

## Sessão Temática 24 - Inovações Democráticas: Experiências, Desafios e Perspectivas

### Design Comportamental e Liderança no Setor Público: Uma Intervenção Focada em Engajamento e Melhoria Contínua

**Luciana Silva Custódio<sup>1</sup>**

**Pedro Roberto Lemos Cortez<sup>2</sup>**

**Luiza Lott de Araújo<sup>3</sup>**

**Amanda Naessa Gonçalves Miranda<sup>4</sup>**

#### RESUMO

Este artigo analisa em profundidade uma intervenção no âmbito do Programa Transforma Minas, implementado pelo Governo de Minas Gerais, com o objetivo de fomentar o engajamento de lideranças públicas por meio de práticas baseadas em design comportamental e metodologias ágeis. A pesquisa segue abordagem qualitativa e se ancora em referenciais teóricos que abarcam desde o modelo burocrático clássico até os mais recentes estudos sobre motivação intrínseca e extrínseca no setor público. Foram analisadas 135 lideranças públicas em 23 unidades administrativas do governo estadual, mediante uma sequência metodológica estruturada em formação, diagnóstico, implementação de microações e avaliação contínua. Os resultados demonstram impactos positivos na percepção de engajamento, clareza de papéis e fortalecimento dos vínculos colaborativos. As microações revelaram-se eficazes, sobretudo aquelas ancoradas em escuta ativa, visibilidade de impacto e práticas simbólicas de reconhecimento. O estudo evidencia que intervenções simples e iterativas, conduzidas com intencionalidade e baseadas na personalização do contexto, podem desencadear ciclos de melhoria contínua e transformar a cultura organizacional pública. Os achados sugerem alto potencial de replicabilidade da iniciativa, desde que haja investimento em formação, alinhamento estratégico e institucionalização de boas práticas.

**Palavras-chave:** setor público; engajamento no trabalho; design comportamental; liderança; inovação pública.

#### ABSTRACT

This article provides an in-depth analysis of an intervention carried out under the Transforma Minas Program, implemented by the Government of the State of Minas Gerais, Brazil, aimed at fostering employee engagement among public sector leaders through the application of behavioral design strategies and agile methodologies. The research follows a qualitative and applied approach and is grounded in theoretical frameworks ranging from classical bureaucratic models to recent studies on intrinsic and extrinsic motivation in public administration. The study involved 135 mid-level public managers across 23 administrative units of the state government. The intervention was structured in four key stages: leadership training, participatory diagnosis, implementation of micro-actions, and continuous evaluation.

<sup>1</sup> Luciana Silva Custódio. Seplag/MG. luciana.custodio@planejamento.mg.gov.br

<sup>2</sup> Amanda Naessa Miranda. Seplag/MG. amanda.miranda@planejamento.mg.gov.br

<sup>3</sup> Luiza Lott de Araújo. Seplag/MG. luiza.lott@planejamento.mg.gov.br

<sup>4</sup> Pedro Roberto Lemos Cortez. Gov.Lab. pedro.lemos@govlab.com.br

Results show significant improvements in perceived engagement, role clarity, and collaborative relationships. The most effective initiatives were those grounded in active listening, recognition practices, and feedback routines tailored to the motivational profiles of team members. The study concludes that simple, low-cost, and context-sensitive behavioral interventions can trigger continuous improvement cycles and foster cultural change in public organizations. The experience also demonstrates high potential for scalability, provided that local realities are considered and initial training and monitoring processes are in place.

**Keywords:** public sector; work engagement; behavioral design; leadership; continuous improvement.

## 1 INTRODUÇÃO

A construção de ambientes de trabalho engajadores na administração pública tem se consolidado como uma das estratégias centrais para a melhoria do desempenho organizacional, a promoção do bem-estar dos servidores e o aumento da confiança da sociedade nos serviços prestados pelo Estado. O engajamento, entendido como o estado mental positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002), tornou-se um conceito-chave nas discussões contemporâneas sobre gestão de pessoas no setor público.

No entanto, liderar transformações dessa natureza exige mais do que diretrizes normativas. A literatura aponta que a eficácia de intervenções voltadas à mudança institucional está diretamente relacionada à capacidade de atuar sobre comportamentos, dinâmicas relacionais e estruturas informais (Kahn, 1990). Em particular, experiências anteriores demonstram que reformas fracassam não apenas por falhas técnicas, mas por falta de adesão emocional e simbólica dos atores envolvidos (Camões et al., 2022).

