

Experiências aplicadas do LA-BORA! gov: um laboratório de gestão inovadora de pessoas com foco no engajamento dos servidores públicos brasileiro

**Luana Silveira de Faria
Marília Mesquita Resende**

No Brasil, a gestão de pessoas tradicional é historicamente percebida como ambiente burocratizado e pautado em uma perspectiva estática, rígida, reativa, funcional e mecânica (Bergue, 2019). Além disso, as ações de qualidade de vida no trabalho, ainda focam em atividades pontuais, como aulas de meditação, yoga e confraternizações. Para Ferreira (2006), essas ações funcionam como um “ofurô corporativo”: os trabalhadores imergem em atividades relaxantes ou descontraídas e sentem-se aliviados, mas, ao retornarem para o mesmo ambiente produtor de estresse e fadiga, os sintomas reaparecem. O autor menciona que, apesar de serem importantes e positivas, essas atividades são paliativas e precisam ser associadas a ações que incorrem nas causas dos problemas.

Associado a isso, existe o desafio de adaptar a gestão de pessoas às novas necessidades dos colaboradores. A recompensa financeira, os benefícios e ações pontuais de Recursos Humanos, que sustentaram por muito tempo a conexão entre os trabalhadores e as organizações, não têm mais o impacto de antes. Isso exige que o setor público identifique os avanços, as falhas, se flexibilize em um ambiente cada vez mais complexo e incorpore a mudança constante ao DNA dos órgãos (Kotter, 1997).

Na década de 90, Willian A. Kahn saiu à frente ao abordar o tema do engajamento, o que transformou as áreas de gestão de pessoas, mas, ainda, sem mencionar a experiência do colaborador. A discussão sobre a importância da experiência das pessoas começou com o foco nos clientes, no caso de empresas, e no cidadão, no caso do serviço público. Segundo Maylett e Wride (2017), a abordagem de *customer experience* (experiência do cliente), na forma abreviada CX, significa entender as interações e as percepções dos clientes ao longo dos pontos de contato com uma marca, e ganhou muita relevância na última década.

De forma adjacente, e não menos importante, os temas da motivação, do engajamento e do bem-estar dos colaboradores passaram a ter destaque como fatores cruciais para a produtividade e melhores entregas de produtos e serviços. Conforme Saks (2006), o engajamento dos funcionários é um construto composto por componentes cognitivos, emocionais e comportamentais que estão relacionados ao desempenho de papéis individuais. O indivíduo é psicologicamente presente em determinado papel organizacional. Logo, iniciaram-se as pesquisas para compreender melhor o fenômeno do engajamento nas organizações.

A partir dos anos 2000, diversas pesquisas apontaram para os desafios trazidos pela falta de engajamento e seu impacto na produtividade (Markos & Sridevi, 2010), que estariam, então, relacionados a práticas de gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho e clima organizacional. O foco no bem-estar dos funcionários culminaria no sucesso dos negócios. Porém, foi apenas em 2014 que o termo “Employee Experience” começou a ser usado. Mark Levy foi um dos pioneiros na transição entre a abordagem tradicional de recursos humanos (RH) para a experiência do colaborador, popularizando o termo (Meister, 2015).

A virada de chave foi entender que Employee Experience é a soma das percepções que os colaboradores têm sobre as interações com as organizações em que atuam (Mayllet & Wride, 2017). Os autores sugerem a equação $EX = CX$, que significa que a experiência dos colaboradores é refletida na experiência dos clientes com a organização ou com a marca. Isso significa que, para prover uma experiência excelente aos clientes externos, as empresas e órgãos devem focar na experiência dos “clientes internos”, ou seja, seus trabalhadores.

Jacob Morgan (2017) foi um dos precursores do estudo dessa perspectiva. Para ele, houve uma evolução nas abordagens de gestão de pessoas, que culminou em proporcionar ambientes em que as pessoas queiram fazer e não apenas precisem fazer. Essa mudança de ponto de vista, da “necessidade” para a “vontade” do trabalhador, é a transição fundamental que as organizações estão começando a realizar.

Com isso em mente, em 2019, foi criado um laboratório de inovação em governo, no Brasil, o primeiro com foco na melhoria da experiência do servidor (tradução livre e contextualizada para o setor público de “employee experience”). Chamado LA-BORA! gov - laboratório de gestão inovadora de pessoas (Ministério da Economia, 2022), o espaço compõe a estrutura da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), que é o órgão central de gestão de pessoas no Poder Executivo Federal, dentro do Ministério da Economia do Brasil. Isso significa que os normativos, diretrizes e serviços da SGP incidem na vida funcional dos servidores e servidoras de toda a Administração Pública Federal.

