



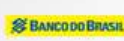
IX FÓRUM NACIONAL DAS TRANSFERÊNCIAS E PARCERIAS DA UNIÃO

Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras

COMO CONSTRUIR SEGURANÇA PSICOLÓGICA E CONFIANÇA CRIATIVA NO TIME

Práticas e comportamentos de gestão
para inovar em governo

APOIO:



REALIZAÇÃO:



MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



QUEM SOMOS



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras



LABOR!
gov

laboratório de gestão inovadora

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



Nosso propósito é apoiar e inspirar pessoas e órgãos a inovar e melhorar a experiência das servidoras e dos servidores para gerar valor público.



Citado como boa prática pela OCDE, por ser o primeiro laboratório de inovação em governo com foco na experiência do servidor



Estudo de caso do MIT - Massachusetts Institute of Technology, 2023



QUEM ESTÁ AQUI HOJE DO LA-BORA! GOV



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de parcerias inovadoras

LA-BORA!
gov



JAIRO

Técnico em Processamento de Dados e Analista de Sistemas de Informação. Possui MBA em Pessoas, Inovação e Resultados. Atuou mais de uma década no Fundo Nacional de Saúde em diversas frentes do financiamento das ações de saúde no Brasil.



MARCELO

Psicólogo graduado pela Universidade de Brasília, Especialista em Vigilância Sanitária pela Fiocruz e em Violência contra Criança e Adolescente pela USP. Atuou recentemente nas áreas de Gestão de Processos e de Riscos Corporativos na Agência Nacional de Vigilância Sanitária. É Lideragover 4.0.

COMECE PELO PORQUÊ



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o potencial público por meio de parcerias inovadoras



COMECE
COMO GRANDES LÍDERES INSPIRAM
PENSAR E AGIR
PELO
SIMON SINEK
PORQUÊ



POR QUE SEGURANÇA PSICOLÓGICA E CONFIANÇA CRIATIVA IMPORTAM?



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras



1. GERAR
ENGAJAMENTO

2. MELHORAR A
EXPERIÊNCIA DO(A)
SERVIDOR(A)



Engajamento tem a ver com
uma pessoa usar
coração, mãos e mente
para o trabalho.



Otto Scharmer
Massachusetts Institute of Technology (MIT)



Cada pessoa se engaja por um **MOTIVO DIFERENTE**, logo, a **MOTIVAÇÃO** é individual.

motivo + ação

SOBRE ENGAJAMENTO



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de políticas inovadoras



Motivação 1.0

Impulso biológico.

Motivação 2.0

Cenoura e Chicote, Recompensa-Punição, se - então, Comando-Controle.

Motivação 3.0

Autonomia – a possibilidade de dirigir a própria tarefa, o próprio trabalho, a própria vida.

Excelência – vontade de ser cada vez melhor em algo relevante.

Propósito – fazer a tarefa em nome de algo maior.



5 BARREIRAS PARA O ENGAJAMENTO



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o potencial público por meio de parcerias inovadoras





E quem são as principais pessoas responsáveis por impulsionar (ou diminuir) o engajamento?



Líderes são responsáveis por desenvolver e engajar as **pessoas** para se conectarem com a **organização** e alcançarem os **resultados**.



70%

DO CLIMA ORGANIZACIONAL É RESULTADO
DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

63%

DOS LÍDERES NO BRASIL CRIAM UM
CLIMA DESMOTIVADOR

50%

DOS LÍDERES NO MUNDO CRIAM UM
CLIMA DESMOTIVADOR

30%

DO DESEMPENHO É PARTE
DO CLIMA ORGANIZACIONAL

SOBRE MELHORAR A EXPERIÊNCIA DO(A) SERVIDOR(A)



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras



ERA DA UTILIDADE

O que os trabalhadores
precisam para trabalhar?



FERRAMENTAS E
RECURSOS

ERA DA PRODUTIVIDADE

O que os trabalhadores
precisam para trabalhar
melhor e mais
rapidamente?



