

PESQUISA DE CLIMA E ENGAJAMENTO: O EMPODERAMENTO DOS AGENTES PÚBLICOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Andrea Quadros Pasquini¹

Ana Claudia Souza Vazquez²

Diônifer Alan da Silveira³

Gleice Marques Wattimo⁴

Paula Vargas da Costa⁵

RESUMO: O presente artigo aborda o projeto de construção colaborativa de uma Pesquisa de Clima e Engajamento aplicada em duas secretarias estaduais do Estado do Rio Grande do Sul, servindo de provocação para mudança da significação da cultura no serviço público, a fim de motivar os agentes públicos e melhor servir à sociedade. Nesse sentido, foi construído um formulário dividido em três eixos e 14 dimensões, o qual pode servir de referência no desenho de novas aplicações de Pesquisa como uma política pública. Isso se justifica pela necessidade de enraizar na base dos agentes públicos o espírito coletivo e a percepção de que a Pesquisa é uma ferramenta empoderadora no relacionamento do dia a dia e com potencial de gerir proativamente transições e transformações dos governos.

Palavras-chave: Pesquisa de Clima e Engajamento. Empoderamento. Agentes Públícos.

¹ Diretora de Gestão de Pessoas do RS (Servidora cedida da PGE/RS), da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul (SPGG/RS). Advogada licenciada (OAB/RS), especialização em Direito em Público (FMP/RS) e com MBA em Gestão Estratégica de Pessoas (FGV).

² Pró-Reitora de Gestão com Pessoas, Professora do Magistério Superior, Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA). Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Saúde Coletiva pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Psicóloga pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com MBA em Recursos Humanos pela Universidade de São Paulo (USP/FIA) e especialização em Psiquiatria Social (FIOCRUZ) e Psicologia Hospitalar (UFF).

³ Analista de Planejamento, Orçamento e Gestão, da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul (SPGG/RS). Doutorando em Design Estratégico (UNISINOS). Mestre em Desenvolvimento Regional (UNISC). Bacharel em Letras (UFRGS).

⁴ Assistente do Gabinete do Departamento Central de Gestão de Pessoas (Servidora cedida da PGE/RS), da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul (SPGG/RS). Contadora, com MBA em Perícia Judicial e Extrajudicial (FADERGS) e MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores (FGV).

⁵ Consultora de People Analytics, da Numera. Graduação em Psicologia.

CLIMATE AND ENGAGEMENT SURVEY: THE PEOPLE EMPOWERMENT IN THE COLLECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION'S ENVIRONMENT

ABSTRACT: The collaborative construction of a project for a Climate and Engagement Survey, applied in two Secretariats of the Rio Grande do Sul State, Brazil, serves as an important and provocative element of change of the public culture of serving and of citizenship to be cultivated in the public administration and its public agents. The creation of the Survey and the perception that it was not only a single moment but a process of 7 steps was important too. The construction of a set of questions divided into 14 dimensions, grouped in three axes, can be a reference for new applications to the Organizational Survey, as established in the State Public Policy of Strategic People Management and Development, published in 2022. The aim of the Survey, as an instrument of the Public Policy, is to improve the perception and the capacity in the public agents to feel, think and act in the collective environment, turning it a tool to empower everyone in the day-to-day relationships and with the potential to proactively manage governments transitions and transformation of democracy through people.

Keywords: Climate and Engagement Survey. Empowerment. Public Agents.

INTRODUÇÃO

Os possíveis aprendizados que são gerados a partir de práticas, especialmente quando referendados e comprovados por dados, permitem uma mudança na identidade coletiva, que se sedimenta nas crenças, modelos mentais e comportamentos de cada pessoa que compartilha os ambientes de criação, neste caso o trabalho no setor público. O presente artigo apresenta uma iniciativa aplicada no âmbito do Governo estadual do Rio Grande do Sul (RS), em uma construção coletiva de significação da aplicação e das consequentes ações de melhoria de uma Pesquisa de Clima Organizacional e de Engajamento.

A relação humana, respeitada e nutrida ao longo de todo o processo da Pesquisa, pode ser destacada como linha condutora da construção, do desenvolvimento (das Parcerias, da Pesquisa e dos Planos de Ação) e das entregas originadas dos dados coletados. Dados que foram organizados em dimensões então percebidas, levantadas, analisadas e ressignificadas (adaptadas da iniciativa privada e de outras esferas e poderes) para um determinado tempo e espaço de trabalho.

No contexto do serviço público, Bergue (2022, p. 232) destaca que “trata-se, pois, de um ambiente em sensível processo de reconfiguração e ressignificação de elementos importantes da dinâmica do trabalho, no qual se destacam a centralidade do ser humano em sua expressão integral, os arranjos e os resultados do trabalho, que conformam uma teia de relações cujos pontos nodais exigem condução equilibrada.” Nesta linha é que entendemos a relevância do olhar humano e do empoderamento (compreendido como ampliação da autonomia e da responsabilidade) dos agentes públicos, especialmente em um mundo em transição e de transformações disruptivas advindas do digital, o que se apresenta como uma linha de aprendizado constante no debate das políticas públicas em gestão de pessoas.