Segundo Criado e outros (2012), o setor público é um sistema organizacional insular, rígido e hierarquizado. Em contraponto, nos últimos anos, diversos laboratórios de inovação surgiram, funcionando como espaços mais autônomos em seus modelos de trabalho, favorecendo a inovação e a experimentação de novas ferramentas e abordagens (Schuurman & Tönurist, 2017). Esses novos métodos, usados nesses ambientes arrojados e diversos em escopo de trabalho, acabam por serem disseminados e, eventualmente, implementados às práticas de governo (OECD, 2016a).

Nesse contexto, como laboratório de inovação, o LA-BORA! gov tem ações voltadas a uma mudança de comportamento, a partir da experimentação das políticas de gestão de pessoas, antes de implementá-las em larga escala. Os usuários são os próprios servidores públicos e o objetivo é, justamente, melhorar as experiências das pessoas no dia a dia de trabalho para gerar valor público, ou seja, mais impacto e serviços de excelência para os cidadãos e cidadãs brasileiros. Os colaboradores são parceiros ativos do laboratório e cocriam as soluções. Com isso, os servidores são acolhidos em suas perspectivas diversas e sentem-se parte do processo, ampliando o senso de responsabilidade. O resultado é um maior engajamento que se reflete em produtividade.

Recentemente institucionalizado formalmente na estrutura do Ministério da Economia do Brasil (Brasil, 2022), as competências do LA-BORA! gov englobam realizar pesquisas, projetos e serviços de inovação; apoiar iniciativas voltadas ao bem-estar e ao engajamento dos servidores; apoiar na disseminação das lições aprendidas, práticas e abordagens de inovação; e apoiar o desenvolvimento de competências para uma gestão inovadora de pessoas. Em consonância com a necessidade de uma visão empática da realidade das pessoas e da transformação da gestão de pessoas a partir dos próprios servidores públicos, essas atribuições ganharam vazão ainda maior no período da pandemia da COVID-19. Esse momento de sofrimento mental e distanciamento social extenuou o medo e o estresse (Lima, 2020), tornando a construção de redes de apoio e o cuidado com as pessoas no trabalho um alento necessário.

A cocriação e a perspectiva dos usuários estiveram na construção do laboratório, desde o princípio: o nome (LA-BORA! gov), o propósito, os valores e, inclusive, a carta de serviços foram desenhados com os servidores, em oficinas interativas e imersivas. Entre janeiro de 2020 e junho de 2022, o LA-BORA! gov realizou 214 serviços, entre oficinas, mentorias, palestras, cursos e rodas de conversa, nas modalidades presencial e virtual. Mais de 35 mil servidores foram diretamente impactados, de mais de 80 órgãos diferentes do Setor público brasileiro, além de mais de 100 mil visualizações assíncronas das palestras disponíveis no canal do laboratório do *youtube*. A avaliação anônima dos usuários quanto aos serviços reflete a percepção e o impacto na vida dos servidores: 98% avaliaram a experiência como boa ou excelente e 98% disseram que participariam novamente de ações do LA-BORA! gov.

Um desses serviços é a “Prateleira de Serviços”, uma ação contínua que objetiva apoiar servidores a desenvolver, adaptar e implementar competências de inovação em suas unidades de trabalho. São atividades abertas, que disseminam conhecimentos e experiências.

Nesse espaço de escuta profunda, os servidores têm suas vozes reverberadas e são protagonistas no desenvolvimento de soluções. As experiências são imersivas, com momentos colaborativos. As ferramentas usadas são integradoras e as técnicas de facilitação de grupos encurtam a distância entre liderados e líderes, nivelam hierarquias, poder decisório e aproximam diferenças e especificidades, gerando uma sensação de pertencimento.

Esses momentos, que ressaltam incentivos informais, forjados na cultura organizacional, incentivam o engajamento e a inovação. Exemplos disso são as formas como pessoas de hierarquias diferentes se relacionam, o modelo de trabalho em equipe, a forma como a organização lida com a experimentação e a tolerância ao erro (OECD, 2016b). Removendo-se formalidades desnecessárias, o trabalho flui de forma mais descontraída e os participantes conseguem focar no que realmente importa.

Outro objetivo da Prateleira de Serviços é alcançar servidores fora da “bolha” da inovação, ou seja, pessoas que acham que não podem ou sabem inovar. Por isso, no LA-BORA! gov, privilegia-se o uso de exemplos práticos, que se conectam com os desafios reais dos servidores, destacando, inclusive, casos de fracasso, tão importantes para analisar e aprender com os erros.