PROCESSOS
REPETITIVOS

ERA DA ENGAJAMENTO

Como deixar os
trabalhadores mais
felizes e com alto
desempenho?



BENEFÍCIOS,
INCENTIVOS,
PESQUISAS DE CLIMA,
AÇÕES DE BEM-ESTAR

ERA DA EXPERIÊNCIA

Como criar uma
Organização que as
pessoas estejam ali
porque querem (e não
porque precisam)?



FOCO EM PESSOAS
PRIMEIRO, DEPOIS EM
RESULTADOS

SEGURANÇA PSICOLÓGICA X CONFIANÇA



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de políticas inovadoras

LABOR! gov



Segurança psicológica

crença do **grupo**

só é experienciada em **grupo**



Confiança

tem a ver com o **indivíduo**

Amy Edmondson
Harvard Business School





UM TIME NÃO É UM
GRUPO DE PESSOAS QUE
TRABALHAM JUNTAS.



UM TIME É UM
GRUPO DE PESSOAS QUE
CONFIAM UMAS NAS OUTRAS.



Simon Sinek



IX FÓRUM NACIONAL
**DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO**
Transformando o potencial público por meio de parcerias inovadoras



TUDO COMEÇA PELA **CONFIANÇA**.



Em comparação com pessoas em organizações de baixa confiança, pessoas em organizações de **alta confiança** relatam:



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando e criando valor por meio de parcerias inovadoras



8 COMPORTAMENTOS DE GESTÃO QUE PROMOVEM A CONFIANÇA



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de políticas inovadoras



Todos mensuráveis e gerenciáveis para melhorar o desempenho.

1

Reconheça a excelência

2

Desafie as pessoas

3

Dê autonomia às pessoas

4

Dê escolhas às pessoas sobre o que fazer

5

Dê transparência às informações

6

Construa relacionamentos intencionalmente

7

Encoraje o desenvolvimento das pessoas

8

Mostre vulnerabilidade



Segurança psicológica, a base do alto desempenho

Se você tiver de escolher uma única ação para implementar em sua empresa, é boa ideia escolher a criação de um espaço em que as pessoas não precisem usar máscaras nem serem meras seguidoras



Thomas Eckschmidt
15 de Fevereiro

Alguns outros pontos que podem ajudar a criar esse ambiente de segurança psicológica é mostrar vulnerabilidade. Ser sincero e saber quando admitir erros, expressar emoções autênticas, mostrar humildade em relação as próprias limitações e compartilhar desafios pessoais demonstram vulnerabilidade. Somos humanos e precisamos reconhecer isso em nós mesmos e nos outros.

SEGURANÇA PSICOLÓGICA



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de parcerias inovadoras

LABOR! gov

Confiança de que ninguém será punido ou humilhado por expor preocupações, dúvidas, ideias, erros, ...

É QUANDO VOCÊ PODE SER QUEM VOCÊ É DE VERDADE

Amy Edmondson
Harvard Business School





Quando ela **existe**, você:

1. enxerga erros como oportunidades de aprendizagem
2. Está aberto (a) para assumir riscos e falhar
3. Diz o que pensa em reuniões
4. Fala abertamente suas dificuldades
5. Confia nos colegas e lideranças
6. Ciente-se confortável em se expor

Quando ela **não existe**, você:

1. enxerga erros como ameaças para sua carreira
2. Não está disposto(a) a propor mudanças
3. Mantém suas ideias guardadas
4. Expõe apenas suas qualidades
5. Tem medo de colegas e lideranças
6. É interrompido(a) ou pouco ouvido (a)

NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO O SILÊNCIO FALA ALTO?



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de parcerias inovadoras

LABOR!
gov

Melhor não
questionar



Será que ninguém
tá vendo que isso
não vai funcionar?

Depois eu
pergunto

NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO O SILÊNCIO FALA ALTO?