Este artigo analisa uma intervenção realizada entre 2023 e 2024, no âmbito do Programa Transforma Minas. Criado em 2019, o Transforma Minas é o programa estratégico de gestão de pessoas do Governo de Minas Gerais, com foco na valorização da liderança pública e na qualificação da alta gestão. Estruturado em três frentes — Atração e Seleção, Desenvolvimento e Desempenho, e Engajamento de Líderes e Equipes — o programa foi institucionalizado pelo Decreto nº 48.330/2021 e reafirmado no Decreto nº 48.636/2023, que cria a Assessoria de Políticas para Lideranças (APL) no âmbito da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG-MG). O Transforma Minas tem como objetivo garantir que os principais cargos de liderança do Executivo estadual sejam ocupados por pessoas com perfil técnico, aderente e comprometido com os resultados públicos. Para isso, desenvolve ações integradas de seleção meritocrática, formação contínua e gestão do desempenho. A frente de Engajamento, foco deste estudo, busca criar ambientes de trabalho mais colaborativos e motivadores, com base em evidências, escuta ativa e desenvolvimento institucional. O programa visou fortalecer o engajamento de lideranças públicas por meio de uma abordagem inspirada no design comportamental, na aprendizagem experimental e em práticas participativas.

A proposta parte da compreensão de que o engajamento no trabalho deve ser encarado como prática cotidiana e vetor estratégico de transformação organizacional, e não como prescrição abstrata. A partir de uma abordagem qualitativa e aplicada, busca-se demonstrar como metodologias ágeis e orientadas ao comportamento podem produzir melhorias perceptíveis na atuação das lideranças públicas, especialmente em contextos marcados por escassez de tempo, recursos e estruturas de apoio à gestão.

O artigo está organizado da seguinte forma: na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a abordagem adotada, incluindo os modelos de motivação e engajamento no setor público. Em seguida, detalha-se a metodologia empregada e o desenho da intervenção. Na quarta seção, discutem-se os resultados observados, os fatores críticos de sucesso e os desafios enfrentados. Por fim, apresentam-se as conclusões e recomendações para replicação da experiência em outros contextos institucionais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de engajamento no trabalho tem sido amplamente debatido nas últimas décadas, a partir de distintas correntes teóricas. Um marco importante é o trabalho de Kahn (1990), que define o engajamento como a disposição pessoal para se expressar física, cognitiva e emocionalmente no desempenho de uma função. Desde então, diversos estudos buscaram operacionalizar esse conceito, entre os quais se destaca a definição de Schaufeli et al. (2002), que caracteriza o engajamento como um “estado mental positivo relacionado ao trabalho, marcado por vigor, dedicação e absorção”.

No contexto do setor público, o engajamento tem ganhado relevância como uma dimensão estratégica da gestão de pessoas, uma vez que está associado à melhoria do desempenho, à redução do absenteísmo e ao aumento da confiança pública nas instituições (Bakker & Demerouti, 2008; Perry et al., 2010). No Brasil, embora ainda escassos, estudos vêm apontando caminhos para a compreensão das dinâmicas de engajamento e desengajamento, sobretudo a partir da análise dos ciclos vivenciados pelos servidores (Camões et al., 2022).

Um estudo relevante para a compreensão dessas dinâmicas é o de Adams (1963), que propôs a Teoria da Equidade, segundo a qual o engajamento pode ser influenciado por percepções de justiça nas relações de trabalho, especialmente no que se refere à distribuição de recompensas e reconhecimento. Essa perspectiva se conecta às evidências encontradas em levantamentos aplicados no setor público, nos quais a percepção de favorecimentos indevidos ou promoções sem critérios claros tem impacto direto na motivação das equipes.