Como estratégia de conexão com usuários, utiliza-se, nos serviços do laboratório, linguagem simples, dispensando jargões como “mindset disruptivo”, termos em outros idiomas, palavras difíceis e frases muito compridas, que distanciam, confundem e criam barreiras de comunicação (Shumskaya, 2019). O objetivo é desmistificar a inovação, mostrar que não é assunto de “gente jovem, criativa” ou que diz respeito somente a quem trabalha com tecnologia, por exemplo.

Um importante aspecto para acolher e engajar perfis comportamentais diversos, diz respeito ao fomento de técnicas e ferramentas de trabalho virtuais e inclusivas, visando a dar voz, também, a pessoas com comportamento mais introvertido, sem as expor. Sobre isso, Susan Cain (2012) declara que pessoas com perfil introvertido se expressam com mais facilidade de forma virtual e comunicam-se melhor digitalmente, em comparação a pessoas mais extrovertidas. Para a autora, “a mesma pessoa que acha difícil falar na frente de estranhos pode estabelecer uma presença virtual e a partir daí estender esses relacionamentos para o mundo real” (2012, p. 58).

O trabalho do LA-BORA! gov envolve, também, apoiar e realizar mudanças a partir do questionamento sobre a forma usual de pensar e fazer as coisas. Nesse aspecto, Ismail e outros (2014, p. 77) afirmam que organizações amplas e complexas (como os órgãos públicos), funcionam com um “sistema imunológico” que, ao perceber mudanças, sente-se ameaçado e ataca. Em contraponto, a transparência e o engajamento dos usuários, fomentados nas ações do laboratório, geram confiança e encorajam a aderência ao novo (Zak, 2017).

Para além de uma sala que se assemelha a um ambiente de coworking, com pufes coloridos e *post its* nas paredes - apetrechos supérfluos para impactar na construção de confiança e engajamento (Zak, 2017) -, o laboratório funciona como uma rede de conexões fluidas e densas, em que as pessoas se conectam em prol da criatividade e da difusão das ideias, impactando em inovação (Johnson, 2011). Essas redes favorecem as mudanças e democratizam o acesso a conhecimentos e ferramentas inovadoras, engajando mais servidores a protagonizar a transformação de suas realidades profissionais.

Para alcançar o resultado esperado – melhoria da experiência no trabalho, maior engajamento e produtividade -, os serviços do laboratório são diversificados, com estratégias e trilhas divergentes, experimentando caminhos não lineares e investindo naqueles que geram maior impacto e são mais aderentes às necessidades dos servidores. Esses serviços podem ser vídeos, cursos curtos ou mais longos, podcasts, pesquisas de imersão, entrevistas, palestras, webinários, oficinas, intervenções ou mentorias, realizados de forma virtual, presencial ou híbrida.

Os temas abordados são pautados em evidências acerca das necessidades de melhorias das experiências dos servidores. Um exemplo disso é uma pesquisa de Clima Organizacional liderada pelo Ministério da Economia, em 2020. A partir dos principais desafios levantados na pesquisa, o LA-BORA! gov desenvolveu oito temas, que podem ser abrangidos em seus serviços, quais sejam:

1. Planejamento adaptativo: Autonomia e autorresponsabilidade para gerenciar pessoas e projetos.

O tema aborda a necessidade de planejar em um ambiente volátil, instável e que muda o tempo todo, ao mesmo tempo em que se gerencia projetos com autonomia na gestão do trabalho e das entregas. Ao estabelecer metas claras e treinar os colaboradores, as lideranças devem dar autonomia às pessoas para que gerenciem e executem projetos à sua maneira, o que pode incitar, inclusive, a inovação processual, já que pessoas diferentes tentam abordagens diversas (Zak, 2017).

2. Técnicas de Feedback e escuta profunda.

Nessa temática, trabalha-se o valor da escuta generativa, em que, as pessoas não apenas despem-se de julgamentos, mas também se abrem a uma experiência transformadora, em que mente, coração e ação se conectam, possibilitando uma criatividade coletiva e inúmeras possibilidades (Scharmer, 2009).

Além disso, pratica-se técnicas de feedback de qualidade, com uso de comunicação não violenta, saindo de um paradigma binário, de competição, para o complexo, de colaboração. Essa prática importa uma vez que, segundo Brown (2013), quando não existe *feedback* sincero sobre as oportunidades de desenvolvimento e as forças, as pessoas acabam por questionar suas reais contribuições e comprometimento.