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando e criando valor por meio de políticas inovadoras

LABOR!
gov

Melhor não
questionar

Será que ninguém
tá vendo que isso
não vai funcionar?



Depois eu
pergunto

AS PESSOAS SE CALAM POR NÃO TEREM A SEGURANÇA QUE
SUAS IDEIAS SERÃO OUVIDAS, ACOLHIDAS E CONSIDERADAS.

4 ASPECTOS DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o serviço público por meio de parcerias inovadoras



SEGURANÇA EM **SE EXPRESSAR**



expor problemas, trazer ideias, questionar

SEGURANÇA EM **INTERAGIR**



pedir ajudar, dar e receber feedback, falar dos seus problemas pessoais (se achar necessário e se sentir à vontade)

SEGURANÇA EM **APRENDER**



fazer perguntas, inovar, arriscar, aprender com os erros

SEGURANÇA EM **PERTENCER**



orgulho de pertencer, sentir-se apoiado e valorizado

SEGURANÇA PSICOLÓGICA X FELICIDADE MOMENTÂNEA



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o setor público por meio de parcerias inovadoras



+ benefícios e + dinheiro?
Festa chic de fim de ano?
Lembrancinha de Natal?
Karaoke da firma?
Sinuca na sala, tipo google?
Sala cheia de post-it colorido?
Ser gente boa e pegar leve?

EMBORA ESSES ESFORÇOS POSSAM
AUMENTAR A FELICIDADE NO LOCAL DE
TRABALHO NO CURTO PRAZO, ELES NÃO
TÊM EFEITO DURADOURO PARA A
SEGURANÇA PSICOLÓGICA



Para o bom desempenho e bem-estar das equipes, é necessário equilibrar...

segurança
psicológica



responsabilização

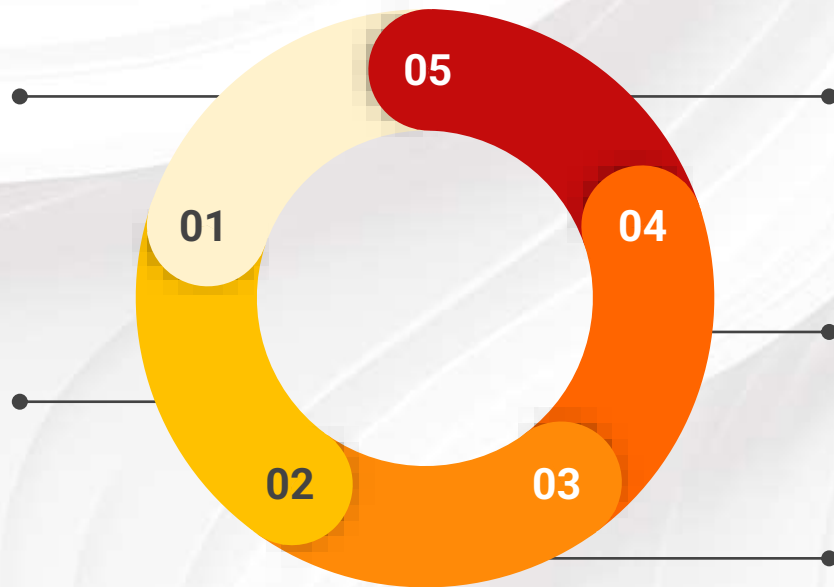
QUER SEGURANÇA PSICOLÓGICA E CONFIANÇA CRIATIVA?



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o potencial público por meio de parcerias inovadoras

LABOR!
gov

Tolere erro que se
comete na tentativa
de acertar



TOLERE ERRO QUE SE COMETE NA TENTATIVA DE ACERTAR



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o potencial público por meio de parcerias inovadoras

LABOR!
gov



Um ambiente de segurança e respeito faz com que as pessoas se sintam mais à vontade para serem autênticas, criativas e inovadoras.