### 2.1 As quatro ondas do engajamento no setor público

A dissertação de Cortez (2024) propõe uma leitura evolutiva do campo, organizada em quatro “ondas” teóricas e práticas:

- I. Primeira onda: marcada pela lógica burocrática clássica, com foco na motivação extrínseca, estabilidade e prescrição do trabalho. O engajamento era gerido por meio de salários, promoções por tempo de serviço e medidas disciplinares.
- II. Segunda onda: introdução do modelo gerencial (New Public Management), que reforçou a motivação extrínseca com ênfase em metas, resultados e bonificações. Neste momento, a Gestão por Resultados passou a orientar políticas de pessoal.
- III. Terceira onda: emergência da motivação intrínseca e crítica aos modelos prescritivos. Estudos como os de Deci e Ryan (2000), pela Teoria da Autodeterminação, e a Teoria da Public Service Motivation (Perry et al., 2010), passaram a valorizar o propósito público, o sentimento de pertencimento e a identificação com os impactos sociais do trabalho.
- IV. Quarta onda: busca de conciliação entre abordagens. Modelos mais recentes, como o proposto por Andrews (2013), integram motivações extrínsecas e intrínsecas, com reconhecimento simbólico, justiça organizacional e participação nas decisões como elementos fundamentais para o engajamento.

Esse arcabouço integrativo reconhece que o engajamento é um fenômeno multifatorial, que envolve tanto aspectos contextuais e relacionais quanto fatores psicossociais individuais.

## **2.2 Design comportamental na gestão pública: estratégias de engajamento e inovação organizacional**

O design comportamental, conceito amplamente difundido a partir da obra seminal de Thaler e Sunstein (2008, 2021), tem ganhado destaque como abordagem inovadora para induzir comportamentos desejáveis no contexto das políticas públicas e da gestão organizacional. Fundamentado nas descobertas da economia comportamental, o design comportamental parte do reconhecimento de que os indivíduos não tomam decisões de maneira plenamente racional, sendo fortemente influenciados por vieses cognitivos, heurísticas mentais, emoções e pelo contexto em que estão inseridos (Kahneman, 2012).

Nesse sentido, o uso de nudges, ou "empurrões comportamentais", propõe alterações sutis no ambiente decisório, com o objetivo de facilitar a adoção de comportamentos benéficos sem restringir a liberdade de escolha dos indivíduos (Sunstein, 2021). No setor público, a aplicação dessa abordagem tem crescido em escala global, sendo incorporada por governos, agências reguladoras e organismos multilaterais como estratégia de inovação orientada por evidências, sobretudo por seu baixo custo de implementação e alto potencial de impacto (OECD, 2019; Halpern, 2015).

No campo da gestão de pessoas no serviço público, o design comportamental tem se mostrado uma alternativa promissora para lidar com desafios complexos como desengajamento, baixa adesão a mudanças e dificuldades de cooperação interequipes. Em vez de depender exclusivamente de incentivos formais (como remuneração e promoções), o

design comportamental atua sobre os fatores contextuais e simbólicos que moldam as práticas cotidianas, promovendo ambientes organizacionais mais responsivos, motivadores e alinhados com os objetivos institucionais (Lindqvist & Östling, 2021; Johnson et al., 2023).

Entre as principais estratégias utilizadas, destacam-se:

- I. Simplificação da informação;
- II. Estímulos visuais e arquiteturas de escolha;
- III. Criação de rituais e rotinas sociais;
- IV. Feedbacks imediatos e personalizados;
- V. Valorização simbólica.

Essas práticas não substituem os modelos tradicionais de gestão de desempenho, mas os complementam ao oferecer respostas práticas e personalizadas às dinâmicas informais que caracterizam o cotidiano das organizações públicas (Hood & Dixon, 2015). Quando associadas a processos como escuta ativa, aprendizado incremental e experimentação de baixo risco, essas estratégias contribuem para a construção de culturas organizacionais mais adaptativas e orientadas para o engajamento e a inovação contínua (Lavinhas & Carvalho, 2022).

Adicionalmente, o estudo de Lavinhas e Carvalho (2022) destaca que o uso indiscriminado de nudges, sem avaliação crítica do contexto e dos efeitos adversos, pode reproduzir desigualdades institucionais. Portanto, o uso ético e estratégico dessas ferramentas exige preparo técnico e sensibilidade gerencial, elementos que se alinham aos objetivos de formação desenvolvidos no Programa Transforma Minas.

A incorporação do design comportamental na gestão de pessoas também permite uma abordagem mais refinada sobre os chamados “pontos de atrito” nas equipes, conceito desenvolvido por Cortez (2024) a partir das análises empíricas realizadas com lideranças do governo de Minas Gerais. Ao mapear com precisão os fatores de frustração, sobrecarga, desconfiança e desalinhamento, é possível desenhar microintervenções específicas, de baixo custo e alta efetividade.