No caso do trabalho, o ambiente é reconhecido como um espaço de identificação e significação do indivíduo no coletivo e um importante exercício de organização e ação no contexto de vida e de criação, como o ambiente laboral no processo de autogestão. Segundo Bergue (2022, p. 228), “assumir essa capacidade de autogestão implica reconhecer que, de regra, não seria necessário dizer ao servidor o que deve fazer, ou mesmo como. É preciso, para tanto, conferir-lhe autonomia e responsabilidade, não somente legal, mas sobretudo ética. Trata-se de um investimento; de valorizar menos os riscos e confiar mais nas pessoas”.

Algumas das perspectivas adotadas no contexto desta pesquisa merecem ser destacadas. Dentre elas, (i) o caráter recente (iniciado em 2019) de mudança gerencial da área de “recursos humanos” para “gestão estratégica de pessoas,” no âmbito do Poder Executivo do RS; (ii) o respeito às práticas anteriores de pesquisa de clima, encadeadas com ações concretas realizadas no passado e ressignificadas para contexto presente; (iii) a cocriação (colaborativamente) de um modelo de processo que viabilize um alinhamento com a cultura pública e que inclua e sirva efetivamente os agentes públicos. O termo agente público aqui foi estendido para servidores concursados, comissionados ou contratados, incluindo estagiários.

A Pesquisa de Clima e Engajamento tem por objetivo gerar diagnóstico com elementos perceptíveis das necessidades estruturais e relacionais dos agentes públicos e formular planos de ação para intervir no ambiente institucional. A prática justifica-se na medida em que se reconhece a necessidade de identificação do sentimento e da percepção das pessoas em relação à cultura e ao clima organizacionais, como uma importante ferramenta para o constante desenvolvimento de um ambiente saudável e produtivo, propício para o engajamento de cada agente público, responsável pelo reforço e mudanças evolutivas à democracia e à cidadania na sociedade.

Há uma crescente necessidade de as organizações pensarem em melhores ações que venham ao encontro das percepções e necessidades dos trabalhadores, trazendo maior nível de excelência para suas atuações profissionais e o ambiente de trabalho (MARZZONI & PEREIRA, 2020). E pesquisas de clima são uma forma de sintetizar e permitir a gestão dessas percepções. Apesar disso, ele é um conceito com várias facetas, o que torna desafiador defini-lo de forma exata.

É possível sintetizar clima organizacional como: “o tratamento de características ambientais de uma organização, construídas por seus próprios membros e que, ao mesmo tempo, os influenciam” (LIRA et al., 2018). Já o engajamento no trabalho, com um olhar mais individual, é “um estado mental, disposicional e positivo de intenso prazer e conexão profunda com a ação laboral” (VAZQUEZ et. al., 2015). Na verdade, o maior diferencial de olhar-se para o clima organizacional é entender a organização como algo maior que seu mobiliário e sua infraestrutura (CARNEIRO et al., 2017), mas criando-se nas relações intra e interpessoais as histórias construídas e impactadas nesse espaço, com potenciais resultados chegando à sociedade. Tais aspectos trazem para este cenário de análise a importância do engajamento como um processo motivacional que conecta os indivíduos com o significado do trabalho que

realizam, que impulsiona o clima organizacional em direção à realização profissional e ao bem-estar no ambiente laboral.

Uma das formas de mensurar o clima organizacional é por meio de questionários respondidos pelos próprios colaboradores, os quais tornam possível coletar a percepção do coletivo de trabalho sobre temas específicos do clima organizacional. Importante ressaltar que o clima organizacional é único em cada organização (SILVA et al., 2018) e também é fundamental que sua medição faça sentido para a organização de forma singular, que seus resultados sejam customizados para a realidade do próprio ambiente. Eis a capacidade de ressignificação que deve ser constante: compreender como estava a organização no momento da pesquisa e gerar novas significações do papel de cada um na cultura organizacional.

Essas pesquisas, quando bem feitas, são excelentes instrumentos para avaliar a gestão de pessoas e suas funções por alinharem as informações sobre as capacidades psicológicas das pessoas e seu ambiente de trabalho (MARZZONI & PEREIRA, 2020), já que não só identificam os maiores pontos de melhoria ou insatisfação, como também conseguem mapear as forças da organização. Instrumentos com validade psicométrica, entendidos como conjuntos de itens/questões que passam por uma série de análises estatísticas de confiabilidade e fidedignidade para aumentarmos o grau de certeza de que é um instrumento que mede o que se propõe e mede isso de forma constante (HUTZ, BANDEIRA & TRENTINI, 2015). Quando tais instrumentos são criados pensando no contexto próprio da organização podem trazer resultados mais detalhados e de melhor qualidade para o entendimento de como os sistemas operam no nível organizacional.

DESENVOLVIMENTO

Para iniciar uma implantação em âmbito de todo o Governo do Rio Grande do Sul (RS), a Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, coordenada pela Subsecretaria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, desenhou um projeto-piloto para ser testado em duas secretarias em 2021. É uma proposta para implementação de forma escalonada nas demais Secretarias da Administração Direta e, posteriormente, nos Órgãos da Administração Indireta que optarem pela adesão.

Como premissa, era necessário conhecer práticas em outros contextos, aprender com os erros e acertos já experimentados, até para haver um padrão que permitisse comparações com outros órgãos. A realização de uma pesquisa que é aplicada em larga escala nacional e internacionalmente, a *Great Place to Work™*, foi inviabilizada devido ao custo de consultoria, considerando que não havia previsão orçamentária para este tipo de contratação, especialmente para um projeto-piloto.