SOBRE TOLERAR O ERRO...



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de políticas inovadoras



- Não significa incentivar ou parabenizar o erro;
- Não pode ser um erro deliberado, fruto de imprudência, negligência ou má-fé;
- Nem todo contexto é favorável a agir muito diferente com risco de error;
- Uma cultura de tolerância ao erro, mais do que só “aceitar” o erro, requer realizar os esforços corretos e suficientes para identificar, mitigar, entender, corrigir e impedir que eles ocorram novamente;
- Enquanto houver ambientes que colocam os erros debaixo do tapete ou tratam os erros com punições, tudo o que for dito sobre inovação será frágil;
- Para estimular a inovação, é preciso estar aberto verdadeiramente ao erro e entendê-lo como parte da “jornada”.



QUER SEGURANÇA PSICOLÓGICA E CONFIANÇA CRIATIVA?

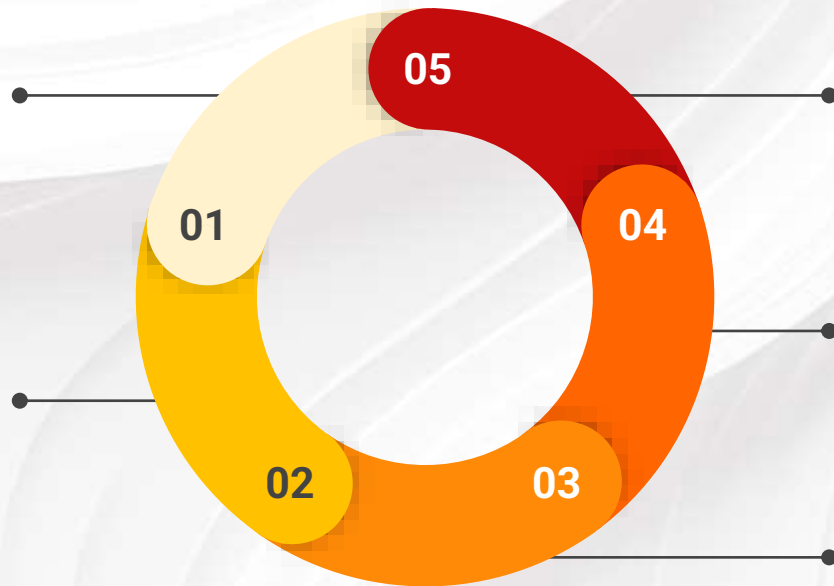


IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o potencial público por meio de parcerias inovadoras

LABOR!
gov

Tolere erro que se
comete na tentativa
de acertar

Tire sua máscara
de trabalho



TIRE SUA MÁSCARA DE TRABALHAR



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de políticas inovadoras

LABOR!
gov

Você é uma pessoa no trabalho diferente de quem você é fora do trabalho?

Qual o tamanho do esforço para viver personagens distintos?



Dica: Série Ruptura, na plataforma de streaming Apple TV

Fonte: <https://mitsloanreview.com.br/post/seguranca-psicologica-a-base-do-alto-desempenho>

QUER SEGURANÇA PSICOLÓGICA E CONFIANÇA CRIATIVA?



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o potencial público por meio de parcerias inovadoras

LABOR!
gov

Tolere erro que se
comete na tentativa
de acertar

05

01

04

Tire sua máscara
de trabalho

02

03

Incentive uma
cultura pró debate

INCENTIVE UMA CULTURA PRÓ DEBATE



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando e criando valor por meio de políticas inovadoras

LABOR!
gov

Pare de ouvir o eco da própria voz



Equipes de alto desempenho praticam escuta profunda e sabem aproveitar as divergências!

