

## **Residência em Capital Humano no Setor Público: testando incentivos não financeiros para engajamento de servidores <sup>i</sup>**

Regina Silvia Pacheco

Nas últimas duas ou três décadas, no setor público – lideranças e burocracia de alto escalão, e no mundo acadêmico – grande parte dos pesquisadores, adotaram a perspectiva teórica que considera que os agentes são autointeressados, isto é, agem em seu próprio interesse, buscando aumentar sua renda, benefícios ou reputação. Segundo a visão dominante, só incentivos financeiros são capazes de promover maior dedicação dos funcionários. A experiência que será analisada no presente artigo é um antídoto a essa visão – e traz evidências de que é possível engajar os trabalhadores do setor público a partir de outros mecanismos – que colocam respeito, reconhecimento e trabalho em equipe como vetores importantes de engajamento.

O texto apresenta a primeira edição de uma Residência em Capital Humano, realizada no Brasil entre junho/2018 e maio/2019, na qual os participantes desenvolveram experiências concretas de engajamento de pessoas em organizações estatais – utilizando incentivos não financeiros para motivar agentes públicos em diferentes contextos. Os participantes, organizados em pequenos times, desenvolveram as experiências junto a professores do ensino fundamental da rede municipal de Belo Horizonte, agentes ambientais do governo do estado do Ceará, policiais militares do estado do Rio de Janeiro e agentes prisionais de uma unidade prisional feminina do Rio de Janeiro<sup>ii</sup>.

### **Inspiração para o projeto e seleção dos participantes**

A proposta desta residência se assemelha a inúmeras iniciativas de *fellowships* existentes em diversos países, com destaque para os Estados Unidos, e partiu de um levantamento que sistematizou várias delas<sup>iii</sup>; nenhuma experiência, dentre as analisadas, tinha objeto semelhante – trabalhar diretamente com motivação de servidores públicos. O tema, propriamente dito, foi inspirado em uma longa residência artística – que a artista Mierle Ukeles desenvolve junto ao New York City Department of Sanitation desde 1979: uma performance que começou com a artista cumprimentando pessoalmente cada um dos 14 mil trabalhadores da limpeza (garis) da cidade de Nova York, agradecendo-os por manter a cidade limpa<sup>iv</sup>. Tomar contato com o trabalho de Ukeles<sup>v</sup> ativou muitas ideias, dentre elas:

- todo trabalho em prol do coletivo merece reconhecimento
- um simples gesto, consciente e movido por um propósito claro, pode servir de reconhecimento
- o contato direto com o trabalhador público é fundamental – para o próprio trabalhador, para o artista, mas também para o pesquisador que quer aprender sobre motivação e engajamento no setor público

- refletir analiticamente a partir de uma experiência concreta pode revelar muito
- a continuidade e a repetição podem dar escala às pequenas ações
- a transdisciplinariedade é fundamental e revela dimensões inabituais (uma artista refletindo sobre o trabalho de limpeza urbana).

Desde as reflexões teóricas sobre gestão pública, há tempos nos distanciamos da estreiteza da matriz da escolha racional e da teoria da agência. Preferimos as experiências de contratualização de resultados vistas como aprendizagem mútua, e não como nova forma de controle (Pacheco 2004, 2006)<sup>vi</sup>. Ou antes mesmo, destacamos o caráter virtuoso da atuação de bons dirigentes públicos – desconstruindo sua imagem corrente como ‘maximizadores de interesse próprio’ (Pacheco 2003). Enquanto o *mainstream* enaltecia o comportamento sempre desviante do *agent* e a necessidade de o *principal* controlá-lo por meio de incentivos e punições, sempre procuramos evidências do que é possível realizar em prol do interesse público – maximizando o valor público.

Mais especificamente no campo de gestão de pessoas no setor público, a visão predominante considerando os agentes públicos como autointeressados e movidos apenas por interesses particulares teve desdobramentos em governos – que aderiram rapidamente à criação de remuneração variável por desempenho (PfP, ou *pay for performance*). Disseminou-se a ideia de que a produtividade ou engajamento seriam aumentados por meio de incentivos financeiros.