Diante disso e considerando-se as vantagens de criar uma escala de clima organizacional específica às necessidades da nossa instituição, foi iniciado o trabalho de benchmarking (visitas técnicas para conhecer as boas práticas) com outros órgãos públicos. Facilitado pela intermediação tecnológica vivida pela pandemia ao longo de 2020 e 2021, foram conhecidas as experiências dos seguintes órgãos: Procuradoria-Geral do Estado - PGE-RS, Tribunal de Contas do Estado - TCE-RS, Tribunal Regional Eleitoral da 4ª região - TRE-RS, Secretaria de Planejamento de Pernambuco - SEPLAG-PE e Tribunal Regional do Trabalho de Mato Grosso - TRT-MT.

Na construção, a equipe resgatou uma prática, convidando até mesmo as pessoas que atuaram em uma Pesquisa de Clima, realizada em 2017, na então Secretaria de Modernização Administrativa e Recursos Humanos. Tanto as visitas técnicas quanto os participantes da Pesquisa anterior destacaram que seria um fator fundamental para o sucesso do projeto o acompanhamento de profissional da Psicologia Organizacional.

Com os desafios mais bem esclarecidos e acreditando que fazer e aprender coletivamente é melhor, a estratégia foi de conquistar as pessoas, por meio do propósito da Subsecretaria de Gestão e de Desenvolvimento de Pessoas do RS e, consequentemente, da Pesquisa: “Servir de coração, gerando valor público por meio das pessoas”. Tal propósito

permitiu ativar a disposição das pessoas contatadas a investirem o seu tempo na construção deste novo projeto.

Outra parceria estabelecida ocorreu com a equipe da Professora Doutora Ana Claudia Souza Vazquez, da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA), referência na normatização da Escala de Utrecht de Engajamento no Brasil (VAZQUEZ et. al., 2015). Este instrumento foi criado originalmente por Bakker e Schaufeli (2005) para medir o vínculo do indivíduo com seu trabalho, a partir dos estudos da saúde ocupacional e com base na teoria da Psicologia Positiva aplicada ao trabalho e às organizações. Nesta linha, o trabalho é entendido como desgaste de energia vital que o indivíduo direciona para sua atividade laboral, aplicando seu esforço com vigor, dedicando-se com intensidade e colocando concentração cujo foco é fundamental para sua produtividade e qualidade de realização (VAZQUEZ et. al., 2015; HUTZ et. al., 2019). Os componentes centrais do fenômeno do engajamento no trabalho são o prazer intenso e a elevada realização profissional, que caracterizam a motivação intrínseca dos indivíduos e seus resultados quanto ao alto desempenho e ao trabalho saudável (VAZQUEZ, 2021; HUTZ et. al., 2022).

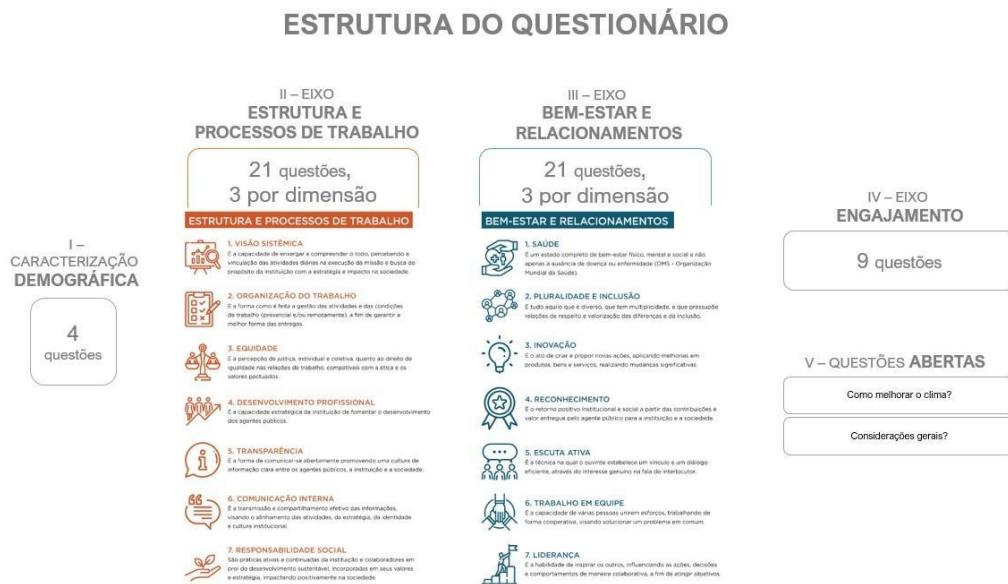
Operacionalmente, foi criado um Grupo de Trabalho com as pessoas convidadas, de acordo com suas competências (psicóloga organizacional, lideranças de Gestão de Pessoas, representantes das áreas organizacionais), para analisar as questões das pesquisas disponibilizadas pelos anfitriões do benchmarking. Com mais de 250 questões em um banco de dados, o grupo foi buscando encontrar as categorias mais adequadas para a realidade do Estado.

Após 3 meses de discussões, foram definidas 14 dimensões para mensuração do clima organizacional: visão sistêmica, organização do trabalho, equidade, desenvolvimento profissional, transparência, comunicação interna, responsabilidade social, saúde, pluralidade e inclusão, inovação, reconhecimento, escuta ativa, trabalho em equipe e liderança. As dimensões, por sua vez, foram agrupadas em 3 eixos: a-) estrutura e processos de trabalho; b-) bem-estar e relacionamentos; e c-) engajamento. Os dois primeiros eixos ficaram com 7 dimensões e 21 questões cada e o terceiro eixo com as 9 questões da escala de UWES-9 (VAZQUEZ et. al., 2015).

