhores chances de ascensão (tipo o cara promete mas pode não cumprir OU quais serão os critérios para avaliar desempenho?? isso gera desconfiança...). Além disso, acho que faltou, na história, dizer se Ana é ou não uma servidora compromissada (não necessariamente engajada, mas que tem vocação). Eu imaginei que ela seria, mas isso mudaria as respostas caso não fosse.
- Não houve dificuldades de preenchimento, mas realmente faltam elementos para atribuir as notas. Por exemplo, o ambiente de trabalho na organização não foi descrito.
- Tive dúvidas se era pra responder com o comportamento habitual da servidora ou com o comportamento impactado pela mudança inesperada. Eu respondi conforme a segunda opção.
- Achei um pouco repetitivo, as respostas possíveis não estavam muito correlacionadas com a situação apresentada.
- Achei os dois casos muito parecidos.
- Para mim, especificamente, não foi confuso, mas não vejo mudanças consideráveis nos dois cenários, diante da minha experiência.
- "Acho que deveria ficar mais claro os dois cenários no começo ou deixar mais explícito.
- O primeiro eu respondi como se ela tivesse um senso de responsabilidade, mas, quando vi o segundo case, voltei e troquei as respostas do primeiro.

## É sobre Ana ou sobre mim?

- O instrumento foi fácil de preencher. O difícil foi pensar como a Ana pensaria, sem misturar meus sentimentos no trabalho.

- Foi difícil imaginar com base no pensamento de terceiro e sem ter informações mais detalhadas. Fiquei interessado na metodologia de hipóteses, reações e conclusões científicas insertas. Gostaria de entender melhor está lógica. Se pudesse receber mais informações e também participar do curso, muito me interessaria.

- Foi um pouco difícil me colocar no lugar da persona e avaliar as decisões que ela tomaria. Mas achei interessante.

- Tive dúvidas sobre a intenção de considerar a personagem como sendo o respondente... num primeiro momento quis responder com base no imaginário comum sobre como as pessoas se comportariam e não necessariamente eu. Se o instrumento deseja que eu me coloque no lugar do personagem, acho que poderia deixar isso mais claro...

- Preenchimento fácil, mas não tenho certeza se as respostas seriam as mesmas caso eu estivesse passando por situação semelhante.

- O preenchimento é fácil sim. Eu só alteraria as perguntas, colocando sempre o nome da Ana pois, após algumas respostas,

pode ocorrer confusão e o entrevistado responder baseado na sua experiência profissional e não se colocando no lugar da Ana.

- Eu achei um pouco difícil, talvez se colocar em primeira pessoa seja mais intuitivo fazer a avaliação; também achei difícil expressar os sentimentos frente às diferenças entre as duas histórias; em ambos os casos ao menos para mim, altera-se pouca coisa: mesmo frente a alterações de foco na gestão das diferentes instituições o sentimento de desânimo vai surgir se o servidor observar que a tomada de decisão não está baseada ou seguindo um plano estruturado e/ou se há alterações sem justificativas ou transparência. Eu acho que se houver transparência, diálogo e as decisões forem técnicas, todos seguirão motivados independente da troca de projetos.

- Sim, o instrumento de pesquisa foi muito bom. Só não ficou claro quais as conclusões que podem ser tiradas em relação às respostas, fiquei curiosa. O que tem de diferente nas duas histórias, pelo que eu entendi, é que na segunda versão ela conhecia a opinião dos colegas em relação à nova gestão. Daí pensei assim: se ela trabalha há 15 anos no órgão e está participando de um projeto que é realmente importante, tanto faz quem está na gestão, porque o próprio projeto se garante. Da mesma forma, também não vejo relevância no que a opinião dos colegas quanto aos novos gestores pode alterar a forma como ela desenvolve suas atividades.

# Anexos

## Anexo 9

### Conceito do protótipo de intervenção comportamental

*Sprint 2*

**Nome:** Painel de Inovadores do Setor Público

**Descrição:** painel on-line para dar visibilidade aos parceiros do GNova no desenvolvimento de projetos de inovação e aos resultados gerados por esses projetos.

**Usuários:** servidores públicos, gestores e dirigentes públicos.

**Proposta de valor:** possibilitar aos servidores uma comunicação, de forma empática, de suas vivências em projetos de inovação com o GNova para convencer outros servidores e gestores que as horas investidas nessa ação geram valor para o setor público e para outros projetos presentes e futuros. Oferecer aos gestores possibilidades de contribuir para a mudança da imagem do servidor público e do serviço público, incentivando seus servidores a participarem de projetos de inovação.