3. Segurança psicológica e confiança criativa no trabalho.

A importância do desenvolvimento de confiança diz respeito ao fato de ela estar diretamente relacionada à qualidade dos relacionamentos entre as pessoas, que, segundo Levering (1995), é a essência de um bom lugar para se trabalhar. Inclusive, quando há confiança, a cooperação flui e há menos necessidade de “aparatos legais” como, por exemplo, normativos, regras, negociações e burocracias enrijecidas (Fukuyama, 1996). Assim, segundo o autor, organizações com alto grau de confiança, são mais eficientes, pois não gastam tanto recurso e energia nesses sistemas. Ramacciotti (2008) reitera ao mencionar que um clima de confiança incorre em uma maior perspectiva de alto desempenho nas organizações.

Já o conceito de segurança psicológica difere de confiança em relação ao foco: confiança tem a ver com o indivíduo, enquanto segurança psicológica só é experienciada em grupo (Edmondson, 2004). A autora diz que segurança psicológica se refere às percepções de uma pessoa sobre como os outros irão responder às suas ações, ideias, perguntas ou falhas. Quando há segurança psicológica, existe confiança de que ninguém será punido ou humilhado por expor essas ideias, dúvidas, preocupações ou erros e as pessoas se sentem mais à vontade para serem autênticas, criativas e inovadoras.

Para Sinek (2018), ambientes de confiança estimulam pessoas a tomar riscos e realizar um empenho extra para avançar, no intuito de, ao final, favorecer o time integralmente.

Gerar ambientes de confiança tem a ver com partilhar valores, ter empatia, saber ouvir sem julgamentos e enxergar os erros como oportunidades para aprender. Mas, segundo o autor, isso não significa partilhar de opiniões convergentes. Trata-se de “uma reação biológica diante da crença de que alguém tem nosso bem-estar em seu coração” (Sinek, 2018: 98).

Nos serviços que abordam esse tema, o foco é na construção de confiança - fator fundamental para a melhoria do engajamento (Zak, 2017) - e de segurança psicológica, em que pessoas podem remover as “máscaras” e serem autênticas e verdadeiras, sem medo de serem julgadas ou depreciadas (Edmonson, 2021). O que se almeja é estimular ambientes de trabalho seguros para expor sentimentos e vulnerabilidades, sem que isso seja erroneamente interpretado como fraqueza, amadorismo e informalidade, como explica Brown (2013). A autora revela que:

“Vulnerabilidade não é fraqueza; e a incerteza, os riscos e a exposição emocional que enfrentamos todos os dias não são opcionais. Nossa única escolha tem a ver com o compromisso. A vontade de assumir os riscos e de se comprometer com a nossa vulnerabilidade determina o alcance de nossa coragem e a clareza de nosso propósito. Por outro lado, o nível em que nos protegemos de ficar vulneráveis é uma medida de nosso medo e de nosso isolamento em relação à vida.” (Brown, 2013: 13).

4. Employee Experience - Engajamento e produtividade.

Ao trabalhar o tema da experiência do servidor como fator determinante para o engajamento e a produtividade, encoraja-se líderes a criar ambientes propícios ao questionamento propositivo, em contraste a ambientes de trabalho aparentemente harmônicos, em que não há divergências, mas, na verdade, disfarçam conflitos não gerenciadas e ambientes opressores (Clark, 2020). Em locais de trabalho desse tipo, nos quais gestores querem apenas escutar o eco de suas próprias vozes, a inovação e a criatividade ficam comprometidas, interferindo na produtividade.

A necessidade de se entender a perspectiva dos colaboradores provém do fato de que os executivos ou segmentos organizacionais não terem o privilégio exclusivo das novas ideias. Ao contrário, a dinamicidade das tensões entre perfis e perspectivas diversas é que torna o terreno fértil para a criatividade (Kelley & Kelley, 2013). Além disso, mostrar aos colaboradores o valor do trabalho que eles estão fazendo é uma das maneiras mais simples de estimular a motivação deles (Prossack, 2019).

Assim, os serviços que focam nesse tema, estimulam a transformação da experiência do colaborador a partir de três ambientes, que, segundo Morgan (2017), compõe a *employee experience*: físico - espaço que que se pode enxergar, experienciar com toque, cheiros, formatos, estação de trabalho, edifício, refeitório, área de convivência -, cultural - relacionado a sentimentos, emoções e afetado pelos estilos de lideranças, que se refletem na forma como a equipe age e manifesta sentimentos, dores e pensamentos -, e tecnológico - disponibilidade de ferramentas, plataformas, aplicativos, equipamentos e sistemas digitais para o trabalho.

