



ENGAJAMENTO

Conceito e importância



Organizações não conseguem colocar em contrato, de maneira objetiva, a intensidade de dedicação ao trabalho de seus colaboradores. Aspectos como quantidade de energia, dedicação, imaginação e estudos dependem dos níveis de engajamento de cada colaborador.

De acordo com especialistas no tema, a definição de engajamento é “um estado mental positivo, afetivo-motivacional, relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.”

- ▶ **O físico (vigor):** é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a disposição de investir esforço em tarefas e persistência, mesmo diante das dificuldades.
- ▶ **O emocional (dedicação):** é caracterizado por um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio.
- ▶ **O cognitivo (absorção):** é caracterizado por uma profunda concentração no trabalho, situação em que o tempo passa rapidamente para o trabalhador.

Converse com seu time:

Compartilhe um momento em que se sentiu engajado no trabalho. O que você acha que foi especial nesse momento?



ENGAJAMENTO

Alinhando objetivos

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



Converse com seu time:

Como você acha que isso contribui para as discussões de engajamento no trabalho em sua organização?

Compartilhe um momento em que se sentiu engajado no trabalho. Você se sentiu mais feliz, produtivo ou inovador?



ENGAJAMENTO

Os fatores

Engajar equipes consiste em atuação que reflete em diversos fatores do ambiente do trabalho. Não existe uma solução única que, sozinha, aumente o engajamento dos colaboradores. A figura abaixo representa o modelo de engajamento construído a partir de um estudo profundo da literatura sobre o tema, análise dos dados de uma pesquisa com a participação de 16.654 servidores públicos estaduais brasileiros e modelos estatísticos e matemáticos avançados. Dessa análise, foram encontrados 10 fatores que impactam nos níveis de engajamento no trabalho:



Converse com seu time:

Como você acha que isso contribui para a discussão de engajamento no trabalho para a sua organização?

Quais fatores você já imaginava que afetavam o engajamento no trabalho? Quais são novidade para você?



MODELO DE ENGAJAMENTO

Analogia balão

Como exemplo didático, fizemos um paralelo com um balão. Assim como todo balão foi construído para voar, a maior parte das pessoas quer colaborar com a organização na qual trabalha e se sentir engajada. Entretanto, o ambiente nem sempre as auxilia ou propicia as condições necessárias para que isso aconteça. Considerando que decolar é estar engajado, temos a opção de colocar peso (ou não removê-lo) e manter o balão no chão, ou podemos reduzir peso, ligar o maçarico do balão e fazer com que ele suba ao céu.



Converse com seu time:

Como a organização pode incentivar (ligar o maçarico do balão) o engajamento dos colaboradores?

Como a organização pode impedir (colocar o peso no balão) o engajamento dos colaboradores?



ERROS HONESTOS

Conceito e importância



Aprender com erros honestos ocorre quando uma organização baseia o aprendizado em falhas, encorajando o comportamento inovador de seus colaboradores.

Estudos confirmam que comportamentos de aprendizagem baseados em falhas constituem um tipo especial de processos de aprendizagem organizacional que podem facilitar melhores respostas e garantir melhor adaptação às mudanças. Valorizar a intenção e o processo do trabalho independente do resultado é chave para incentivar uma cultura que permita tomar riscos e inovar, mesmo que isso envolva cometer erros honestos.

Esse fator foi - com bastante folga - o maior preditor dos níveis de engajamento. Em todas as análises realizadas, o fator “erros honestos” apareceu como o modelo com maior precisão, com o maior peso na regressão e maior correlação com engajamento.

Converse com seu time:

Por que, na opinião de vocês, a possibilidade de cometer e aprender com erros honestos é um fator tão importante para aumentar os níveis de engajamento no trabalho?

Compartilhe um momento em que se sentiu seguro para inovar e criar. Nesse momento, você sentiu liberdade para errar?

Compartilhe um momento em que cometeu um erro honesto que levou a um resultado positivo no trabalho.



CLAREZA ESTRATÉGICA (PROPÓSITO)

Conceito e importância



Clareza estratégica, na concepção utilizada nesta pesquisa, está mais relacionada ao propósito e à missão da organização e ao quanto ambos se fazem presente em suas atividades diárias. A missão com um propósito claro aumenta o compromisso afetivo e o apego emocional de um colaborador aos valores organizacionais. O comprometimento afetivo é maior quando a diferença entre valores individuais e valores organizacionais é mínima. Estudos indicam que há uma relação significativa entre o comprometimento afetivo e o engajamento.