### **2.3 Ciclos de engajamento e perfis motivacionais**

Estudos recentes têm avançado na tipificação dos perfis de engajamento no setor público. Cortez e Assis (2022), por exemplo, identificam seis perfis de servidores, que se distribuem ao longo de uma curva normal: os altamente engajados, os medianamente engajados e os desengajados, com variações entre perfis altruístas e autointeressados.

Com base nesse modelo, diferentes ações podem ser desenhadas para estimular o engajamento, desde práticas de reconhecimento simbólico e empatia até reestruturação de rotinas e redirecionamento de tarefas.

Essas tipologias, aliadas aos mapas mentais de engajamento e desengajamento (Camões et al., 2022), permitem que lideranças públicas atuem de forma segmentada e contextualizada, construindo ambientes mais responsivos e adaptativos às necessidades de suas equipes. Além disso, a aplicação de metodologias qualitativas na análise do engajamento, como proposto por Yin (2016), tem se mostrado especialmente adequada para compreender os significados atribuídos pelos servidores ao seu trabalho, suas relações com lideranças e as formas de reconhecimento institucional. Essa abordagem foi adotada na presente pesquisa, como forma de captar os sentidos mais profundos da ação engajada no setor público.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e aplicada, com inspiração em pesquisa-ação, conforme delineado por Yin (2016). A escolha por essa abordagem se justifica pela intencionalidade de intervir no contexto estudado com o objetivo de transformação prática, ao mesmo tempo em que se constrói conhecimento teórico a partir da observação sistematizada e da interação com os sujeitos envolvidos.

A investigação foi conduzida entre os anos de 2023 e 2024, no âmbito do Governo do Estado de Minas Gerais, especificamente no contexto da implementação do eixo de engajamento do Programa Transforma Minas. O programa visa fomentar a melhoria contínua da gestão de pessoas no serviço público estadual por meio da valorização das lideranças e do estímulo à corresponsabilidade das equipes.

#### **3.1 O Programa Transforma Minas**

Criado em 2019, o Programa Transforma Minas representa uma política pública estruturada de valorização e qualificação das lideranças no Governo do Estado de Minas Gerais. Regulamentado inicialmente pelo Decreto Estadual nº 48.330/2021 e, posteriormente, fortalecido pelo Decreto nº 48.636/2023, o programa consolidou-se como uma referência nacional em gestão estratégica de pessoas no setor público. Sua concepção articula três frentes principais: Atração e Seleção de Lideranças, Desenvolvimento e Desempenho, e Engajamento de Líderes e Equipes.

A Frente de Atração e Seleção atua para garantir que cargos estratégicos sejam ocupados por profissionais com competências técnicas, gerenciais e comportamentais aderentes às exigências das funções. Desde sua criação, já foram selecionadas mais de 230 lideranças por processos públicos, com ampla divulgação e avaliação baseada em evidências, contribuindo para o aumento da eficiência na prestação dos serviços públicos estaduais.

A Frente de Desenvolvimento e Desempenho tem como objetivo fortalecer a cultura de aprimoramento contínuo entre as lideranças e a capacidade institucional do Estado, por meio da oferta de trilhas formativas, programas de desenvolvimento por competências e de mentoria e mecanismos de feedback estruturado, com o uso da Matriz 9Box.

Já a Frente de Engajamento de Líderes e Equipes, criada em 2021, busca promover ambientes de trabalho mais colaborativos, motivadores e saudáveis. Com base em metodologias participativas e modelos de escuta ativa, essa frente tem estruturado ações inovadoras para aproximar os gestores de suas equipes e fomentar práticas organizacionais mais sensíveis ao bem-estar e à produtividade.

O programa é conduzido pela Assessoria de Políticas para Lideranças (APL), vinculada à Subsecretaria de Gestão de Pessoas da SEPLAG-MG, e foi reconhecido por diversas instituições como exemplo de inovação em políticas públicas voltadas à valorização do servidor. Iniciativas como a Trilha Mulheres que Transformam e os Programas de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) são destaques da sua atuação.