Cada dimensão da pesquisa foi estruturada com um mínimo de 3 questões objetivas, com a intenção de captar a percepção e sentimento de cada agente público em relação a

aspectos significativos do clima organizacional no Governo do Rio Grande do Sul. Cada questão permitiu analisar a concordância da afirmação positiva em uma escala Lickert de 1 a 5 (em que as opções de resposta eram: discordo totalmente, discordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente e concordo totalmente). Com questões adicionais de identificação demográfica (buscando garantir o anonimato) e duas questões abertas ao final (para textos livres), em resumo, o questionário ficou com 53 questões assim distribuídas:

Figura 1 - Estrutura do questionário da Pesquisa de Clima e Engajamento



Fonte: Elaboração própria

Para cada dimensão também foi elaborada uma descrição colaborativa para ser previamente compartilhada com os potenciais respondentes, para entendimento e possibilidade de apreender sobre quais parâmetros o clima se estabelece no atual momento e maturidade da cultura organizacional. Para explicitarmos a construção, compartilhamos as definições de cada Eixo.

No eixo “ESTRUTURA E PROCESSOS DE TRABALHO”, que busca reconhecer questões mais estruturais, especialmente institucionais, as dimensões foram definidas, conforme mostra a figura 2, abaixo:

Figura 2. Eixo “Estrutura e Processos de trabalho” e respectivas dimensões:



Fonte: Assessoria de Comunicação da SPGG (2021)

A fim de compartilharmos a construção colaborativa com os leitores e potenciais elaboradores de novas Pesquisas de Clima e Engajamento, disponibilizamos as questões utilizadas para validar cada uma das dimensões, na tabela 1, abaixo:

Tabela 1. Afirmativas do Eixo Estrutura e Processos de Trabalho

DIMENSÃO	AFIRMATIVAS
1. VISÃO SISTÊMICA	1. Meu trabalho é relevante para a qualidade dos produtos e/ou serviços entregues ao público final 2. Existe integração entre as áreas para atingir os objetivos institucionais. 3. Conheço os objetivos estratégicos da minha instituição.
2. ORGANIZAÇÃO NO TRABALHO	4. As mudanças constantes na estrutura organizacional qualificam o meu trabalho. 5. Os recursos tecnológicos disponíveis são suficientes para execução eficaz do meu trabalho. 6. As regras e procedimentos são aplicados de forma correta e justa.
3. EQUIDADE	7. Sinto que sou tratado com igualdade e respeito na minha instituição. 8. Minha remuneração é justa em relação às atividades que desempenho. 9. A distribuição do trabalho no meu setor é adequada.
4. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	10. Tenho autonomia para tomar decisões de acordo com minhas responsabilidades. 11. Tenho oportunidades para crescer profissionalmente na Instituição. 12. A Instituição oferece capacitação continuada que possibilita a melhoria do meu trabalho.
5. TRANSPARÊNCIA	13. A Instituição se empenha em garantir o acesso aos seus dados e informações 14. Julgo que a sociedade consegue obter dados de forma transparente sobre a nossa Instituição. 15. O acesso aos dados da nossa Instituição traz maior clareza sobre o nosso trabalho.
6. COMUNICAÇÃO INTERNA	16. Conheço claramente os objetivos e metas acordados pela Instituição. 17. Os meios de comunicação interna (E-mail, Intranet, Avisos, Sinalizações, etc.) são efetivos. 18. As decisões institucionais que afetam o meu trabalho são amplamente comunicadas.
7. RESPONSABILIDADE SOCIAL	19. Sinto que meu trabalho gera impacto positivo na vida das pessoas. 20. Percebo que a Instituição contribui com ações para a comunidade. 21. Percebo que o atendimento ao cidadão é feito com qualidade na Instituição em que trabalho.

Fonte: Elaboração própria

Merecem destaque alguns pontos relevantes das dimensões, tais como a dimensão Organização no Trabalho permitir que as leituras das questões sejam feitas também para um clima em regime de teletrabalho, recém experienciado pela pandemia. Além disso, a dimensão Desenvolvimento Profissional, foi pensada para que a pesquisa pudesse ser respondida até no nível de estagiário, reconhecendo-os como agentes públicos.

Já no eixo “BEM-ESTAR E RELACIONAMENTOS”, que aborda o papel fundamental da relação intra e interpessoal, as 7 dimensões foram definidas conforme especificado na figura 2, abaixo, e os 3 itens que abordam cada dimensão são apresentados na tabela 2, apresentada na sequência:

Figura 3. Eixo “Bem-estar e relacionamentos” e dimensões.

BEM-ESTAR E RELACIONAMENTOS



1. SAÚDE

É um estado completo de bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade (OMS - Organização Mundial da Saúde).



2. PLURALIDADE E INCLUSÃO

É tudo aquilo que é diverso, que tem multiplicidade, e que pressupõe relações de respeito e valorização das diferenças e da inclusão.



3. INOVAÇÃO

É o ato de criar e propor novas ações, aplicando melhorias em produtos, bens e serviços, realizando mudanças significativas.



4. RECONHECIMENTO

É o retorno positivo institucional e social a partir das contribuições e valor entregue pelo agente público para a instituição e a sociedade.