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

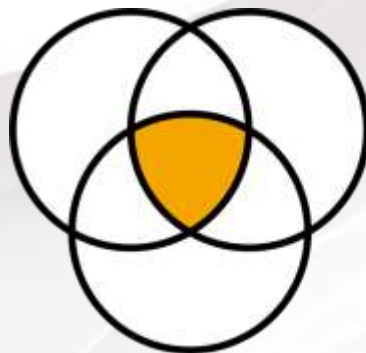


IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o potencial público por meio de parcerias inovadoras

LABOR! gov

Ambiente diverso e inclusivo pode compartilhar pontos de vista diferentes, sentir-se à vontade para identificar os problemas, nomeá-los, idear e inovar.

TIME DIVERSO



Uma diversa reserva de conhecimento é parcialmente compartilhada.

TIME HOMOGÊNEO



Uma comum reserva de conhecimento é totalmente compartilhada.

TIME INCLUSIVO



Uma diversa reserva de conhecimento é totalmente compartilhada.



Divergir não significa resistir ou afrontar, com sentido negativo. Ao contrário, tem um **valor** **propositivo**, pois é justamente pela divergência que criamos novas possibilidades.

Tim Brown
CEO da IDEO.ORG



QUER SEGURANÇA PSICOLÓGICA E CONFIANÇA CRIATIVA?

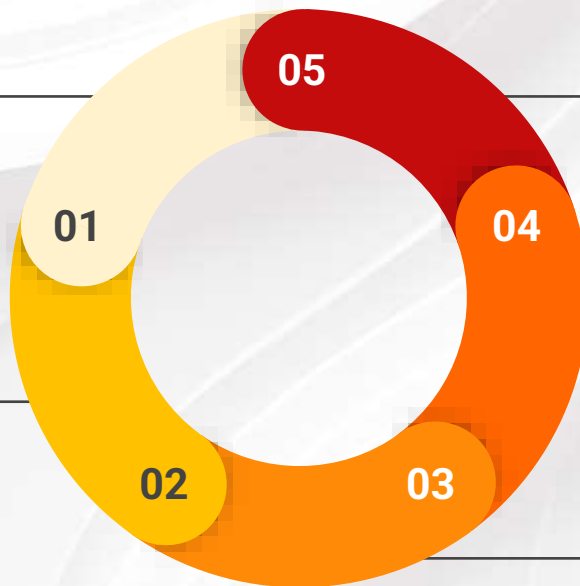


IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o estado público por meio de parcerias inovadoras

LABOR!
gov

Tolere erro que se
comete na tentativa
de acertar

Tire sua máscara
de trabalho



Evite os perigos de
uma cultura
organizacional
"boazinha"

Incentive uma
cultura pró debate

EVITE OS PERIGOS DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL “BOAZINHA”



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando e criando cultura por meio de parcerias inovadoras



Os líderes acreditam que estão fazendo algo bom ao cultivar uma cultura

aparentemente harmônica...

...porém, na prática, podem estar propiciando **falta:**

- de comunicação honesta
- de inovação
- de autorresponsabilidade



Há um tipo de **tensão construtiva**
e **não violenta** que é necessária
para o crescimento.



Martin Luther King Jr.

QUER SEGURANÇA PSICOLÓGICA E CONFIANÇA CRIATIVA?

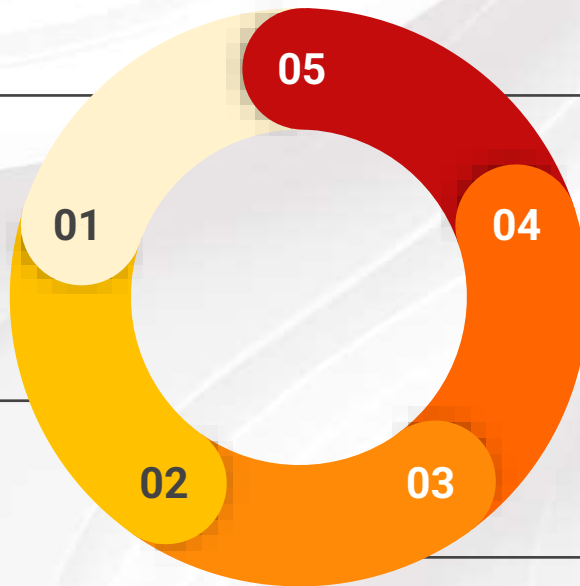


IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o potencial público por meio de parcerias inovadoras