### **3.2 Campo e participantes**

O campo empírico da pesquisa abrangeu 23 unidades administrativas do governo estadual, selecionadas por meio de critérios estratégicos, tais como:

- I. ausência de programas próprios de desenvolvimento institucional;
- II. grau de complexidade na gestão de projetos;
- III. nível de engajamento percebido em levantamentos anteriores;
- IV. diversidade de áreas temáticas e estruturas organizacionais.

Participaram diretamente da intervenção 135 lideranças públicas de médio escalão, com destaque para subsecretários, superintendentes, diretores e coordenadores. As equipes lideradas por esses gestores foram envolvidas nas etapas de escuta e na implementação de ações, totalizando aproximadamente 900 servidores indireta ou diretamente impactados.

### **3.3 Etapas da intervenção**

A intervenção foi desenhada em quatro etapas principais, com base em princípios de aprendizagem ativa, ciclos curtos de experimentação (metodologias ágeis) e uso de ferramentas comportamentais. As etapas foram:

- I. Formação e sensibilização das lideranças

Os participantes foram convidados a refletir sobre o papel da liderança no engajamento das equipes e sobre os determinantes comportamentais que afetam o ambiente de trabalho. Foram apresentados conceitos como ciclo de engajamento, curva de perfis motivacionais, fatores higiênicos e motivacionais (Herzberg), design comportamental e princípios da Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000).

- II. Diagnóstico participativo

As lideranças aplicaram um instrumento de escuta estruturada com suas equipes, construído a partir dos mapas mentais de Camões et al. (2022), abordando dimensões como:

- a. sentimento de pertencimento;

- b. clareza de objetivos;
- c. percepção de valorização;
- d. comunicação interna;
- e. autonomia e reconhecimento.

O objetivo foi levantar, de forma colaborativa, os pontos de atrito no ambiente de trabalho e estabelecer hipóteses sobre os perfis motivacionais predominantes em cada equipe.

### III. Planejamento e execução de microações

Com base no diagnóstico, cada liderança elaborou e implementou pelo menos uma microação de engajamento, adaptada à realidade de sua equipe. Foram fornecidos materiais de apoio, como o Guia de Ações de Engajamento, o Varal de Ações, o Plano de Ação e o Guia de Perfis Motivacionais. As ações foram mapeadas conforme sua aderência a sete categorias (detalhadas na próxima seção).

As microações foram orientadas por princípios do design comportamental, especialmente no uso de gatilhos visuais, simplificação de processos, reforço positivo e criação de rituais de alinhamento.

### IV. Monitoramento e avaliação

Foram realizadas reuniões periódicas de acompanhamento, trocas entre pares, registro de aprendizados e aplicação de um survey final de autoavaliação. As lideranças refletiram sobre os efeitos percebidos das ações, os desafios enfrentados e os aprendizados extraídos para replicação futura.

#### **3.4 Instrumentos utilizados**

Foram utilizados os seguintes instrumentos metodológicos:

- I. Formulário de escuta com a equipe (com questões abertas e fechadas);
- II. Plano de Ação Estruturado (com hipóteses, objetivos, métricas e etapas);
- III. Survey final de percepção de impacto (autoaplicado pelos líderes);
- IV. Diários de campo produzidos por observadores da equipe do programa;
- V. Materiais didáticos e visuais (produzidos pelo Instituto Motriz e pela equipe do Transforma Minas).

#### **3.5 Considerações éticas e limites metodológicos**

Todos os participantes foram informados sobre o caráter voluntário da pesquisa, a confidencialidade dos dados e o uso exclusivo para fins institucionais e acadêmicos. As identidades dos respondentes e os dados sensíveis foram preservados. O principal limite metodológico da pesquisa diz respeito à natureza subjetiva das percepções coletadas. Ainda que tenham sido observados efeitos concretos nas práticas de gestão, a ausência de indicadores objetivos padronizados limita a generalização dos resultados. No entanto, os

dados qualitativos permitiram compreender com profundidade os mecanismos de mudança e o valor atribuído pelos participantes à experiência.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos dados coletados ao longo da intervenção permitiu identificar padrões recorrentes, efeitos relevantes e aprendizados significativos relacionados ao engajamento das equipes lideradas pelos 135 gestores públicos envolvidos. Ao longo do processo, foram observadas mudanças perceptíveis tanto no comportamento das lideranças quanto na dinâmica das equipes, revelando o potencial das microações comportamentais como instrumento de transformação organizacional.