5. ESCUTA ATIVA

É a técnica na qual o ouvinte estabelece um vínculo e um diálogo eficiente, através do interesse genuíno na fala do interlocutor.



6. TRABALHO EM EQUIPE

É a capacidade de várias pessoas unirem esforços, trabalhando de forma cooperativa, visando solucionar um problema em comum.



7. LIDERANÇA

É a habilidade de inspirar os outros, influenciando as ações, decisões e comportamentos de maneira colaborativa, a fim de atingir objetivos.

Fonte: Assessoria de Comunicação da SPGG (2021)

Tabela 2. Afirmativas do Eixo Bem-Estar e Relacionamentos

DIMENSÃO	AFIRMATIVAS
1. SAÚDE	1. Eu percebo que a instituição estimula a melhoria da qualidade de vida e dá atenção à saúde e bem-estar dos colaboradores. 2. O ambiente físico em que trabalho (iluminação, ruído, ventilação, climatização, mobiliário, etc) é adequado. 3. As condições de higiene e limpeza do meu local de trabalho (banheiros, instalações, prédio, etc.) são adequadas.
2. PLURALIDADE E INCLUSÃO	4. Sinto-me à vontade para expressar diferença de opinião diante de meus colegas de trabalho. 5. Considero que as pessoas são tratadas com respeito e inclusão no ambiente de trabalho. 6. As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de suas características ou seus posicionamentos (idade, cor, etnia, gênero, orientação sexual, etc.).
3. INOVAÇÃO	7. No meu trabalho as pessoas são encorajadas a trazer novas ideias e soluções. 8. Eventuais erros são tolerados no meu trabalho porque contribuem para minha aprendizagem. 9. A Instituição é aberta a receber e acolher críticas, opiniões e contribuições.
4. RECONHECIMENTO	10. A Instituição reconhece e valoriza meu trabalho. 11. Sinto que há confiança na minha capacidade de contribuir para o alcance dos resultados. 12. Sou reconhecido na sociedade pelo meu trabalho na Instituição.
5. ESCUTA ATIVA	13. Minha chefia toma decisões procurando ouvir e valorizar minha opinião. 14. Meus colegas demonstram interesse genuíno em me ouvir. 15. Consigo estabelecer um diálogo agradável com meus colegas.
6. TRABALHO EM EQUIPE	16. Sinto que posso confiar em meus colegas de trabalho. 17. Eventuais conflitos e disputas interpessoais são resolvidos positivamente, proporcionando o crescimento de todos no trabalho. 18. Em meu ambiente de trabalho, há cooperação constante entre os membros da minha equipe.
7. LIDERANÇA	19. O retorno (feedback) que recebo da minha chefia é construtivo e me ajuda a melhorar meu desempenho. 20. Minha chefia é inspiradora e encoraja os membros da equipe a tomarem iniciativas no trabalho. 21. Minha chefia orienta sobre quais são as prioridades, metas e expectativas para o meu trabalho.

Fonte: Elaboração própria

Como terceiro eixo, o levantamento sobre o Engajamento contou com os nove (9) itens padrão da escala UWES de Engajamento no Trabalho (VAZQUEZ et al., 2015), adaptado da proposta da tese de Assis (2019). Os participantes respondem quanto à frequência do sentimento no trabalho (0 - nunca, 1 - quase nunca, 2 - raramente, 3 - algumas vezes, 4 -

frequentemente, 5 - com muita frequência, e 6 - sempre). Os itens são: 1. “Sinto-me energizado no meu trabalho”; 2. “Sinto-me forte e vigoroso no meu trabalho”; 3. “Sou entusiasmado com meu trabalho”; 4. “Meu trabalho me inspira”; 5. “Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto de manhã”; 6. Sinto-me feliz quando estou trabalhando intensamente”; 7. “Tenho orgulho do trabalho que realizo”; 8. “Eu fico imerso no meu trabalho”; 9. “Eu me entrego quando estou trabalhando”.

A qualidade psicométrica da escala demonstra consistência interna de $\alpha = 0.94$ e estrutura unifatorial, com índices de ajustes adequados, [χ^2 (633.06), (df 63), CFI (0.98), TLI/NFI (0.97), RMSEA (90%CI)]. A adequação da escala UWES-9 para o Brasil foi avaliada por Vazquez et. al. (2015) usando os seguintes índices de ajuste: Qui-quadrado/graus de liberdade (χ^2/df), o Índice de Ajuste Comparativo (CFI), o Índice Tucker-Lewis (TLI), e o Erro de Aproximação da Média Quadrática de Raiz (RMSEA). De acordo com as diretrizes utilizadas (Brown, 2015), um ajuste aceitável é indicado se χ^2/df for inferior a 3, os valores de CFI e TLI são mais significativos que .95, e os valores de RMSEA são inferiores a .08, com um intervalo de confiança de 90% não superior a .10. Este tipo de mensuração permite demonstrar que o instrumento apresenta os padrões de confiança adequados para sua aplicação no Brasil, estimando e corrigindo possíveis erros que poderiam gerar vieses, desde que aplicado corretamente. O que é muito importante em tratando-se de avaliação do comportamento humano (HUTZ, BANDEIRA & TRENTINI, 2015; VAZQUEZ, HUTZ, BANDEIRA & TRENTINI, 2019).