Chegamos assim ao tema proposto como desafio para a primeira edição da Residência em Capital Humano no Setor Público: como engajar a todos por meio de incentivos não financeiros? Conforme depoimentos de muitos dos 458 inscritos no processo seletivo para a Residência<sup>vii</sup>, o tema os atraiu por colocar em relevo outras dimensões da motivação no setor público – para além da visão corrente sobre incentivos financeiros. A escolha do tema para uma primeira edição se mostrou bastante adequada – atraiu gente que acredita ser possível engajar profissionais do setor público por outros meios.

Outro acerto, também segundo os inscritos, foi montar um Conselho Curador bastante plural politicamente – com profissionais de alto destaque, que trabalharam em governos de colorações políticas variadas<sup>viii</sup>.

Assim, com um desafio que valoriza uma visão humanista do engajamento, e um Conselho plural e de alto nível, o número de inscrições superou em mais de quatro vezes a meta inicial acordada com o Instituto República<sup>ix</sup> – que financiou todo o projeto.

A seleção<sup>x</sup> buscou constituir um grupo com bastante diversidade – integrado por pessoas com experiência (no mínimo 10 anos) nos setores público, privado e não-lucrativo, com diferentes formações e trabalhando em diferentes setores – educação, saúde, meio ambiente, segurança pública – não necessariamente na área de recursos humanos. Os selecionados vieram do setor público, privado, terceiro setor; ocupantes de cargos de liderança e especialistas. A

seleção valorizou pessoas que acreditam ser possível melhorar as práticas no setor público – o que foi identificado por meio do texto redigido como requisito para a inscrição e da entrevista. Durante o funcionamento da Residência, o Conselho refletiu sobre o fato de terem sido escolhidas algumas pessoas já envolvidas em muitos grupos/atividades de liderança – o que pode ter prejudicado sua dedicação às atividades da Residência; os “super ocupados” talvez não devam ser selecionados em edições futuras do programa.

### **Metodologia de trabalho**

A Residência desenvolveu suas atividades durante nove meses, por meio de seis encontros presenciais de dois dias e trabalho entre os encontros em pequenos times (trios ou quadras), cada time contando com o acompanhamento de um dos Conselheiros.

No primeiro encontro os participantes trabalharam de forma a encontrar temas de interesse comum e se organizaram em grupos a partir dos temas. Após o primeiro encontro, coube a cada grupo encontrar um “campo” para desenvolver uma experiência de engajamento – uma organização estatal, na qual poderia desenvolver a experiência de engajamento, a partir de um diagnóstico elaborado em conjunto com os “pesquisados”.

O principal eixo metodológico se estruturou em torno do *design thinking* (Tellus, s.d.); entre os encontros presenciais, cada time desenvolvia suas atividades utilizando principalmente meios virtuais. Também foi consultada a literatura sobre engajamento no setor público, tendo sido produzida em comum uma lista de referências bibliográficas – da qual fazem parte De Simone et al. (2016), Durand Zouterbier (2015), French and Emerson (2015), dentre outros.

Os residentes trabalharam em três escalas. A primeira escala de aprendizado foi o pequeno time, desenvolvendo sua experiência específica, e também as competências e aprendizados do trabalho em equipe. A segunda escala, proporcionada pelos encontros presenciais, favoreceu a aprendizagem pelo grupo como um todo, quando todos puderam contribuir para revisar e enriquecer o trabalho de cada time – além de permitir aprendizados coletivos e comparações, que forneceram inúmeros *insights* sobre os temas tratados. A terceira escala é a da transformação e aprendizado individual – sobre o que cada residente foi convidado a refletir e registrar. Ao final da Residência, os participantes registraram suas experiências de aprendizado em cada uma dessas escalas – relato do aprendizado em equipe, relato do caso implementado, relato do aprendizado individual.