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

Converse com seu time:

Compartilhe um momento que você sentiu senso de propósito no seu trabalho.

O quão claro para você é o propósito da organização nas suas atividades do dia a dia?



VALORIZAÇÃO

Conceito e importância

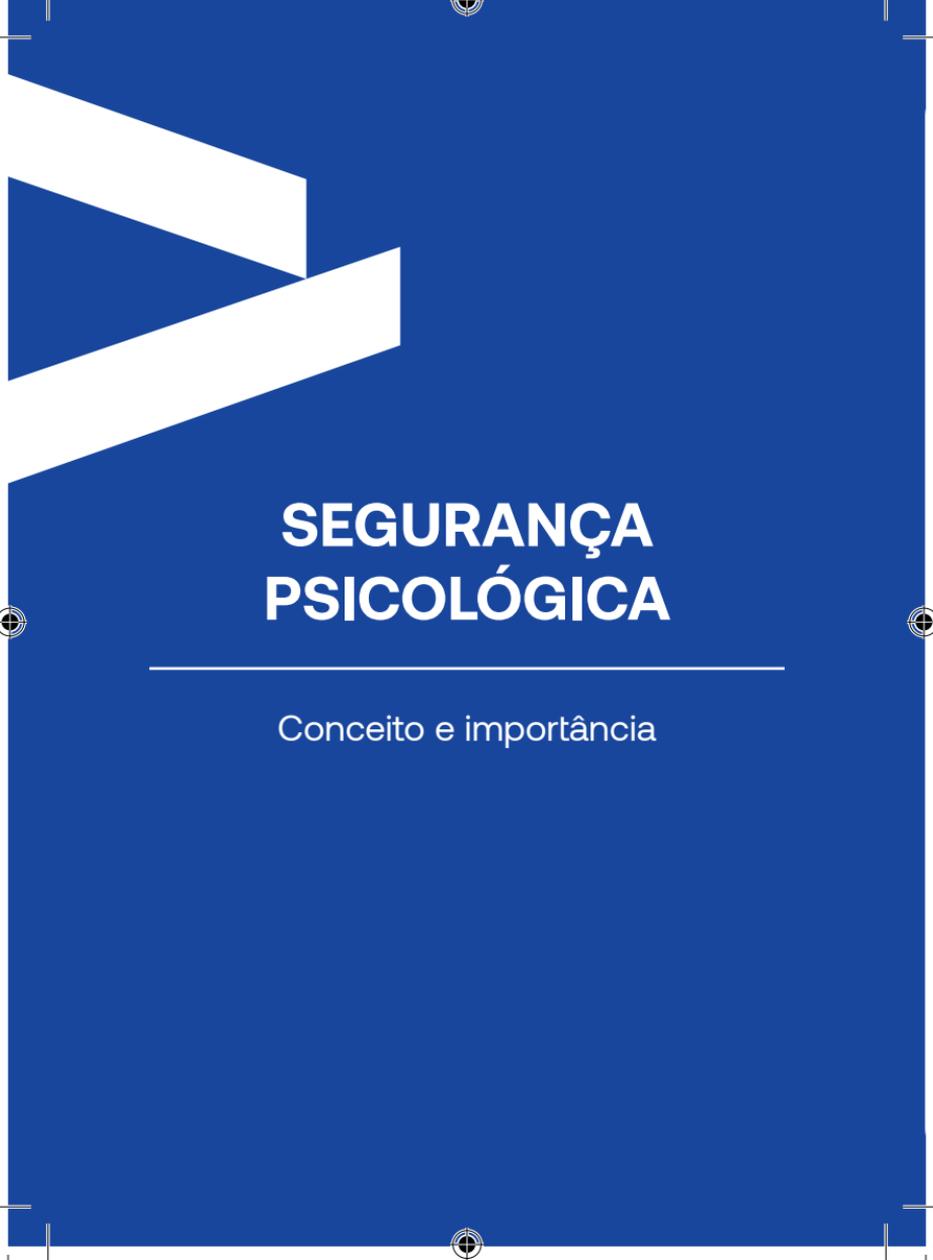


Valorização é dada ao colaborador à luz de sua contribuição pessoal para a organização. No trabalho, o sistema organizacional, a liderança e os colegas podem fornecer informações positivas, fazendo com que os colaboradores sintam que são valorizados pela organização e incentivando a autoavaliação positiva deles mesmos. Portanto, quando os líderes passam informações por meio de comportamentos e atitudes cotidianas do quanto acreditam que os colaboradores são capazes e importantes, os servidores irão internalizar essas informações e formar uma autoavaliação positiva. Por um outro lado, a falta de valorização questiona a autoavaliação e ameaça a autoestima do colaborador gerando estresse e fadiga psicológica.