5. Comunicação organizacional empática com *storytelling* de dados.

Para Brown (2017), valer-se de empatia significa abandonar a necessidade de corroborar suposições pré-definidas para criar conexões com base em competências humanas como a intuição, o reconhecimento de padrões e o desenvolvimento de ideias com significado emocional, além do funcional. Ao abordar o tema da comunicação empática, almeja-se apoiar servidores a entender que as decisões, negociações e falas são orientadas pelas emoções (Sinek, 2009) e, por isso mesmo, não se deve - nem se consegue - extrair os aspectos sentimentais do trabalho.

Quanto ao tema do *storytelling* de dados, entende-se que muitas boas ideias não chegam sequer a ser debatidas ou colocadas em prática por serem mal apresentadas. O objetivo, então, é apoiar o desenvolvimento de competência narrativa para realizar apresentações, mostrar o trabalho e convencer a audiência. Sobre isso, Kleon (2017) afirma que, ao compartilhar ideias, experiências e conhecimentos, estes podem alcançar uma audiência potencialmente favorável para apoio e patrocínio. Além disso, a habilidade de contar histórias com dados e comunicá-los de forma visual apoia a tomada de decisões mais acertadas (Knaklic, 2019).

6. Entre no Flow! Autoconhecimento e mapeamento de competências.

Nos serviços do laboratório que abordam esse tema, apoia-se servidores a desenvolver maior autoconhecimento e se engajar a partir do alinhamento de competências e interesses às necessidades da administração pública, para alcançar maior produtividade. A ideia é entender onde se deve focar os esforços de desenvolvimento pessoal e profissional e onde as pessoas trabalham no “flow” (fluxo), ou seja, em um estado em que a pessoa tem sua atenção imersa no ambiente e torna-se parte dele. Isso torna possível um entendimento sistêmico do contexto e facilita a descoberta de melhores formas de se adaptar a situações problema (Csikszentmihalyi, 2008).

7. Design para uma gestão inovadora de pessoas.

Entendendo que os processos de *design* têm a abordagem centrada no usuário (Stickdorn e Schneider, 2014) e que os serviços públicos devem ser desenvolvidos a partir dos desejos dos usuários, cidadãos, esse tema traz o design como abordagem para uma gestão inovadora de pessoas.

Compreende-se design como base das ações das pessoas (Papanek, 1971), um modelo que transpõe a forma usual de pensar e agir e que expande a liberdade criativa e a visão empática, com o objetivo de desenvolver e implementar soluções que resolvam as dores e atendam às necessidades das pessoas.

Essa perspectiva é fundamental para transformar a gestão de pessoas em governo em uma área estratégica e focada no engajamento dos servidores como principais propulsores da inovação e da entrega de serviços de excelência à sociedade.

8. Dinâmicas e jogos corporativos para engajar e estimular a inovação.

A construção intencional de relacionamentos é um fator chave para criar conexões entre as pessoas e provocar o engajamento (Zak, 2017). Com o trabalho híbrido e remoto, essa conexão se tornou ainda mais importante, já que momentos de café com colegas e encontros de corredor, por exemplo, foram perdidos. A pressão digital, aliada a imposição de prazos e expectativas irreais, pode, inclusive, tolher a inspiração e o pensamento sistêmico (Pontefract, 2016).

Com isso, o LA-BORA! gov desenvolveu uma série de atividades de *team building*, direcionadas ao aumento de criatividade, sinergia e colaboração entre as pessoas. São práticas que estimulam a confiança a partir da interação entre os colaboradores, ao mesmo tempo em que incitam o respeito às diversidades de pontos de vista e de perfis comportamentais. Ao contrário da visão estigmatizada sobre jogos corporativos e dinâmicas, essas atividades são focadas em sentimentos e devem ser entendidas como parte do trabalho, já que impactam em bem-estar, engajamento e produtividade.

Os temas abrangidos pelo LA-BORA! gov podem ser resumidos nas Figuras 1 e 2.

Reitera-se, assim, que engajamento não deriva do controle de metas, prazos e pessoas, mas, sim, da confiança (Zak, 2017). Importante mencionar a necessidade de se abandonar a visão fantasiosa de que todas as pessoas precisam felizes, motivadas e produtivas o tempo todo, no trabalho.