Retomando às práticas recomendadas, a intensiva comunicação é fundamental de ser executada ao longo de todo o processo. Previamente, devem ser sinalizados o início dos trabalhos, o acompanhamento de alguns encontros e especialmente a comunicação mais intensiva próxima do prazo de aplicação da Pesquisa. Inclusive, o período recomendado para aplicação é o mês de novembro, pois considera-se a tendência de receber menos interferências quanto aos períodos conturbados de férias e de execução intensiva de outras atividades organizacionais e pessoais por parte dos agentes públicos e lideranças. Desta forma, o questionário foi disponibilizado para os respondentes de duas secretarias-piloto (Secretaria da Cultura - SEDAC e Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão - SPGG) na ferramenta gratuita do Google Formulário. Com adesão mais intensiva nos períodos inicial e final do prazo de duas semanas, houve uma adesão de 61% na SEDAC e 64% na SPGG, totalizando 476 respostas.

Diante dos dados, iniciou-se a fase da análise estatística descritiva, o que exigiu novamente apoio de especialistas e interessados na equipe. Importa relatar que foi aplicada a técnica do *bootstrapping* para análise das amostras. As análises destacaram a dimensão “Saúde” (no eixo Bem-estar e Relacionamentos) com menores escores em ambas secretarias (SPGG média=3,11, Desvio Padrão (DP) = 1,18; SEDAC média = 3,81, DP = 0,96), considerando-se variâncias iguais não assumidas [$t(474) = 15,128$, $p 0,000$]. Ao analisar o tamanho do efeito das diferenças entre as Secretarias, foi identificado efeito médio ($d = 0,62$).

Avaliar a média das respostas obtidas nos permite descrever a percepção dos participantes, de modo geral, considerando a medida de dispersão (Desvio Padrão, DP) no conjunto de dados. Essa análise demonstra se os dados variam em seu conjunto de forma mais homogênea, avaliando-se aqui o quanto eles se aproximam de zero. A variância entre os indivíduos é um pressuposto, por isso é importante verificar sua dispersão e compreender o impacto desta variabilidade na comparação dos resultados. Por outro lado, para avaliar as diferenças entre as secretarias, fez-se necessário testar essa hipótese estatística das variâncias entre os dois grupos e compreender se as diferenças são significativas, o que se observa quando $p < 0,05$.

No eixo “Estrutura e Processos de Trabalho”, a dimensão na SEDAC com maior média foi “Comunicação Interna” (média = 4,49) e a com menor escore foi “Desenvolvimento Profissional” (média = 3,23, DP 1,04). Já na SPGG, a dimensão mais satisfatória foi “Visão Sistêmica” (média = 4,24), enquanto que a com menor escore foi “Organização no Trabalho” (média = 3,23, DP = 1,03).

No eixo “Bem-estar e Relacionamentos”, a dimensão na SEDAC com maior média foi Pluralidade e Inclusão (média = 4,51) e a com menor média foi “Saúde” (média = 3,81). Já na SPGG, a dimensão com maior escore foi “Escuta Ativa” (média = 4,34), enquanto que a com menor escore também foi “Saúde” (média = 3,11).

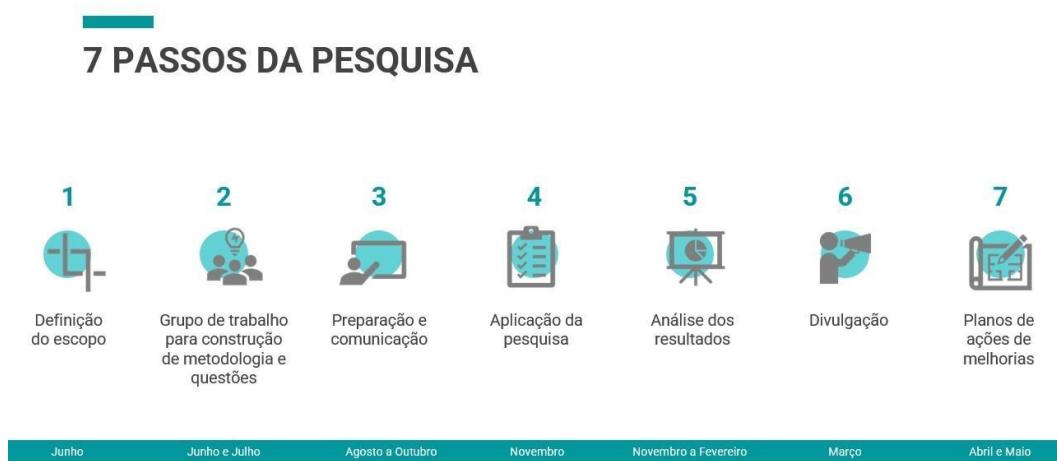
Em relação ao engajamento no trabalho, foram observados níveis medianos conforme o esperado (SPGG percentil 40, média = 4,50; DP=1,33; SEDAC percentil 50, média = 4,84, DP = 1,05), sendo que ambas apresentaram menores níveis de vigor no trabalho e maior concentração. A correlação entre engajamento no trabalho e clima organizacional foi de $r = 0,65$, o que indica a possibilidade de aumento do engajamento dos servidores a partir de melhorias específicas nas áreas identificadas como críticas nesta pesquisa.

Após as primeiras considerações analíticas, foram realizadas devolutivas dos resultados para cada secretaria, evitando a identificação das pessoas de acordo com suas respostas abertas. Além disso, foram estimuladas leituras conjuntas com os agentes públicos para que planos de ação de melhorias fossem elaborados, a partir do diagnóstico e das sugestões da Pesquisa, para serem aplicados em cada ambiente organizacional.