Os quatro times desenvolveram suas experiências junto aos seguintes grupos profissionais: professores e diretores do ensino fundamental da rede municipal de Belo Horizonte, agentes ambientais do governo do estado do Ceará, policiais militares do estado Rio de Janeiro e agentes prisionais de uma unidade prisional feminina do estado do Rio de Janeiro – constituindo uma riqueza de áreas diversas e elegendo algumas zonas de sombra pouco estudadas.

A marca mais relevante da metodologia da Residência foi a produção de conhecimento sobre segmentos de agentes públicos, que ao mesmo tempo beneficiou os “pesquisados” – não apenas por meio dos experimentos para promover o engajamento, mas antes mesmo, pela interação que fez emergir um diagnóstico dos problemas enfrentados por cada um dos grupos profissionais em foco, às vezes desconhecido por seus próprios integrantes e seus dirigentes.

Esta é uma marca forte da Residência e uma de suas maiores inovações: produção de conhecimento aplicado à solução de problemas, tendo o “pesquisador” um papel ativo de indutor na construção de propostas consistentes para ajudar um determinado grupo de profissionais públicos a identificar pontos de apoio para aumentar seu engajamento e entregar melhores resultados aos cidadãos/usuários daquele serviço. O aprendizado se nutre da fusão de papéis – o pesquisador-residente não é só pesquisador nem apenas facilitador, é indutor e ao mesmo tempo aprendiz, é observador atento, sai em busca de referências e conversa com especialistas, e vai se desenvolvendo como um especialista do engajamento de pessoas em torno de um propósito público, aprende também com os pares e com os mais experientes (conselheiros), sistematiza seu aprendizado e compartilha com os demais. Este é o cerne da residência.

Trata-se de uma residência no tema (engajamento no setor público) e no desafio (aumentar o engajamento de profissionais públicos por meio de incentivos não financeiros) – e não em um “local de residência”. Durante todo o período, os residentes continuaram a desenvolver suas atividades profissionais habituais, somando a elas os desafios e tarefas da Residência. Este procedimento metodológico favorece a conexão com sua realidade de trabalho, estimulando os *insights*, o ritmo de urgência, o caráter profissional de seu aprendizado – muito diferente dos tradicionais “afastamentos” para cursar programas formais de mestrado ou doutorado.

As principais “tarefas” realizadas pelos residentes, individualmente ou em times compreenderam:

- registro inicial de uma experiência positiva de engajamento (individual)
- escolha de uma organização e pactuação para atuar sobre engajamento (time)
- conversa com especialistas e redação de um blog post sobre os desafios de engajamento naquele grupo profissional específico (individual)
- diagnóstico de problemas relacionados ao engajamento – inicialmente por meio de dados secundários globais sobre o tema em análise (time)
- construção da jornada de pelo menos três “personas” do setor escolhido para atuação (time)
- levantamento de 10 experiências relevantes sobre o tema/setor/desafio em estudo (time)

- *brainstorm*: 40 ideias para engajar as pessoas na organização escolhida (time)
- workshop para validação do diagnóstico com atores relevantes para o desafio em estudo (time)
- desenho de possíveis intervenções (cardápio), em conjunto com os servidores da organização escolhida (time)
- escolha e teste de uma intervenção (time)
- sistematização dos resultados e das lições aprendidas (individual e por time)
- sistematização das referências bibliográficas pesquisadas (time)

As tarefas foram acompanhadas pelos Conselheiros e receberam feedback tanto dos Conselheiros e Coordenação como dos demais participantes, durante os encontros presenciais ou por escrito.

Algumas dessas tarefas apenas têm sentido para o desenvolvimento do projeto; outras estão sendo preparadas para publicação.

### **Os grupos profissionais trabalhados e seu engajamento**

A literatura tem sistematizado achados de pesquisa sobre o que Lipsky (1980) denominou de *street level bureaucrats* (burocratas de linha de frente) ou, na tradição francesa, pela “sociologia do guichê” (Pires, 2016). Essa literatura, apesar de sua incontestável importância, trata em conjunto os agentes públicos que atuam em contato direto com o cidadão – sem entrar em especificidades de cada grupo profissional.