##### **4.1 Impressões gerais da intervenção**

De maneira geral, a intervenção foi bem recebida pelas lideranças envolvidas, que relataram ganhos expressivos em termos de consciência gerencial, repertório técnico e disposição para aplicar mudanças práticas no cotidiano das suas equipes. A formação inicial foi apontada como ponto alto do processo, ao permitir o contato com conceitos novos — como os perfis motivacionais e os ciclos de engajamento — apresentados de forma didática e aplicável. O formato em ciclos curtos de experimentação foi amplamente elogiado por sua compatibilidade com rotinas de alta demanda, facilitando a aplicação de pequenas ações mesmo em contextos marcados por sobrecarga de trabalho.

Entre os principais benefícios apontados pelas lideranças, destacam-se o aumento da clareza sobre o papel estratégico do gestor no engajamento das equipes, o acesso a ferramentas simples e de uso imediato, o estímulo ao diálogo com os servidores e a ampliação da reflexão sobre práticas cotidianas de reconhecimento e comunicação. Um depoimento emblemático expressa esse sentimento: “Foi a primeira vez que parei para ouvir minha equipe de forma estruturada e me surpreendi com a qualidade das contribuições. Pequenas mudanças fizeram grande diferença”.

##### **4.2 Perfis priorizados e microações realizadas**

Com base na escuta estruturada das equipes e na identificação de perfis motivacionais predominantes, as lideranças foram orientadas a planejar ações direcionadas a públicos específicos, conforme modelo proposto por Cortez e Assis (2022). Os perfis mais recorrentes foram os chamados "mão na massa" — servidores operacionais com alto comprometimento na execução, mas pouco inseridos nos espaços de proposição; os "sem brilho nos olhos" — profissionais com histórico de frustrações institucionais, baixos níveis de esperança e distanciamento afetivo do trabalho; e os "engajados resilientes" — aqueles que se mantêm motivados mesmo diante de contextos adversos, servindo frequentemente como referência informal para os colegas.

Com base nesses perfis, foram implementadas microações adaptadas à realidade de cada unidade. As ações puderam ser agrupadas em sete categorias principais. A primeira delas envolveu a promoção de clareza de resultados, por meio de reuniões periódicas, apresentação de metas e reforço dos objetivos coletivos. Em segundo lugar, destacaram-se ações voltadas ao propósito e pertencimento, como rodas de conversa sobre o impacto social do trabalho público e valorização do serviço prestado à população. Também se destacaram ações relacionadas à gestão do tempo e ao bem-estar, que buscaram reorganizar fluxos, reduzir urgências e promover rotinas mais equilibradas. Outras ações contemplaram a capacitação e aprendizagem — com foco no compartilhamento interno de saberes — e o reconhecimento simbólico, através de murais de elogios, entrega de cartas personalizadas e ações de valorização pública dos esforços individuais. A sexta categoria englobou a inclusão dos servidores técnicos em projetos estratégicos e fóruns decisórios, promovendo protagonismo e valorização técnica. Por fim, observou-se a readequação de tarefas com base em talentos percebidos, reorganizando equipes de forma mais coerente com os perfis motivacionais identificados.

De maneira geral, a maioria das lideranças optou por ações de baixo custo e alto impacto emocional, especialmente aquelas ligadas ao reconhecimento simbólico e às rotinas de alinhamento. Isso demonstra o potencial transformador de práticas simples, desde que intencionalmente desenhadas e aplicadas com consistência.

#### **4.3 Impactos percebidos no engajamento e desempenho**

A partir dos relatos sistematizados pelas lideranças e dos instrumentos avaliativos aplicados ao final do ciclo, foi possível observar efeitos relevantes em três dimensões centrais do engajamento. A primeira diz respeito à clareza de papéis e objetivos. A sistematização de reuniões periódicas e a explicitação das metas e entregas esperadas contribuíram para reduzir ambiguidade, aumentar a previsibilidade do trabalho e reforçar a autonomia dos servidores. Muitos gestores relataram que, após essas ações, as equipes passaram a buscar mais informações, tomar iniciativa e colaborar de forma mais articulada.