Tolere erro que se
comete na tentativa
de acertar

Tire sua máscara
de trabalho



Encoraje o
desenvolvimento
das pessoas como
um todo

Evite os perigos de
uma cultura
organizacional
“boazinha”

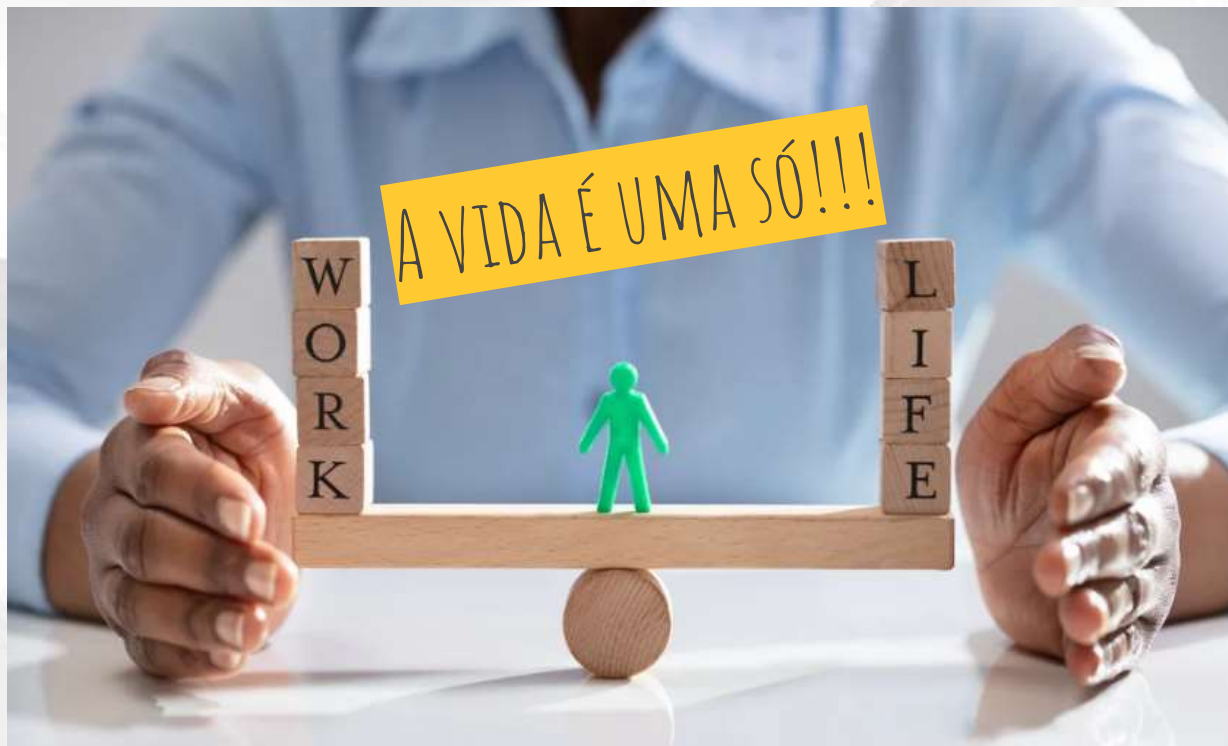
Incentive uma
cultura pró debate

VIDA PESSOAL X VIDA PROFISSIONAL?



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de parcerias inovadoras

L-BOR! gov





Nosso Quociente Intelectual (QI) contribui com apenas **20%** do nosso sucesso na vida – os **80%** restantes são o resultado da **inteligência emocional** (QE), que inclui fatores como a habilidade de se auto motivar, a persistência, o controle dos impulsos, a regulação do humor, empatia e esperança.