Na construção colaborativa dos Planos de Ação de Melhorias, foram novamente convidados a participar os membros do Grupo de Trabalho, representando as áreas das secretarias. Foram adicionados também representantes das áreas identificadas como mais convergentes para as soluções identificadas, tanto pelas dimensões com menor índice, quanto pelas sugestões mais frequentes advindas das questões abertas. Como exemplo, citam-se as inúmeras sugestões nas questões abertas de manutenção do teletrabalho advindo com a pandemia. Constatou-se o quanto os agentes públicos estavam satisfeitos e almejavam que essa nova forma de trabalho fosse regulamentada. Esses dados serviram de elementos junto com outros fatores no processo de tomada de decisão para a regulamentação do regime especial de teletrabalho que se perfectibilizou no Decreto n.º 56.536, de 1º de junho de 2022.

Um ciclo completo, da construção/revisão das questões até a entrega de Planos de Ação de Melhorias, está estimado para dedicação de 12 meses. O processo foi percebido em 7 etapas: 1. Definição do escopo (Por quê? Quem? Como?); 2. Grupo de trabalho (para construção da metodologia e das questões); 3. Preparação e comunicação (informativos e disponibilização tecnológica); 4. Aplicação da pesquisa (aproximadamente 14 dias de pesquisa); 5. Análise dos resultados (avaliação psicométrica); 6. Divulgação (comunicação dos resultados às lideranças e aos agentes públicos); e 7. Planos de ações de melhorias (elaboração de propostas a serem entregues aos gestores máximos).

Figura 4: Processo cíclico em 7 Passos da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria

A partir de abril de 2022, estabeleceram-se grupos de trabalhos por temática, levando-se em consideração os resultados com menores índices mapeados na pesquisa realizada em 2021 (especialmente Organização no Trabalho, Desenvolvimento Profissional e Saúde). Assim, iniciou-se a construção dos planos de ação pelos próprios servidores em um ambiente colaborativo “de servidor para servidor”. Para tanto, integrou-se servidores com os responsáveis pelas áreas técnicas envolvidas.

O trabalho coletivo permitiu a geração de mais de 70 propostas de ações de melhoria originadas das dimensões com menores índices especificadas acima. Destas propostas, foram organizados 3 pilares de ação (Comunicação, Gestão e Recursos), contemplando 11 ações macro que devem responder aos pontos mais críticos identificados nessa primeira rodada da pesquisa.

As soluções propostas foram apresentadas aos secretários das pastas para deliberação final de implantação e execução ainda no segundo semestre de 2022. No último trimestre de 2022, a pesquisa de clima e engajamento foi realizada novamente com as duas Secretarias já envolvidas no piloto e mais uma nova secretaria convidada.

O caso apresentado foi proposto como projeto-piloto, sendo uma etapa inicial de um longo processo que se alinha à gestão da cultura, e que se mostrou um instrumento e um potencial espaço de escuta e cocriação para os agentes públicos no âmbito de todos os órgãos estaduais. Para a equipe gestora do processo, a Pesquisa de Clima Organizacional e de Engajamento mostrou-se capaz de trazer novos dados para a tomada de decisão conjunta, a fim de que todos sintam-se responsáveis pela transformação e a busca de qualidade de vida, também no trabalho, especialmente no setor público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da Pesquisa de Clima e Engajamento foi reconhecida de tal forma que, em março de 2022, foi estruturada como um dos instrumentos de apoio no processo de tomada de decisão e na transparência das ações da Política de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, conforme Decreto Estadual nº 56.436/2022¹. Para refletir e confirmar os aprendizados, destacamos a publicação da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (BOSCH, 2021) sobre a construção colaborativa no setor público, para referendarmos a prática da Pesquisa de Clima e Engajamento no Governo do Rio Grande do Sul:

“Aprendizagem 1: O exercício de compreender uma realidade conjuntamente é necessário para reconhecer pontos cegos e evitar soluções inadequadas” (BOSCH, 2021, p. 33): a construção das dimensões de forma conjunta com representantes das áreas das secretarias pôs luz sobre pontos pouco ou não percebidos pela coletividade (como Responsabilidade Social, Inclusão e Equidade, etc.), tratados na Pesquisa e que abrem espaço para ações práticas ou até a comunicação de ações que já são planejadas ou executadas.

“Aprendizagem 2: O diálogo aberto contribui para que a realidade do projeto seja vista de maneira integrada” (BOSCH, 2021, p. 44): as questões provocadoras e a abertura para participação e sugestões foram princípios aplicados ao longo de todo o processo, permitindo emergir os problemas mais latentes no momento da aplicação da Pesquisa.

“Aprendizagem 3: As expectativas, as ideias e os saberes dos participantes são determinantes para a qualidade das decisões” (BOSCH, 2021, p. 56): a Pesquisa como instrumento de fala e de escuta, com o devido tratamento respeitoso a cada manifestação, se

apresenta como um caminho importante para reconhecimentos dos problemas e uma construção e decisão pertinente com as reais necessidades.

“Aprendizagem 4: A conexão humana fortalece a satisfação, o senso de propósito e a proatividade dos envolvidos” (BOSCH, 2021, p. 70): as dimensões desenhadas na Pesquisa contribuem com as bases para que o engajamento ocorra de maneira mais natural. As reflexões que o questionário traz a cada agente público já permitem uma percepção mais profunda do propósito que o servir à sociedade permite a quem contribui com o serviço público, com a democracia, com a qualidade de vida individual e coletiva.