A segunda dimensão envolve o fortalecimento dos vínculos interpessoais. A escuta ativa das lideranças, combinada com ações de valorização simbólica, favoreceu o aumento do sentimento de pertencimento e da confiança entre gestores e equipes. Esse efeito foi especialmente notado entre os servidores desmotivados, historicamente pouco reconhecidos ou com trajetórias marcadas por frustrações institucionais. O engajamento afetivo foi reforçado por práticas simples, como o reconhecimento público de contribuições individuais ou o convite para participar de decisões. Uma superintendente participante resumiu esse efeito ao afirmar: “A sensação que tenho é de que a equipe passou a enxergar propósito no trabalho. Pequenas práticas criaram um ambiente mais colaborativo e aberto”.

A terceira frente de impacto refere-se ao fortalecimento do senso de corresponsabilidade. Em diversas unidades, observou-se um aumento da disposição das equipes para assumir compromissos, propor soluções e se engajar com os resultados institucionais. Esse efeito foi associado à criação de espaços seguros de escuta, à valorização da contribuição técnica e ao reforço das metas coletivas, elementos que ampliaram a sensação de pertencimento e significado no trabalho.

#### **4.4 Desafios e fatores críticos de sucesso**

Apesar dos avanços alcançados, a intervenção enfrentou desafios importantes, que revelam a complexidade de promover mudanças comportamentais sustentáveis no setor público. Um dos principais obstáculos foi a escassez de tempo das lideranças para planejar e implementar as ações, dada a sobrecarga de atribuições e a ausência de rotinas consolidadas de gestão de pessoas. A resistência inicial também apareceu como barreira significativa: parte dos gestores e servidores demonstrou ceticismo em relação à efetividade das intervenções comportamentais, especialmente por associá-las a “modismos” ou iniciativas pontuais sem continuidade institucional. Além disso, foram evidenciadas limitações estruturais importantes, como a falta de políticas permanentes de reconhecimento, a dificuldade de mobilizar recursos para ações mais elaboradas e a ausência de incentivos formais para iniciativas de engajamento.

Por outro lado, a análise identificou alguns fatores críticos que explicam o sucesso das lideranças que conseguiram aplicar e sustentar suas microações com maior consistência. O primeiro deles foi a formação inicial robusta, que contribuiu para ampliar o repertório teórico e fortalecer a confiança dos gestores nas ferramentas propostas. O segundo fator foi o uso de materiais visuais e didáticos — como o Varal de Ações e o Guia de Perfis Motivacionais — que facilitaram a apropriação dos conceitos e a tradução das ideias em ações práticas. A autonomia para adaptar as ações ao contexto local também foi considerada essencial: lideranças que se sentiram livres para moldar as estratégias à sua realidade institucional tiveram maior aderência e impacto. Por fim, os ciclos curtos de experimentação — com escopo limitado, metas claras e tempo definido — foram fundamentais para reduzir o medo de errar e encorajar a inovação incremental.

### **5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

O presente artigo analisou uma intervenção realizada no âmbito do Programa Transforma Minas, com foco no fortalecimento do engajamento de lideranças e equipes no setor público estadual. A experiência, inspirada no design comportamental e na pesquisa-ação, demonstrou que é possível promover mudanças significativas no ambiente de trabalho por meio de ações simples, direcionadas e contextualmente adaptadas.

Ao longo da intervenção, observou-se que o engajamento deixou de ser um conceito abstrato e passou a ser compreendido como uma prática cotidiana, passível de ser induzida e cultivada por meio de instrumentos concretos: escuta ativa, rituais de alinhamento, reconhecimento simbólico e participação efetiva.

### 5.1 Lições aprendidas

As principais lições da experiência podem ser sistematizadas da seguinte forma:

- Lideranças públicas podem ser catalisadoras de transformação, desde que apoiadas com formação adequada, ferramentas simples e espaço para experimentação.
- A escuta estruturada é um instrumento poderoso para identificar fatores que afetam o engajamento, especialmente quando vinculada a ações concretas.
- Pequenas intervenções comportamentais podem gerar grandes efeitos, especialmente quando realizadas com intencionalidade e sensibilidade ao contexto local.
- A motivação no setor público é plural, e estratégias de engajamento precisam levar em consideração diferentes perfis motivacionais e trajetórias profissionais.