Durante a Residência, os times puderam iluminar grupos específicos, o que possibilitou uma imersão em realidades cotidianas desses diferentes grupos de profissionais, ao mesmo tempo em que revelou aspectos importantes do engajamento para o conjunto dos agentes públicos de linha de frente – ao identificar semelhanças inesperadas entre agentes ambientais e policiais militares, ou entre professores e agentes prisionais... ou ainda contradições entre o que se passa entre policiais militares e entre agentes prisionais...

De certa forma, os achados valorizam o que já foi alertado por alguns pesquisadores: a necessidade de retomar estudos de categorias específicas acionando os conhecimentos da Sociologia das Profissões. Este alerta tem sido mais claro à medida que se aprofundam as discussões sobre o futuro do trabalho em geral e no setor público em particular – destacando os efeitos da tecnologia sobre diferentes profissões e funções (DITP, 2018). Foram inúmeros os achados – alguns dos quais relatados a seguir.

Dentre os agentes profissionais com os quais os times interagiram, os **professores** representam o grupo mais conhecido e estudado. O time confirmou alguns conhecimentos, mas fez uma descoberta capaz de potencializar a melhoria da educação no Brasil: aplicando o questionário UWES Utrecht Work Engagement Scale, instrumento já validado sobre fatores de

engajamento (Vasquez et al. 2015, 2016), junto a mais de 100 professores da rede municipal de ensino de Belo Horizonte, identificou que o principal fator para propiciar maior engajamento é a **resiliência** – a persistência diante dos (inúmeros) problemas encontrados no dia a dia de um educador do setor público. Professores entram convictos do propósito e do valor que podem agregar ao futuro de cada um daqueles alunos, mas tendem a desanimar ao encontrar classes superlotadas, crianças com problemas familiares, de saúde e emocionais, falta de material, instalações precárias – o rol é extenso. Como persistir diante de tantos problemas? Ter este diagnóstico é o primeiro passo. Entrevistas revelaram o impacto da liderança e do trabalho em equipe.

O time trabalhou então junto com professores e diretores elencando diversas possibilidades de ação, sendo escolhidos quatro focos: formação da liderança; fortalecimento da resiliência; reconhecimento interno e externo; troca entre pares.

Como ação inicial, foi escolhida, de comum acordo, a Formação e Praticagem em Feedback. Foi realizada formação com todos os dirigentes regionais da Secretaria de Educação de Belo Horizonte, 13 diretores e coordenadores pedagógicos<sup>xi</sup>, com a adesão importantíssima da Secretária de Educação. Seguiu-se o piloto, realizado em uma escola em zona de alta vulnerabilidade, compreendendo, além da formação: reuniões mensais para escuta e interação coletiva na escola; *coaching* para professores com foco no autoconhecimento; reconstrução da identidade da escola. As atividades foram desenvolvidas nos dois turnos separadamente – e o time descobriu que as condições de engajamento variam de escola a escola – e de turno a turno. Daí a importância da escuta e da cocriação de alternativas de ação.

Sobre **as agentes prisionais**, os estudos ressaltam quase sempre o mesmo traço – a queixa de que são invisíveis, e propõem, de forma semelhante aos professores, que o engajamento virá da clareza de propósito sobre sua missão – ressocializar as detentas. Estar junto com elas dentro de uma prisão feminina revelou outros aspectos que influenciam sua motivação. O salário é bastante razoável (inicial de cerca de R\$ 5,2 mil) e o trabalho em alternância é atrativo (plantão de 24h alternado com folga de 72h). Mas o trabalho em contato com as presas é duro. O barulho das detentas. As inspetoras enfrentam diariamente o medo. Questionários indicaram que vínculo entre elas e colaboração são fatores de motivação.

Para falar de si e de seu trabalho, a linguagem da arte foi um recurso potente – as residentes propuseram que cada agente se identificasse a partir de reproduções de pinturas. E começaram a surgir as propostas: para lidar com o stress, pequenos momentos diários de decompressão (ao deixar o plantão e antes de voltar para casa: conversas diárias de 5´ para apreciação das ações do dia) e meditação. Reforma do espaço físico – lugar da interação e da decompressão. Promoção do autocuidado com a criação do “Dia da Beleza”.

