

## **Faltam ambientes de segurança psicológica para pessoas e ideias se conectarem e para que os servidores coloquem suas competências sociocomportamentais em prática**

O Nexo é um jornal independente sem publicidade financiado por assinaturas. A maior parte dos nossos conteúdos são exclusivos para assinantes. Aproveite para experimentar o jornal digital mais premiado do Brasil. Conheça nossos planos. Junte-se ao Nexo!

A SGP (Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal) do Ministério da Economia é o órgão central de gestão de pessoas no Poder Executivo Federal. Isso significa que as diretrizes, normas e ações da Secretaria impactam a vida de todos os servidores e servidoras da Administração Pública Federal, em cerca de 180 órgãos do governo federal.

As áreas de gestão de pessoas são historicamente entendidas como locais burocráticos e focados em processos. Além disso, grande parte das ações no sentido de melhorar o bem-estar dos servidores e servidoras refere-se a atividades pontuais, como aulas de yoga, meditação e coral. Elas são importantes, mas funcionam como mitigadores, aliviando o estresse, as dores físicas e o sofrimento mental, por exemplo, que têm causas muito mais profundas.

Em 2019, tive uma ideia e mergulhei em pesquisa e observação para entender o desafio que estava à minha frente. Era clara a necessidade de uma visão empática da realidade das pessoas, com pensamento sistêmico das políticas e ações e uma mudança de comportamento voltada para a experimentação das políticas de gestão de pessoas e ações antes de implementá-las em larga escala. Mais ainda, precisávamos transformar a gestão de pessoas a partir dos parceiros mais importantes nesse processo: os usuários - nesse caso, os próprios servidores públicos - e a secretaria era o lugar mais oportuno para gerir essa iniciativa.

Criei um laboratório de inovação em governo, o primeiro com foco na melhoria da experiência do servidor (tradução livre de “employee experience”). O LA-BORA! gov tem como propósito apoiar órgãos e pessoas a inovar em gestão de pessoas e gerar valor público. Essa missão envolve aproximar os servidores dos cidadãos e incentivar lideranças a trabalhar com empatia e foco em pessoas. Com isso, os servidores são empoderados e fazem parte da solução, criam senso de responsabilidade e se conectam mais ativamente com esse processo. O resultado é maior engajamento e produtividade.

Desde o início, tudo no laboratório foi feito com e por servidores: o nome (LA-BORA! gov), o propósito, os valores, os serviços que ofertamos, tudo foi cocriado. Ao longo de dois anos (2020 e 2021), realizamos 183 oficinas, mentorias e palestras, com mais de 30 mil servidores diretamente impactados, de mais de 50 órgãos diferentes. Ainda mais importante do que esses números, é o impacto deles: 98% dos usuários dos serviços avaliaram a experiência como boa ou excelente e 98% disseram que participariam novamente de ações do LA-BORA! gov.

ABANDONAMOS A VISÃO ROMANTIZADA DE QUE TODOS PRECISAM SER MOTIVADOS E FELIZES O TEMPO TODO NO TRABALHO. SEM ESSES DISCURSOS EVASIVOS CONSEGUIMOS FOCAR NO QUE REALMENTE IMPORTA

Um dos projetos avaliados pelos usuários é a “Prateleira de Serviços”, ação contínua que visa a apoiar servidores a desenvolver competências de inovação. São oficinas colaborativas, abertas a todos os servidores, em que disseminamos conhecimentos e promovemos espaços de escuta, com experiências imersivas, “mão na massa”. Além disso, usamos ferramentas integradoras e técnicas de facilitação de grupos que encurtam o distanciamento entre líderes e liderados, órgão central e demais órgãos e acolhem diferenças e especificidades, gerando sensação de pertencimento aos participantes.

Sabemos que inovação não é mais uma escolha e todos os servidores podem (devem) inovar. Porém, temos o desafio de estourar a “bolha da inovação” e alcançar pessoas que acham que inovar não é para elas. Ao falar de inovação com jargões como “mindset disruptivo”, mostrando casos de sucesso internacionais e do setor privado, não conseguimos nos conectar com a realidade dos outros. Por isso, as áreas de gestão de pessoas precisam se comunicar com os servidores usando linguagem simples, com exemplos do dia a dia, mostrando, também, os casos de fracasso, para examiná-los e aprender com eles. A cultura se transforma pelas práticas, adaptadas às necessidades e contextualizadas. Assim, conseguimos desmistificar a inovação, mostrar que não é coisa de “gente jovem, descolada” ou que diz respeito somente a quem trabalha com tecnologia, e conseguimos tocar o coração das pessoas. Muitas das resistências são quebradas quando se tem acolhimento às diversidades, inclusive de ideias e perfis.

Em pesquisa com servidores, entendemos que existe uma percepção de que esses trabalhadores são resistentes à mudança, não querem aprender, nem inovar. Na realidade, muitas vezes estamos tão imersos em pendências e urgências que não conseguimos olhar para as tendências. Outras vezes, não temos autonomia e somos microgerenciados, o que impede nossa liberdade criativa. As organizações foram envolvidas por um mantra “faça mais com menos” e a imposição de prazos e expectativas irreais podem tolher nossa inspiração e nosso pensamento sistêmico (vejam o livro “O efeito do propósito”, de Dan Pontefract).

Mesmo quando desejamos a mudança, ficamos paralisados frente a desafios tão complexos, a rapidez das transformações e a quantidade de informação (que não é o mesmo que conhecimento). Essa é a receita para o desengajamento e para perder oportunidades de inovação. Nesse contexto, muitos cursos e capacitações têm focado em instrumentalizar servidores com ferramentas, evidências e técnicas para inovar. Porém, como aplicar essas novas competências e instrumentos quando o ambiente é rígido, desestimulante e ameaçador?