**Objetivos:** estimular o engajamento (vigor, dedicação, absorção) de servidores e gestores públicos pela ativação de três mecanismos comportamentais (motivação extrínseca, imagem pública, pressão social) em um painel on-line.

#### **Efeitos esperados**

Motivação extrínseca - estimular os servidores a desenvolverem competências para inovação de forma prática e colaborativa pela atuação em projetos de inovação da diretoria GNova, concedendo certificados dessa capacitação learning by doing.

Imagem pública - dar visibilidade aos servidores que participaram dos projetos de inovação da diretoria GNova para enfrentamento de desafios públicos e dos gerentes e organizações; dar visibilidade às vivências e aprendizados experienciados pelos servidores nos projetos de inovação.

Pressão social - estimular os gestores públicos a apoiarem suas equipes no desenvolvimento de competências para inovação e de projetos de inovação, que ajudem a enfrentar desafios públicos de forma não convencional.

#### **Principais requisitos**

Conteúdos

Projetos: objetivos e resultados

Jornadas individuais de aprendizagem nos projetos: competências ofertadas; competências adquiridas; aprendizados, momentos marcantes e momentos marcantes das oficinas

#### **Formatos**

- Fotos

- Vídeos

- Selo digital (badge) compartilhável (celular, mídias sociais)

#### **Inspirações e referências**

[Vetor Brasil](#)

[Ensina Brasil](#)

[BADGE 1](#)

[BADGE 2](#)

# Anexos

## Anexo 10 Roteiro de entrevista para os testes do protótipo

*Sprint 2*

### **Apresentar a entrevista (contexto e objetivo)**

Obrigado(a) por aceitar nosso convite para entrevista. Eu sou XXX e faço parte da equipe do projeto engajamento de servidores públicos conduzido pelo GNova, que é o laboratório de inovação da Enap. O objetivo é ampliar o entendimento sobre os determinantes de engajamento dos servidores do Poder Executivo Federal e desenvolver solução que estimule o engajamento (vigor, dedicação, absorção) desse público.

Nesse momento, estamos testando um protótipo de solução. O objetivo é analisar a sua compreensão desse protótipo. Queremos saber como você percebe, entende e interage com ele.

Não há resposta certa ou errada.

Vai funcionar da seguinte forma: eu vou compartilhar o link da página do protótipo. Depois de acessá-la, eu gostaria que você navegasse livremente, lendo as informações, clicando nas seções de acordo com o seu interesse. Fique à vontade para tecer comentários ou fazer perguntas durante essa exploração. Para facilitar a nossa conversa, eu gostaria que você compartilhasse comigo a sua tela enquanto navega pela página. Depois que você finalizar a sua exploração, eu te farei algumas perguntas.

Ficou claro? Você quer fazer alguma pergunta ou podemos começar?

## **ROTEIRO DE PERGUNTAS**

### **Visão geral**

- 1- Ao ver essa página, que sentimentos você teve?
- 2- Na sua opinião, essa página serve para ... ? Por quê?

### **Conteúdo (uso/valor)**

- 3- Que mensagens essa página te passou? (O que você entendeu do conteúdo? O que não ficou tão claro?)
- 4- Quem poderia fazer uso do conteúdo dessa página? Como?
- 5- Que benefícios ou problemas esse(s) uso(s) poderia(m) gerar?
- 6- Você incluiria ou excluiria algo? O quê? Por quê?

### **Comportamento**

- 7- Você apresentaria essa página para seus colegas, chefias ou outros servidores públicos? Por quê?
- 8- Você acha que as pessoas que estão nessa página a compartilhariam nas suas redes sociais? E você? Postaria nas suas redes sociais? Por quê?
- 9- Uma página semelhante a essa faria sentido na sua organização? Por quê?

*(PARA GESTORES)*

- 10 - Caso um servidor solicitasse liberação para um projeto como esse, qual a chance de você o liberar? Por quê?

*(PARA SERVIDORES)*

- 10 - Você acredita que seria liberado para participar de um projeto como esse? Por quê?

### **Reflexões finais**

- 11- Gostaria de acrescentar outras reflexões, insights, inspirações?

**G'NOVA**  
Uma iniciativa **ENAP**