As agentes penitenciárias são poucas, em número insuficiente, inclusive porque a maioria consegue sair da atividade junto às presas e ir para tarefas

administrativas – deixam o plantão, o uniforme, e continuam ganhando como as “do miolo”<sup>xii</sup>. Os números são alarmantes: das 877 inspetoras femininas que trabalhavam na Secretaria em novembro/2018, apenas 237 estavam lotadas nas unidades femininas. Destas, apenas 115 encontravam-se trabalhando nos plantões – diretamente com as detentas (fonte: SEAP-RJ).

Os workshops foram realizados inicialmente com cada segmento em separado, e um terceiro workshop reuniu os dois grupos – da administração e do miolo. Uma ideia simples logo surgiu e foi adotada pela diretora da prisão: todas devem usar uniforme, o que aumenta a sensação de segurança das agentes perante as detentas.

O trabalho em equipe é o recurso para vencer o medo. Todas fazem parte de uma só equipe, amparam-se, ajudam-se mutuamente, compreendem, escutam umas às outras. Na prisão o engajamento diminui riscos – para todos. E a liderança inspiradora tem um papel fundamental – neste ambiente tenso, o exemplo, a coerência, a gentileza e a escuta adquirem lugar de valor e amparo. Nas palavras das agentes, o aprendizado ao final do experimento: “especialmente a importância de trabalhar em uma equipe em que uns se importam com os outros”; “(aprendi) que a respiração é importante”.

Um terceiro time trabalhou com os **policiais militares** do Batalhão de Choque do Rio de Janeiro. Os novos dirigentes propuseram fortalecer a imagem institucional do Batalhão de Choque, dentro e fora da corporação (em período bastante desafiador para a segurança pública naquele estado). Novamente, o time de residentes identificou um problema que não estava nítido para o dirigente: a falta da visão do todo, a existência de uma identidade fragmentada, afetando a integração das ações. O Batalhão de Polícia de Choque agrega cinco companhias, sendo quatro de ação externa e uma administrativa.

Aqui, a visão sobre a área administrativa é inversa ao caso das agentes prisionais: os trabalhos internos / administrativos são vistos com desprestígio. E cada uma das outras quatro companhias tende a delimitar seu próprio campo de atuação e a comemorar isoladamente seus resultados.

Em conjunto com os dirigentes do Batalhão, as residentes decidiram realizar um vídeo institucional mostrando a importância da união de todos e do trabalho de cada companhia, para que o Batalhão cumpra sua missão. O vídeo foi apresentado durante uma cerimônia de premiação interna, com a presença de todos.

O quarto grupo de residentes trabalhou com **agentes ambientais** do estado do Ceará. O diagnóstico inicial apontava como principal fator de desmotivação a perda de prestígio social dos agentes ambientais, após um escândalo de corrupção envolvendo alguns deles. Os residentes realizaram grupos focais com os agentes, seus dirigentes e outros atores sociais relevantes para o tema ambiental, e a partir daí processaram o problema e desenharam conjuntamente a proposta de ação.

Aqui as ações envolveram romper a barreira de isolamento dos agentes ambientais e do tema meio ambiente. A recuperação do respeito junto à sociedade e do orgulho pelo seu trabalho profissional viria da interação contínua com um conjunto de atores relevantes para o campo ambiental e para sua interseção com o turismo – uma das principais atividades econômicas do estado. Para aumentar o engajamento, havia que romper a barreira setorial e o isolamento dos profissionais.

As ações propostas envolveram diálogo e comunicação. Foi realizado um primeiro evento de uma série de “Diálogos Ambientais”, reunindo, além dos agentes ambientais e seus dirigentes, incluindo o Secretário Estadual, professores, pesquisadores e estudantes da Universidade Federal, e representantes da rede hoteleira – quebrando barreiras tradicionais entre esses segmentos. Associar o desafio da conservação das praias ao desenvolvimento do estado, o diálogo recolocou os agentes ambientais como atores proativos pelo interesse público.