A partir dos feedbacks dos servidores, compreendi que não faltam competências no setor público e não falta interesse dos servidores em aprender e transformar. Não queremos imitar robôs no trabalho. Porém, faltam ambientes de segurança psicológica para pessoas e ideias se conectarem e para que os servidores coloquem suas

competências sociocomportamentais em prática. Esses ambientes inovadores, promotores de nossa natureza e habilidades humanas, não são comuns na administração pública. Nessa perspectiva, o engajamento não emana do controle e sim da confiança criativa, que é o elemento que azeita e dá liga às ideias, pessoas e emoções.

Assim, o que precisamos não é apenas instruir, é mudar modelos comportamentais. Para isso, abandonamos a visão romantizada de que todos precisamos ser motivados e felizes o tempo todo no trabalho. Ao removermos esses discursos evasivos sobre propósito e motivação, conseguimos focar no que realmente importa. Por exemplo, encorajamos líderes a criar ambientes propícios ao questionamento propositivo (que é diferente da reclamação acomodada). Muitas vezes, locais de trabalho harmônicos, em que não há divergências, na verdade, camuflam tensões não gerenciadas e ambientes opressores, em que os líderes apenas querem ouvir o eco de suas próprias vozes.

Uma questão equivocada no trabalho é a diferenciação entre vida pessoal e vida profissional. A vida é uma só! Isso significa que, se deixarmos nossos sentimentos fora, nunca conseguiremos nos conectar emocionalmente com o que fazemos. Precisamos remover a máscara de trabalhar e sermos quem somos de verdade se quisermos encontrar sentido no trabalho. Mostrar vulnerabilidades, apesar de não ser confortável, cria empatia com as pessoas, faz parte do aprendizado e é um ato de coragem (vejam o livro de Brenè Brown, “A coragem de ser imperfeito”).

Construir relacionamentos no trabalho também é um aspecto que ficou ainda mais relevante frente às incertezas e mudanças drásticas do mundo em que vivemos. Atividades e dinâmicas colaborativas, com momentos de escuta, sem julgamentos e focados em sentimentos devem ser enxergados como trabalho, já que impactam na criação de confiança do time. Porém, eles precisam ser pertinentes ao propósito das reuniões ou dos projetos e devem considerar os diferentes perfis e perspectivas dos participantes.

Outra iniciativa inovadora é como trabalhamos a comunicação empática com storytelling de dados. Essa necessidade surgiu a partir do relato de diversos servidores sobre a dificuldade em engajar as lideranças em projetos. Muitas ótimas ideias não são experimentadas e desenvolvidas simplesmente por não serem bem apresentadas. Outro motivo é que, apesar de realizarmos muitas entregas à sociedade, os cidadãos ainda têm uma percepção de que servidores são acomodados ou trabalham pouco. Criamos, então, técnicas e modelos para apoiar servidores a construir competência narrativa, mostrar seu trabalho usando dados e engajar a audiência, sejam líderes ou usuários dos serviços.

Também criamos um modelo que transformou a forma usual de mapear competências no governo: nessa metodologia, os servidores desenvolvem autoconhecimento ao mesmo tempo em que mapeiam suas competências para entender onde devem focar seus esforços de desenvolvimento pessoal e profissional e onde trabalham no “flow” (fluxo), ou seja, não só com mente e mãos, mas também com o coração. A solução é uma forma simples, de autosserviço e adaptável que, inclusive, aponta para outras oportunidades, como a otimização da alocação de pessoal.

Outra iniciativa, inclusive vencedora do 25º Concurso de Inovação da Enap (Escola Nacional de Administração Pública), em 2021, foi a criação de duas novas modalidades de trabalho no governo: o Free-LA! e o time volante. São formas simplificadas e desburocratizadas, que ampliam as possibilidades de trabalho para os servidores. A ideia é considerar a tendência mundial da flexibilidade no trabalho, da atuação diversificada e sob demanda, em contraste ao formato rígido e circunscrito a áreas específicas de atuação, além de adequar a necessidade da administração pública ao interesse dos servidores e às competências disponíveis.

Nesse modelo, os servidores melhoram suas experiências no trabalho, constroem redes, disseminam os aprendizados em seus órgãos de origem e oxigenam ideias no serviço público. Esse ganho se reflete em maior engajamento, motivação e no aumento da produtividade. As avaliações dos participantes comprovam essa perspectiva: até hoje, 100% dos servidores que atuaram nessas modalidades afirmaram que participariam novamente de outras atividades e 100% consideraram a experiência como positiva. A iniciativa tem ganhado escala e inspirado diversos outros órgãos.

Não podemos mudar as pessoas, mas podemos desenhar experiências que incentivem comportamentos desejáveis. Assim, muitas outras iniciativas estão em desenvolvimento, como criação de *nudges* (ou intervenções comportamentais) que simplificam nossa vida no trabalho e melhoram o bem-estar. Experiência do Servidor e Experiência do Cidadão estão intrinsecamente ligadas e o objetivo final sempre é entregar valor à sociedade.

Hoje, me sinto reconectada com meu espírito público, com meu dever como servidora. Mas sei que não é porque faço mais ou melhor que outros servidores (as). Tive, certamente, mais oportunidades e mais sorte do que a maioria. Por isso mesmo, tenho a obrigação de alcançar outros servidores que não têm as mesmas oportunidades que eu tenho e apoiá-los a também se reconectarem e a transformarem realidades.

Luana Silveira de Faria é psicóloga, servidora pública federal e coordenadora-geral na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, onde fundou e lidera o LA-BORA! gov, Gestão Inovadora de Pessoas.