Converse com seu time:

Compartilhe um momento em que você se sentiu valorizado no seu trabalho.

Por que você acha que a valorização no trabalho é importante?



SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Conceito e importância



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

Colaboradores que vivenciam um ambiente psicologicamente seguro se sentem livres para aderir a comportamentos de risco necessários para o aprendizado. Organizações que se preocupam com o bem-estar dos colaboradores são mais propensas a terem pessoas engajadas. Em locais de trabalho psicologicamente seguros, colaboradores relataram melhor comunicação interpessoal e se sentem mais seguros para falar sobre problemas ou preocupações. Colaboradores em locais de trabalho de baixa segurança psicológica relatam problemas na quantidade e no tom das comunicações.

Converse com seu time:

Compartilhe um momento em que sentiu segurança psicológica no ambiente do trabalho. O que você acredita que fez você sentir segurança psicológica nessa situação?



AMBIENTE ACOLHEDOR

Conceito e importância



Ambiente acolhedor desperta emoções positivas nos colaboradores. É baseado em princípios de intercâmbio social e trata da disposição dos colaboradores em retribuir cuidado e consideração. Ambientes que despertam emoções positivas, por exemplo, influenciam significativamente a confiança, felicidade e gratidão; aumentam a confiança enquanto diminuem os níveis de raiva. Incentivam também que pessoas explorem e busquem novas informações e experiências. Considerando que a relação entre valores e comportamentos é mediada pelo contexto e pelas normas sociais, ambientes acolhedores aumentam as chances de expressões de comportamentos alinhados a esses valores. Por fim, quando o colaborador sente emoções como cuidado e consideração, existe uma tendência a retribuir esse sentimento na forma de comportamentos desejáveis. No caso do trabalho, de ir além do que se é esperado dele.

Converse com seu time:

Compartilhe um momento em que você se sentiu acolhido no trabalho.

Quais outras vantagens você entende que um ambiente acolhedor pode proporcionar?



CLAREZA DA EXPECTATIVA

Conceito e importância



Clareza de expectativa está relacionada ao engajamento à medida em que o colaborador sabe o que se espera dele. Estudos mostram que, quando as tarefas e objetivos não são claros, a motivação dos colaboradores é comprometida por conta de dois aspectos comportamentais inerentes à natureza humana: aversão à incerteza e fluxo de processamento de informações.

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

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

Os cartões “feedback” e “objetivos” pertencem ao fator Clareza da Expectativa. Se tiver oportunidade, leia-os também.

Converse com seu time:

Compartilhe um momento em que você sentiu clareza do que era esperado de você. Como você se sentiu?



CLAREZA DA EXPECTATIVA: OBJETIVO

Conceito e importância



Clareza de expectativa está relacionada ao quanto o colaborador sabe o que se espera dele. Objetivos são contratos sociais que definem como o progresso pode ser medido e permite que os colaboradores se movam de forma coordenada em direção ao sucesso. Os objetivos servem, principalmente, para direcionar o colaborador, e não somente para medir seu desempenho. O processo de definição de objetivos permite também manter uma cultura organizacional baseada no pensamento consequente. Ou seja, normas e processos são medidos constantemente para verificar se estão no caminho de atingir o objetivo proposto. Importante ressaltar que “faça o seu melhor” não é um objetivo claro. Nas organizações do setor público, os objetivos às vezes são intangíveis ou contraditórios e, por isso, a formulação dos objetivos da forma mais precisa e detalhada possível é muito importante.

Converse com seu time:

Compartilhe um momento em que você sentiu que o objetivo estava claro e a equipe estava atuando em direção ao seu atingimento. Como você se sentiu?

Quais impactos positivos de objetivos claros no seu trabalho?