Discursos romantizados e evasivos sobre propósito e motivação podem acabar por afastar, estigmatizar e pressionar ainda mais as pessoas. Sobre isso, Dolan (2015) menciona que a tristeza não deve ser entendida como algo que possa, ou deva, ser removida da vida das pessoas. Ao contrário, aceitar os fracassos e as dores é necessário e eles não devem ser encarados como algo negativo, já que são naturais e humanos. Outra iniciativa, inclusive vencedora do 25º Concurso de Inovação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 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. Nessa linha, a OCDE tem recomendado o uso de diferentes arranjos de trabalho de forma a promover maior efetividade organizacional e, ao mesmo tempo, favorecer o bem-estar do empregado (OECD, 2016b).

São duas modalidades: o time volante e o Free-LA!. O time volante consiste em servidores selecionados por edital, que atuam no LA-BORA! gov em torno de 16 de horas por semana, em projetos específicos, mas mantendo o vínculo e a lotação na unidade de exercício original. É necessária a anuência da chefia imediata e não há duração específica, já que o fim do acordo pode acontecer a qualquer momento, a pedido de qualquer uma das partes: chefia imediata, servidor ou LA-BORA! gov. A prática baseia-se em uma troca: os membros do time volante desenvolvem competências de inovação, têm a oportunidade de atuar em um ambiente de aprendizagem e experimentação e levam a prática do laboratório e o conhecimento para dentro de suas unidades.

Já o Free-LA! consiste em servidores que se cadastram voluntariamente em um banco de colaboradores e podem ser convidados a atuar eventualmente, em um projeto ou serviço, de acordo com suas competências e interesses. Qualquer servidor ou empregado público de qualquer instituição das três esferas pode atuar como Free-LA!, sendo necessária a anuência da chefia imediata, por e-mail, quando o trabalho ocorre no horário de trabalho. Não há remuneração adicional pelas atividades desenvolvidas e o custo financeiro para a administração é nulo. Ademais, os colaboradores não precisam passar por qualquer trâmite administrativo ou burocrático em seu órgão de origem, como no caso de cessão ou de movimentação.

Nesses modelos, 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 no Setor Público brasileiro.

Esses novos modelos de trabalho possibilitam que os servidores atuem em áreas na qual possuem um maior alinhamento de valores, o que pode favorecer o seu engajamento. Essa perspectiva está alinhada aos estudos realizados por Chatman (1989) que apresentou o conceito de ajuste ou *fit* pessoa-organização. Este conceito está relacionado ao alinhamento entre os valores individuais do trabalhador e os valores organizacionais, ou seja, a compatibilidade entre esses valores que possui o potencial de influenciar o comportamento no trabalho. Por exemplo, estudos anteriores apontaram que uma maior compatibilidade pessoa-organização gera maior engajamento e, por consequência, menores índices de turnover (Memon et al, 2018; Ünal & Turgut, 2015). Portanto, as modalidades time volante e Free-LA! vão ao encontro dos resultados de pesquisa na área de comportamento organizacional, já tendo apresentado impactos positivos no âmbito das experiências do LA-BORA! gov.

Outra prática adotada pelo LA-BORA! gov se refere à mentoria 1 a 1. Esta prática se baseia na técnica de reuniões um a um (*one on one*) para criar um modelo circular de trocas em que os servidores do time se encontram semanalmente ou quinzenalmente em duplas. As pesquisas em mentoria indicam que as pessoas com mentores têm melhor desempenho, avançam em suas carreiras mais rapidamente e até experimentam mais satisfação na vida pessoal e profissional (DeLong et al, 2008; Horoszowski, 2020). Ademais, a mentoria beneficia ambas as partes: mentor e mentorado. DeLong et al (2008) recomendam que todos os profissionais das organizações precisam de mentoria, customizada para suas necessidades individuais, e não somente recém-ingressos na organização. Nessa perspectiva, o LA-BORA! gov tem adotado como prática a mentoria 1 a 1 entre os membros do time. Esse momento em dupla permite o compartilhamento da experiência de trabalho e de vida, de expectativas e frustrações, bem como do apoio mútuo para o enfrentamento dos desafios de trabalho. Essa prática é capaz de promover maior confiança dentro da equipe e de favorecer um ambiente com segurança psicológica e tem sido replicada em outras áreas do governo.