Neste artigo, o compartilhamento da prática em seus detalhes se propõe a ser um exemplo de como o olhar e o trato humano como princípio e como objetivo final das construções coletivas devem ser as bases da ação que justificam até mesmo a coleta e o uso de dados, como de uma Pesquisa de Clima e Engajamento. A própria Pesquisa deve ser percebida como um processo que só se compatibiliza ao equilibrar o engajamento das pessoas na base, como ferramenta de empoderamento ao ser fonte de mudanças na cultura em dimensões pessoais e organizacionais, e o patrocínio da alta liderança na aplicação e no acolhimento das recomendações de ações de melhoria.

Segundo Bergue (2022, pp. 262-263), “enquanto fenômeno social, a cultura pode ser entendida como resultante de saberes e valores de diferentes ordens produzidos pelas pessoas e que se refletem em seus pensamentos, ações, procedimentos, ritos e símbolos manifestos em determinado arranjo social”. Ou seja, compreendemos o papel da Pesquisa como instrumento para conhecimento e gestão de um modelo híbrido de interesses compartilhados em prol de uma melhoria para todas as pessoas e seus ambientes. Percebeu-se que a união da percepção dos agentes públicos, por meio dos resultados e planos de ação apresentados, quando em consonância com a tomada de decisão da alta liderança, podem gerar um maior engajamento dos agentes públicos.

A potência deste modelo se apresenta no modo singular como cada prática se configura e na complexidade com que tais práticas contribuem na tessitura do que se percebe como clima organizacional. Nesta percepção, foram identificados espaços de convergência (correlações) que permitem aferir a relação com o engajamento no trabalho, ampliando seu papel de agentes públicos e a cidadania nas ações que se esperam de um órgão governamental. Recomenda-se, a partir do conhecimento obtido neste projeto-piloto e do uso

de técnicas fundamentadas para sua construção colaborativa, o uso de instrumentos psicométricos adequados para a avaliação do que se pretende medir, garantindo maior confiabilidade para a tomada de decisão na organização.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, Luis O. M. (2019). COMPREENDENDO AS VARIAÇÕES E OS DETERMINANTES DO ENGAJAMENTO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS. Tese de doutorado. São Paulo: – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27716/tese_luisotavio_revisada.pdf>.
- BAKKER, Arnold; SCHAFELI, Wilmar (2005). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*. Vol. 22, No. 3, July September 2008. Disponível em: <<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/301.pdf>>.
- BERGUE, Sandro Trescastro (2022). Pensamento filosófico na administração pública. Caxias do Sul, RS: Educs. Disponível em: <<https://www.ucs.br/educs/arquivo/ebook/pensamento-filosofico-na-administracao-publica/>>.
- BOSCH, Eduardo R. van den (2021). Construção colaborativa e transformação em governo: experiências da Enap. Brasília: Enap; UNFPA, 2021. 88 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6996/1/C%c3%b3pia%20de%20produto_ENAPUNFPA_final2009interativo.pdf>.
- BROWN, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- CARNEIRO, J. M. S.; ARAGÃO, W. H.; GUERRA, M. G. G. V. (2017) A INFLUÊNCIA DA MUDANÇA NA CULTURA E NO CLIMA ORGANIZACIONAL: O CASO DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA (IFPB), CAMPUS SOUSA. *Revista Labor*, v. 1, n. 18, p. 31-49, 31 dez. 2017.
- LIRA, Davi T.; AMARAL, M. G.; MAIA, Jessica. S. (2018). ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIDADE ACADÊMICA DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA. *Revista de Administração de Roraima* - RARR, 8(2), 302. Disponível em: <<https://revista.ufrr.br/adminrr/article/view/4959>>.
- HUTZ, C. S.; BANDEIRA, D. R. & TRENTINI, C. M. *Psicometria*. Porto Alegre: Artmed, 2015, v. 1, 192p.
- HUTZ, C. S.; BANDEIRA, D. ; TRENTINI, C. M.; VAZQUEZ, A.C.S. (2019) *Avaliação no contexto organizacional e do trabalho*. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, v. 5. 370p
- MARZZONI, D. N. S.; PEREIRA, Y. P. A. (2020). Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. *Research, Society and Development*, 9(7), e449974364. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4364>

SILVA, Teilma M.; VIANA, Cíntia M. C.; FEITOSA, Leandro C. (2018). O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público. In *Id on Line Rev. Mult. Psic.* V (Vol. 12). Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1307>>.

VAZQUEZ, Ana C. S., MAGNAN, E. D. S., PACICO, J. C., HUTZ, C. S., & SCHAFELI, W. B. (2015). *Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale*. Psico-USF, 20(2), 207-217.

VAZQUEZ, A.C.S.. (2021) *Trabalho saudável em tempos de pandemia*. In: Ana Cláudia Souza Vazquez, Claudio Simon Hutz. (Org.). *Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho na Prática*. 1ed. São Paulo: Hogrefe, 2021, v. 2, p. 15-34.

VAZQUEZ, A.C.S.; HUTZ, C. S. (2022) *Psicologia Positiva Organizacional e do Trabalho na Prática - Volume II*. 1. ed. São Paulo: Hogrefe, 2022. v. 2. 250p.