CLAREZA DA EXPECTATIVA: FEEDBACK

Conceito e importância



Clareza de expectativa está relacionada ao quanto o colaborador sabe o que se espera dele.

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

Converse com seu time:

Compartilhe um feedback valioso na sua vida profissional. Como isso contribuiu para a sua carreira? Por que você acha que esse feedback foi especialmente diferente?



TRANSPARÊNCIA E CONFIANÇA

Conceito e importância



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

A transparência afeta importantes processos de trabalho e incentiva os colaboradores a tomarem iniciativa e a inovarem. Permite que os gestores ofereçam um exemplo pessoal para seus colaboradores e estabelece uma cultura organizacional de abertura e compartilhamento. Quando os colaboradores acreditam que seus líderes têm integridade, capacidade e benevolência, eles se sentem mais confortáveis em se envolver em comportamentos que os colocam em risco, como compartilhar informações sensíveis ou buscar inovação no trabalho. De acordo com o relatório *The Global Study*, um colaborador tem 12 vezes mais probabilidade de estar totalmente engajado se confiar em seu líder.

Converse com seu time:

Compartilhe um momento da sua carreira em que sentiu maior confiança em seu líder.

Compartilhe um momento na sua carreira que sentiu transparência da liderança.



CAPACIDADE DE EXECUÇÃO

Conceito e importância



Capacidade de execução é um fator para aumentar engajamento e se faz presente quando o colaborador sabe que seus esforços não serão desperdiçados, pois pode confiar na capacidade de seu gestor em executar as tarefas necessárias. Gestores bem-sucedidos entendem a necessidade de uma estratégia sólida de atuação e investem tempo, esforços e recursos significativos no desenvolvimento de estratégias. No entanto, o valor real da estratégia só pode ser reconhecido por meio da execução. Nesse sentido, a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade estratégia em si.

Converse com seu time:

Compartilhe um momento da sua carreira em que seu líder conseguiu transpor obstáculos dentro do setor público para poder atingir os objetivos da organização.



AUTONOMIA

Conceito e importância



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

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

Converse com seu time:

Compartilhe um projeto que você executou no qual sentiu que tinha autonomia. Como você se sentiu?

Na sua opinião, como superar os desafios para dar mais autonomia ao trabalhador?



EQUIDADE

Conceito e importância



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

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

Converse com seu time:

Compartilhe um momento em que sentiu que uma decisão justa foi tomada em seu trabalho. Como você se sentiu?

Por que, na sua opinião, a equidade é tão importante para o engajamento?



ENCORAJAR RISCO

Fatores: valorização e erros honestos



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

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

Observação: o guia prático de engajamento tem muitos outros casos para se inspirar. Dê uma lida no documento com seu time.

Converse com seu time:

Na opinião de vocês, qual seria a possibilidade de implementarmos algo semelhante em nossa equipe?

Por que você pensa que adotar políticas que valorizam os erros honestos - que podem se tornar acertos futuros - pode ser relevante para sua organização?



DAR FEEDBACK

Fatores: clareza da expectativa, clareza estratégica, valorização, confiança e transparência



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

Como implementar: criar uma cultura de feedback na qual líderes e colaboradores compartilham, no momento em que a ação acontece, comentários construtivos, positivos e negativos sobre o trabalho uns dos outros.

Observação: o guia prático de engajamento tem muitos outros casos para se inspirar. Dê uma lida no documento com seu time.

Converse com seu time:

Na opinião de vocês, qual seria a possibilidade de implementarmos algo semelhante na nossa equipe? Por quê?



DAR AUTONOMIA DE VERDADE

Fatores: autonomia e erros honestos



Aumentar a autonomia dos servidores sem permitir que eles errem e assumam riscos com segurança não trará aumento de engajamento e, sim, maior ansiedade ao trabalho.

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

Observação: o guia prático de engajamento tem muitos outros casos para se inspirar. Dê uma lida no documento com seu time.

Converse com seu time:

Na opinião de vocês, qual seria a possibilidade de implementarmos algo semelhante em nossa equipe? Por quê?



PLANEJAR E EXECUTAR

Fatores: clareza da expectativa e
capacidade de execução



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

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

Observação: o guia prático de engajamento tem muitos outros casos para se inspirar. Dê uma lida no documento com seu time.

Converse com seu time:

Na opinião de vocês, qual seria a possibilidade de implementarmos algo semelhante na nossa equipe? Por quê?