Ressalta-se ainda enquanto serviço a realização da curadoria temática pelo LA-BORA! gov. A curadoria de conteúdos digitais consiste na identificação do real valor dos dados para os criadores e para quem poderá fazer uso deste dado (Chagas et al., 2019). No caso do laboratório, o usuário é o servidor público, que pode consumir conteúdos de forma dinâmica e selecionada. Esse serviço consiste na curadoria de conteúdos relacionados ao propósito do laboratório, como engajamento, feedback, segurança psicológica, liderança, gestão de times remotos, entre outros. É feita uma seleção cuidadosa de materiais, referências e conteúdos que podem ser de alta relevância para o serviço público, além de poderem ser aplicados pelos gestores em seu trabalho. Esse material é consolidado por meio de infográficos interativos e intuitivos que possibilitam a conexão do usuário com o conteúdo, além de sugestão de outras referências. Esse serviço é de fundamental importância, pois fornece embasamento teórico e metodológico para atuação do LA-BORA! gov e favorece a disseminação de boas práticas dentro do serviço público.

É importante destacar que os serviços promovidos pelo LA-BORA! gov visam à implementação de mudanças de paradigma e de visão dentro do serviço público com o objetivo de gerar valor público e de promover o engajamento dos servidores. O laboratório tem apresentado bons resultados e feedback positivo dos principais *stakeholders* internos e externos. Para averiguação desse feedback, consideram-se os resultados advindos da avaliação anônima dos participantes nos serviços, como oficinas e palestras, das métricas de quantitativo de servidores interessados em atuarem como Free-LA!, da quantidade de visualizações dos vídeos publicados na playlist do LA-BORA! gov, dentre outros resultados. Portanto, o LA-BORA! gov desponta enquanto modelo de inspiração para outras organizações públicas poderem promover práticas que fortaleçam as pessoas, criem ambientes de segurança psicológica e favoreçam o engajamento de seus colaboradores.

Bibliografia

- Bergue, Sandro Trescastro (2019), *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília, Enap.
- Brasil (2022), "Decreto nº 11.036, de 7 de abril de 2022". Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.036-de-7-de-abril-de-2022-391977645>, 14-07-2022.
- Brown, Brené (2013), *A coragem de ser imperfeito*. Sextante, v. 3.
- Chagas, Alexandre Meneses; Linhares, Ronaldo Nunes; & Mota, Marlton Fontes (2019), "A curadoria de conteúdo digital enquanto proposta metodológica e multireferencial". *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 33, pp. 32-47.
- Chatman, Jennifer A. (1989), "Improving interactional organizational research: a model of person-organization fit". *Academy of Management Review*, 14, pp. 333-349.

- Clark, Timothy R. (2020), *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2008), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York, NY: Harper Collins.
- Criado, J. Ignacio; Rojas-Martín, Francisco; Silván, Aitor (2017), "Laboratorios de innovación para cambiar la Gestión pública: análisis del caso novagob.lab". *Revista de Gestión Pública*, 4, n. 1, pp. 19-42.
- DeLong, Thomas J.; Gabarro, John J.; & Lees, Robert J. (2008), "Why mentoring matters in a hypercompetitive world". *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 15-121. <https://hbr.org/2008/01/why-mentoring-matters-in-a-hypercompetitive-world>, 24-07-2022.
- Dolan, Paul (2015), *Projetar a felicidade*. Temas e Debates.
- Edmondson, Amy C. (2021), *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Alta Books.
- Edmondson, Amy C. (2004), "Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens", en R. M. Kramer & K. S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). Russell Sage Foundation.
- Ferreira, Mário César (2006), "Ofurô Corporativo". Portal da Universidade de Brasília, Brasília DF. Disponível em <http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1256395632.59-arquivo.pdf>, 24-07-2022.
- Fukuyama, Francis (1996), *Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade*. Rio de Janeiro, Rocco.
- Horoszowski, Mark (2020), "How to Build a Great Relationship with a Mentor". *Harvard Business Review*. Disponível em <https://hbr.org/2020/01/how-to-build-a-great-relationship-with-a-mentor>, 24-07-2022.
- Johnson, Steven (2011), *De onde vem as boas ideias: uma história natural da inovação*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Kahn, William A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work". *Academy of Management Journal*, 33, n. 4, pp. 692-724.
- Kelley, Tom; & Kelley, David (2013), *Creative Confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Currency, v. 2, f. 152.
- Knaflic, Cole Nussbaumer (2019), *Storytelling com dados: um guia sobre visualização de dados para profissionais de negócios*. Alta Books.
- Kleon, Austin (2017), *Mostre seu trabalho!: 10 maneiras de compartilhar sua criatividade e ser descoberto*. Nova Iorque: Rocco.
- Kotter, John, P. (1997), *Liderando mudanças*. Rio de Janeiro: Campus.
- Levering, R. (1995), *Confiança e cooperação*. RAE Light.
- Maylett, Tracy; & Wride, Matthew (2017), *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results*. Wiley.
- Meister, Jeanne (2015), "The future of work: Airbnb CHRO becomes chief employee experience officer". *Forbes*. Disponível em <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/07/21/the-future-of-work-airbnb-chro-becomes-chief-employee-experinece-officer/?sh=291bdd274232>, 24-07-2022.
- Memon, Mumtaz Ali; Salleh, Rohan; Nordin, Shahrina M.; Cheah, Jun-Hwa; Ting, Hiram; & Chuah, Francis (2018), "Person-organisation fit and turnover intention: The mediating role of work engagement". *Journal of Management Development*, 37(3), pp. 285-298.
- Ünal, Zeynep Merve, & Turgut, Tülay (2015), "The Buzzword: Employee Engagement. Does Person-Organization Fit Contribute to Employee Engagement?". *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 157-179.
- Ministério da Economia (2022), Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov>, 14-07-2022.
- Morgan, Jacob (2017), *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- OECD (2016a), "Be Flexible! Background brief on how workplace flexibility can help European employees to balance work and family". Disponível em: <https://www.oecd.org/els/family/Be-Flexible-Backgrounder-Workplace-Flexibility.pdf>, 18-07-2022.