As palestras gravadas nesse e em futuros Diálogos Ambientais devem ser divulgadas por um canal no Youtube. E deverá ser criado o Prêmio Empreendedor Destaque Ambiental, buscando consolidar esta abordagem integrada entre meio ambiente e desenvolvimento.

### **Principais achados sobre engajamento no setor público**

Tanto com policiais militares como com agentes prisionais, os residentes acionaram aspectos simbólicos para reforçar o engajamento – um vídeo, o uso do uniforme por todos – e puderam observar a imediata aceitação e reação positiva dos profissionais e de seus dirigentes. Foi apenas uma pista de como seria valioso, para o engajamento, recuperar a importância do trabalho de cada um, recuperar o valor e o sentido do todo, quebrando castas e privilégios internos em inúmeras organizações públicas e suas corporações.

Criar ou incentivar diferentes graus de prestígio interno, com sinais trocados – valorizar (agentes prisionais) ou desvalorizar (policiais militares) deslocando-os para atividades administrativas – pode ter impactos negativos sobre o engajamento do conjunto de agentes.

Esses exemplos se repetem em inúmeros segmentos do setor público. Algumas dessas distorções são criadas cotidianamente por gestores ou por normas informais – como a prática de acomodar professores em áreas administrativas, nas unidades regionais ou na Secretaria, na maioria das vezes como forma de promoção.

Os times revelaram seus aprendizados sobre engajamento no setor público. Cabe destacar:

- ações para aumentar o engajamento precisam ser elaboradas junto com o público envolvido para terem legitimidade e aderência
- precisam ser contínuas para terem efetividade



- a percepção do que motiva cada servidor é muito particular, varia dentro de uma mesma equipe, cargo, unidade – e assim também devem ser as ações para promover o engajamento, desenhadas para cada caso
- o contexto e a cultura da organização importam – e devem ser compreendidos
- pequenas atitudes podem dar grandes resultados no engajamento: um elogio, a escuta, feedback.
- reconhecimento, participação nas decisões, autodesenvolvimento, importam no engajamento de funcionários públicos
- a liderança inspiradora gera engajamento – ao atuar com coerência a valores e gentileza
- são importantes o patrocínio da alta gestão e o apoio de parceiros
- é possível inovar e promover o maior engajamento dentro de uma organização tradicional
- é importante promover a visão do todo e valorizar o papel que cada profissional desempenha
- pessoas são únicas e diferentes – promover continuamente a troca, adaptação e aprendizagem mútua
- no setor público há mudanças bruscas (do dirigente e outras); considerar desdobramentos sobre o engajamento e aprender a seguir em frente.

### **Principais aprendizados dos residentes**

Os participantes destacaram a oportunidade de imersão em organizações reais como uma fonte de aprendizado, inspiração e transformação pessoal. Sendo profissionais experientes dos setores público, privado e terceiro setor, de diferentes áreas (saúde, educação, segurança pública, recursos humanos...), puderam aprofundar seus conhecimentos, desenvolver novas competências e confirmar sua confiança de que é possível inovar na gestão de pessoas no setor público e aumentar o engajamento de todos por meio de incentivos não financeiros. Reafirmaram portanto sua perspectiva de trajetória profissional futura: como reformadores do setor público, vetores da mudança em direção à melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços públicos.

### **Para saber mais**

Os materiais produzidos pelos residentes durante a primeira edição da Residência em Capital Humano podem ser encontrados no site [www.republicafellows.org](http://www.republicafellows.org)

### **Referências**

De Simone, S.; Cicotto, G.; Pinna, R.; Gustiniano, L. (2016) Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. *Management Decision* 54(7):1569-1594.

DITP - Direction interministérielle de la transformation publique (2018) Transformation numérique : dessinons les métiers publics de demain! *DITP Étude Prospective*, novembre.

Dur, R.; Zouterbier, R. (2015) Intrinsic Motivations of Public Sector Employees: Evidence for Germany. *German Economic Review* 16(3):343-366.