INVESTIR NA LIDERANÇA

Fatores: clareza da expectativa,
capacidade de execução, clareza
estratégica, confiança e transparência



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

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

Observação: o guia prático de engajamento tem muitos outros casos para se inspirar. Dê uma lida no documento com seu time.

Converse com seu time:

Na opinião de vocês, qual seria a possibilidade de implementarmos algo semelhante na nossa equipe? Por quê?



VALORIZAR E CONECTAR

Fatores: clareza estratégica e
valorização



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

Em um experimento de campo em parceria com o Departamento de Saúde do Paquistão, a missão de saúde pública foi enfatizada aos agentes comunitários de saúde. Uma sessão mensal de debate sobre a missão e sua aplicabilidade no dia a dia durante três meses elevou em 16% a quantidade de visitas feitas pelos agentes de saúde (utilizada neste estudo como medida de produtividade). (Khan, 2020).

Observação: o guia prático de engajamento tem muitos outros casos para se inspirar. Dê uma lida no documento com seu time.

Converse com seu time:

Na opinião de vocês, qual seria a possibilidade de implementarmos algo semelhante na nossa equipe? Por quê?



ACOMPANHAR METAS

Fatores: clareza estratégica e
capacidade de execução



Acompanhamento de metas está ligado à criação de obstáculos e compromissos sociais para manter as pessoas no caminho de seus objetivos. Utilizar metas transparentes - como contratos sociais vinculativos - na criação de motivação positiva ao incentivar que as pessoas ou unidades estabeleçam uma meta e a compartilhem. A meta - que agora é pública - gera responsabilidade e explora mecanismos psicológicos como a aversão à perda.

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

Observação: o guia prático de engajamento tem muitos outros casos para se inspirar. Dê uma lida no documento com seu time.

Converse com seu time:

Na opinião de vocês, qual seria a possibilidade de implementarmos algo semelhante na nossa equipe? Por quê?



MOBILIDADE

Fatores: segurança psicológica,
equidade, confiança e transparência

A mobilidade é caracterizada pela possibilidade (ou não) de troca de posição, área, departamento e função, advinda de solicitação direta do servidor público. No caso de ter a mobilidade negada, seria interessante negociar com o gestor direto a liberação de 1 ou 2 dias por semana para que o servidor possa trabalhar em um projeto da sua escolha.

O caso do Labora Gov, laboratório de inovação do Ministério da Economia: o Labora Gov implementou um programa de adesão voluntária a projetos de interesse dos servidores. Ações como essa, além de diversos outros benefícios, permitem que o colaborador possa compensar um ambiente eventualmente desafiador com outro em que sente mais prazer e conexão.

Observação: o guia prático de engajamento tem muitos outros casos para se inspirar. Dê uma lida no documento com seu time.

Converse com seu time:

Na opinião de vocês, qual seria a possibilidade de implementarmos algo semelhante na nossa equipe? Por quê?



JUSTIÇA NA DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS

Fatores: segurança psicológica,
equidade, confiança e transparência



Justiça na distribuição de tarefas representa a forma como os indivíduos reagem à quantidade de trabalho que recebem de acordo com suas próprias avaliações de quanto os colegas e/ou demais profissionais que desempenham funções semelhantes estão trabalhando. Um servidor engajado e altamente produtivo é chave para o bom desempenho do gestor. Esse servidor é aquele que entrega além do esperado e com qualidade. O gestor, portanto, entende que seu papel é somente atribuir as tarefas e dar autonomia para que o talento e o comprometimento do colaborador aflore. A relação de confiança cresce e o gestor passa a aumentar a carga de trabalho do servidor, que empático à situação de seu líder, se desdobra para entregar. Essa situação pode facilmente levar à sobrecarga desse servidor, que se vê engajado e apaixonado pelo trabalho. A vida pessoal pode começar a sofrer impactos e o colaborador se vê cada vez mais abrindo mão de coisas importantes para a vida dele. Até que ele passa a sentir que está carregando o piano, levando a unidade nos ombros, e a injustiça na distribuição das tarefas fica clara e saliente.

Observação: o guia prático de engajamento tem muitos outros casos para se inspirar. Dê uma lida no documento com seu time.

Converse com seu time:

Na opinião de vocês, como assegurar a justiça na distribuição de tarefas no nosso time?