- OECD (2016b), "What's the problem? Learning to identify and understand the need for innovation". Disponível em: https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI_LearningForInnovationStudy_Alpha.pdf, 18-07-2022.
- Papanek, Victor (1971), *Design for the real world: human ecology and social change*. New York: Pantheon Books.
- Zak, Paul J. (2017), *Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies*. Amacom.
- Pontefract, Dan (2016), *The Purpose Effect: Building Meaning in Yourself, Your Role and Your Organization*. Elevate Publishing.
- Prossack, Ashira (2019), "How Employee Satisfaction Affects Customer Satisfaction". Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/ashiraprossack1/2019/05/31/employee-satisfaction-customer-satisfaction/?sh=7b4d8ca95e2cm>, 24-07-2022.
- Ramacciotti, Claudio (2008), "A ética e a confiança nas organizações: um estudo descritivo junto a profissionais da Grande São Paulo". São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. <http://hdl.handle.net/10438/2520>, 24-07-2022.
- Scharmer, C. Otto (2009), *Theory U: Leading from the Future as It Emerges: The Social Technology of Presencing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Shumskaya, Daria (2019), "Linguagem Clara: uma questão de cidadania corporativa para as instituições financeiras?". (dissertação de mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas não publicada, Escola Superior de Comunicação Social-IPL, Lisboa, Portugal. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/11375>, 24-07-2022.
- Markos, Solomon; & Sridevi, M. Sandhya (2010), "Employee Engagement: The Key to Improving Performance". *International Journal of Business and Management*, 5, 12, pp. 89-96.
- Lima, Rossano Cabral (2020), "Distanciamento e isolamento sociais pela Covid-19 no Brasil: impactos na saúde mental". *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 30(2).
- Saks, Alan M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619.
- Schuurman, Dimitri; & Tönurist, Piret (2017), "Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs". *Technology Innovation Management Review*, 7, n. 1, pp. 7-14.
- Sinek, Simon (2019), *Líderes se servem por último: como construir equipes seguras e confiantes*. Alta Books Editora.
- Sinek, Simon (2009), *Start with a why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.
- Stickdorn, Marc; & Schneider, Jakob (2014), *Isto é design thinking de serviços: Fundamentos, ferramentas, casos*. Bookman, Porto Alegre.

Resenhas biográficas

Luana Silveira de Faria. É servidora da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia. Psicóloga, servidora pública federal e Coordenadora-Geral na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), Ministério da Economia, Brasil, onde fundou e lidera o LA-BORA! gov, Gestão Inovadora de Pessoas. Especialista em Pessoas, Inovação e Resultados. Líder do time vencedor do 25º Concurso de Inovação da Enap. Vencedora do Prêmio Espírito Público de 2021. Professora da Enap (MBA Gestão Pública e curso de Inovação e criatividade no Setor Público).

Marília Mesquita Resende. É servidora pública e atua como psicóloga organizacional na Universidade de Brasília, Brasil e no time volante do LA-BORA! gov vinculado ao Ministério da Economia, Brasil. Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília e em Psicologia dos Recursos Humanos pela Universidade de Valencia (Espanha). Psicóloga e mestra pela Universidade de Brasília.