French, P.E.; Emerson, M.C. (2015) One Size does not fit all: matching the reward to the employee's motivational needs. *Review of Public Personnel Administration* 35(1):82-94

Jann, Werner e Christoph Reichard (2002) "Melhores práticas na modernização do Estado". *Revista do Serviço Público* 53(3):31-50.

Johnsen, Åge and Jarmo Vakkuri (2006) Is there a Nordic perspective on Public Sector Performance Measurement? *Financial Accountability and Management* 22(3):291-308.

Lipsky, Michael (1980) *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.

Pacheco, Regina Silvia (2003) Cambios en el perfil de los directivos públicos en Brasil y desarrollo de competencias de dirección. *Reforma y Democracia*, 26:165-198, Junio.

Pacheco, Regina Silvia (2004) "Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional". Madrid: *IX Congreso Internacional del CLAD*.

Pacheco, Regina Silvia (2006) Brasil: avanços da contratualização de resultados no setor público. Panamá: *XI Congreso Internacional do CLAD*.

Pires, Roberto (2016) Sociologia do guichê e implementação de políticas públicas. *BIB Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais* 81:5-24.

Vazquez, Ana Claudia Souza et al.(2015) Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. Versão Brasileira da UWES. *Psico-USF, Bragança Paulista*, v. 20, n. 2, p. 207-217, mai./ago.

Vazquez, A. C. S.; Pacico, J. C.; Mangan, E. S.; Hutz, C. S.; Schaufeli, W. B. (2016) Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). In C. S. Hutz. *Avaliação em Psicologia Positiva: Técnicas e Medidas*. São Paulo: CETEPP Hogrefe.

Tellus (s.d.) *Design Thinking – Toolkit para Governo*. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/inovaTCU/toolkitTellus/index.html>

## Resenha biográfica

**Regina Silvia Pacheco** é Doutora em Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente pela Université de Paris-Est Créteil. Graduada pela Universidade de São Paulo. É professora do quadro permanente da FGV Fundação Getulio Vargas em São Paulo desde 1988, na área de Administração Pública e Governo. Integra o UN'CEPA – United Nations Committee of Experts on Public Administration. É Presidente do Conselho Científico do CLAD (2017-2019). Entre 2008 e 2017 criou e coordenou o Mestrado em Gestão e Políticas Públicas da FGV-EAESP. Foi Presidente da ENAP Escola Nacional de Administração Pública, entre 1995 e 2002, quando integrou a equipe de dirigentes do MARE Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. No mesmo período, juntamente com o Ministro Bresser Pereira, foi representante do Brasil junto ao CLAD. Suas áreas de pesquisa abrangem questões ligadas a reforma do Estado, dirigentes públicos, contratualização de resultados, novos formatos organizacionais, parcerias público-privado. Contato: [regina.pacheco@fgv.br](mailto:regina.pacheco@fgv.br)

## Resumo

O texto apresenta a primeira edição de uma Residência em Capital Humano, realizada no Brasil entre junho/2018 e maio/2019, sob a coordenação de Regina Silvia Pacheco, na qual os participantes desenvolveram experiências concretas de engajamento de pessoas em organizações estatais – utilizando incentivos não financeiros para motivar agentes públicos em diferentes contextos. Desse modo, a Residência buscou testar propostas de engajamento distanciando-se da visão predominante que associa melhoria do desempenho majoritariamente à criação de incentivos monetários. Os 14 participantes foram selecionados dentre mais de 450 candidatos de todo o país; receberam uma bolsa mensal para participar da Residência, sem deixar sua atuação profissional regular. A Residência se desenvolveu em seis encontros presenciais de dois dias cada, e no trabalho virtual de quatro equipes, sob a supervisão de Conselheiros e da Coordenadora. Os participantes, organizados em pequenos times, desenvolveram as experiências junto a professores do ensino fundamental da rede municipal de Belo Horizonte, agentes ambientais do governo do estado do Ceará, policiais militares do estado do Rio de Janeiro e agentes prisionais de uma unidade prisional feminina do Rio de Janeiro. Os Conselheiros Miriam Belchior (Ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2011-2014), Renata Vilhena (Secretária de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, 2003-2014), Humberto Martins (MARE e Instituto Publix; FGV), Francisco Silva (Servicio Civil – Governo do Chile) conferiram pluralidade, senioridade e densidade à Residência. Os participantes, profissionais experientes dos setores público, privado e terceiro setor, de diferentes áreas (saúde, educação, segurança pública, recursos humanos...), puderam aprofundar seus conhecimentos, desenvolver novas competências e confirmar sua confiança de que é possível inovar na gestão de pessoas no setor público