### 5.2 Potencial de replicação

A intervenção demonstrou alto potencial de escalabilidade, desde que respeitados alguns princípios:

- Formação inicial das lideranças: investir em momentos de sensibilização e embasamento conceitual;
- Uso de materiais de apoio adaptados: guias visuais, planos de ação e ferramentas de escuta devem ser simples, flexíveis e personalizáveis;
- Autonomia com orientação: os gestores precisam de liberdade para testar soluções, mas também de acompanhamento metodológico;
- Indicadores qualitativos de avaliação: ainda que subjetivos, os relatos de mudança e os feedbacks espontâneos são valiosos para mensurar avanços.

Para governos interessados em replicar essa abordagem, recomenda-se iniciar com projetos-piloto em unidades voluntárias, promover a troca entre pares e documentar boas práticas emergentes. O sucesso da experiência mineira indica que, mesmo diante de restrições orçamentárias e desafios institucionais, é possível transformar culturas organizacionais a partir do engajamento como vetor estratégico.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67, n. 5, p. 422–436, 1963.
- ANDREWS, M. The limits of institutional reform in development: changing rules for realistic

- solutions. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
- ASSIS, R.; CORTEZ, M. A curva de engajamento no setor público: personas e estratégias para a gestão. In: ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Org.). Coletânea de estudos sobre engajamento no setor público. Brasília: ENAP, 2022.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, v. 13, n. 3, p. 209–223, 2008.
- CAMÕES, M. et al. Engajamento e desengajamento no serviço público: ciclos e estratégias. Brasília: ENAP, 2022.
- CORTEZ, P. R. L. Ações de engajamento e seu impacto no desempenho: perspectivas das lideranças do governo de Minas Gerais. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2024.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000.
- HALPERN, D. Inside the nudge unit: how small changes can make a big difference. London: Ebury Press, 2015.
- HOOD, C.; DIXON, R. A government that worked better and cost less? Evaluating three decades of reform and change in UK central government. Oxford: Oxford University Press, 2015.
- JOHNSON, E. J. et al. The behaviorally informed organization. *Harvard Business Review*, v. 101, n. 3, p. 44-55, 2023.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.
- KAHNEMAN, D. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Tradução: Cássio Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- LAVINAS, L.; CARVALHO, A. L. Economia comportamental e inovação no setor público: limites e possibilidades dos nudges. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. 2, p. 251–276, 2022.
- LINDQVIST, E.; ÖSTLING, R. Behavioral economics and public policy: a pragmatic perspective. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 190, p. 172–185, 2021.
- MINAS GERAIS. Decreto nº 48.330, de 29 de dezembro de 2021. Dispõe sobre o Transforma Minas, no âmbito do Programa Gestão de Pessoas. Diário do Executivo de Minas Gerais, Belo Horizonte, 29 dez. 2021.
- MINAS GERAIS. Decreto nº 48.636, de 19 de junho de 2023. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Diário do Executivo de Minas Gerais, Belo Horizonte, 19 jun. 2023.
- MINAS GERAIS. Governo do Estado. Sobre o programa Transforma Minas. Belo Horizonte: Portal do Governo de Minas Gerais, 2025. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/transforma-minas>

minas/pagina/sobre-o-programa. Acesso em: 30 jul. 2025.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; Secretaria de Estado de Governo; Secretaria-Geral. Resolução Conjunta nº 10.525, de 7 de fevereiro de 2022. Diário do Executivo de Minas Gerais, Belo Horizonte, 7 fev. 2022.

MINAS GERAIS. Sobre o programa Transforma Minas. Portal do Governo de Minas Gerais, 2025. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/transforma-minas/pagina/sobre-o-programa>. Acesso em: 30 jul. 2025.

OECD. Tools and ethics for applied behavioural insights: the BASIC toolkit. Paris: OECD Publishing, 2019.

PERRY, J. L. et al. Motivation in public management: the call of public service. Oxford: Oxford University Press, 2010.

SCHAUFELI, W. B. et al. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, v. 3, n. 1, p. 71–92, 2002.

SUNSTEIN, C. R. Nudge: o empurrão para a escolha certa. São Paulo: Companhia das Letras, 2021.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness. New York: Penguin Books, 2008.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. Nudge: o empurrão para a escolha certa. São Paulo: Companhia das Letras, 2021.

YIN, R. K. Qualitative research from start to finish. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2016.