e aumentar o engajamento de todos por meio de incentivos não financeiros. A Residência em Capital Humano no Setor Público – edição 2018-2019 foi inteiramente financiada pelo Instituto República ([www.institutorepublica.org](http://www.institutorepublica.org)).

---

<sup>i</sup> Este texto integra o painel “Incentivos no financieros para motivación y compromiso en el sector público” – Congreso Internacional del CLAD 2019, Buenos Aires.

<sup>ii</sup> Algumas dessas experiências vêm tendo continuidade – em especial a atuação junto a professores da rede municipal de educação da prefeitura de Belo Horizonte

<sup>iii</sup> O levantamento foi realizado por Rafael Leite: [leiterafaelo@gmail.com](mailto:leiterafaelo@gmail.com).

<sup>iv</sup> Em 1969, tendo se tornado mãe e às voltas com os cuidados com a criança e a casa, a artista lança o “Manifesto for Maintenance Art 1969!” e declara como arte todo o trabalho que faz – “up to now, separately”. Estavam postas as bases para sua atuação junto ao departamento de limpeza urbana de NYC – a que ela dá continuidade até hoje, aos 80 anos. Uma grande retrospectiva de sua obra foi reunida pelo Queens Museum em setembro/2016.

<sup>v</sup> Bernardo Loureiro foi responsável por trazer Ukeles e sugerir a residência. Muitos agradecimentos a ele: [bernardo@medidasp.com](mailto:bernardo@medidasp.com)

<sup>vi</sup> “A gestão por contrato é vista cada vez menos como um jogo de soma zero de autonomia e controle, e mais como um processo compartilhado de aprendizagem e ajuste.” (Jann & Reichard 2002, p.39). Ver também Johnsen & Vakkuri 2006, sobre a experiência de contratualização de resultados nos países nórdicos.

<sup>vii</sup> Ao responder a questão sobre seu interesse na Residência. Inscreveram-se 458 pessoas, de 24 estados brasileiros, sendo 60% mulheres. Foram selecionados como residentes: 13 mulheres e um homem. Ver <https://republicafellows.org/>

<sup>viii</sup> Integrantes do Conselho da Residência: Miriam Belchior (ex-ministra do Planejamento e sub-chefe da Casa Civil nos governos Lula-Dilma, do PT; Secretária de Modernização Administrativa no governo do prefeito Celso Daniel-PT); Renata Vilhena (Secretária de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais, durante 12 anos de governo do PSDB); Humberto Falcão Martins (Diretor no MARE no gov. FH-PSDB e Secretário de Gestão no gov. Lula-PT; Vicky Bloch, consultora para sucessão empresarial familiar e *coach* para altos executivos; além de dois estrangeiros: Francisco Silva (governo do Chile) e Barbara Nunberg (ex-Diretora do Banco Mundial para reforma do serviço civil). A mim coube a Coordenação Executiva da Residência.

<sup>ix</sup> Ver <https://republica.org/>

<sup>x</sup> A seleção foi baseada em: análise de currículo; análise de respostas a questões abertas; entrevista individual com 60 finalistas.

<sup>xi</sup> Foram escolhidas 13 escolas iniciais, uma em cada diretoria regional de Educação, e dentre elas a escola piloto – todas em áreas de vulnerabilidade social.

<sup>xii</sup> Expressão para designar o trabalho direto com as detentas – em plantões de 24h x 72h.