Daniel Goleman



COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA O SETOR PÚBLICO



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de políticas inovadoras



ITERAÇÃO

- ✓ Desenvolvimento rápido e incremental
- ✓ Desenvolver e refinar protótipos
- ✓ Experimentação e teste

INSURGÊNCIA

- ✓ Questionar a maneira usual de fazer as coisas
- ✓ Trabalhar com parceiros incomuns / diversos
- ✓ Construir alianças para mudança

FLUÊNCIA EM DADOS

- ✓ Embasar decisões em dados e evidências
- ✓ Construir sistemas que coletam os dados corretos
- ✓ Comunicar dados de forma efetiva

CAPACIDADE NARRATIVA

- ✓ Usar narrativas para "explicar a jornada"
- ✓ Incorporar as "histórias dos usuários" para descrever os benefícios
- ✓ Desenvolver a narrativa à medida que as situações mudam

CURIOSIDADE

- ✓ Identificar novas ideias e formas de trabalhar
- ✓ Adaptar abordagens de terceiros
- ✓ Reformular problemas e perspectivas

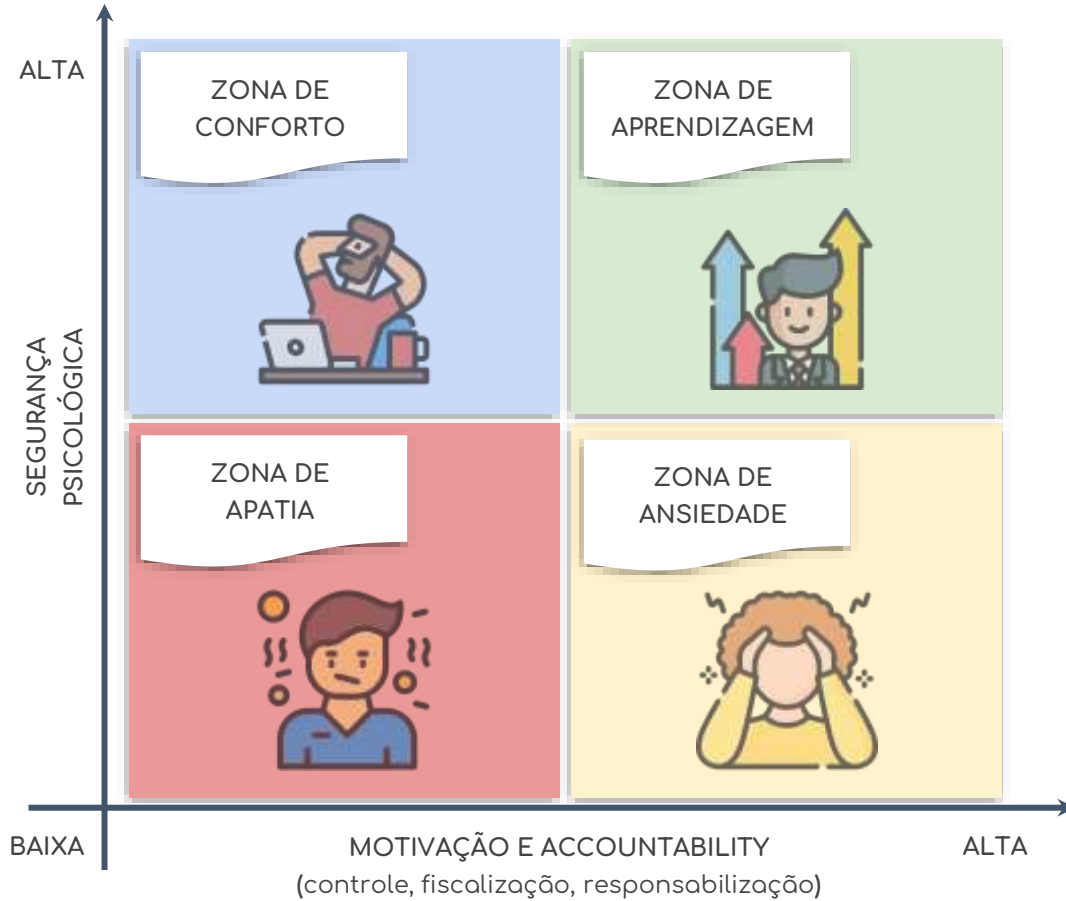
FOCO NO USUÁRIO

- ✓ Políticas e serviços que resolvem as necessidades do usuário
- ✓ Levar os usuários em consideração durante todas as etapas
- ✓ Garantir que os usuários digam "eu faria isso de novo"

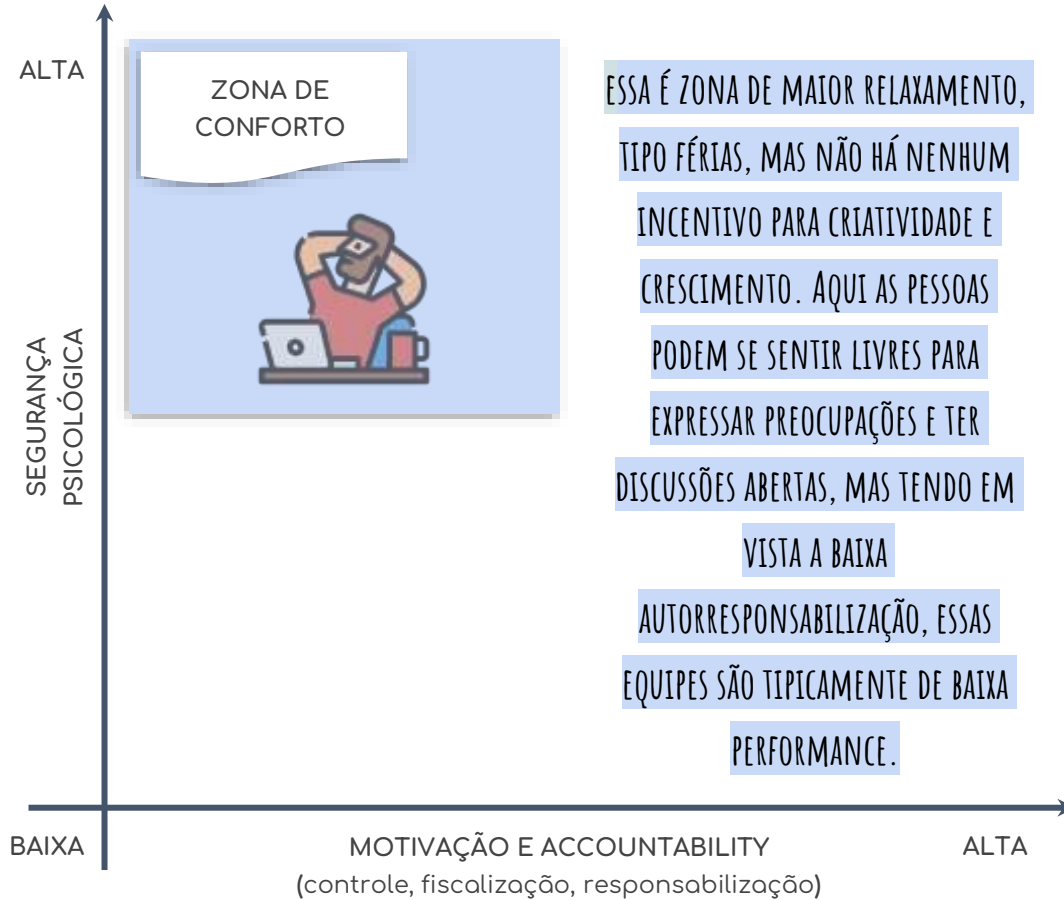


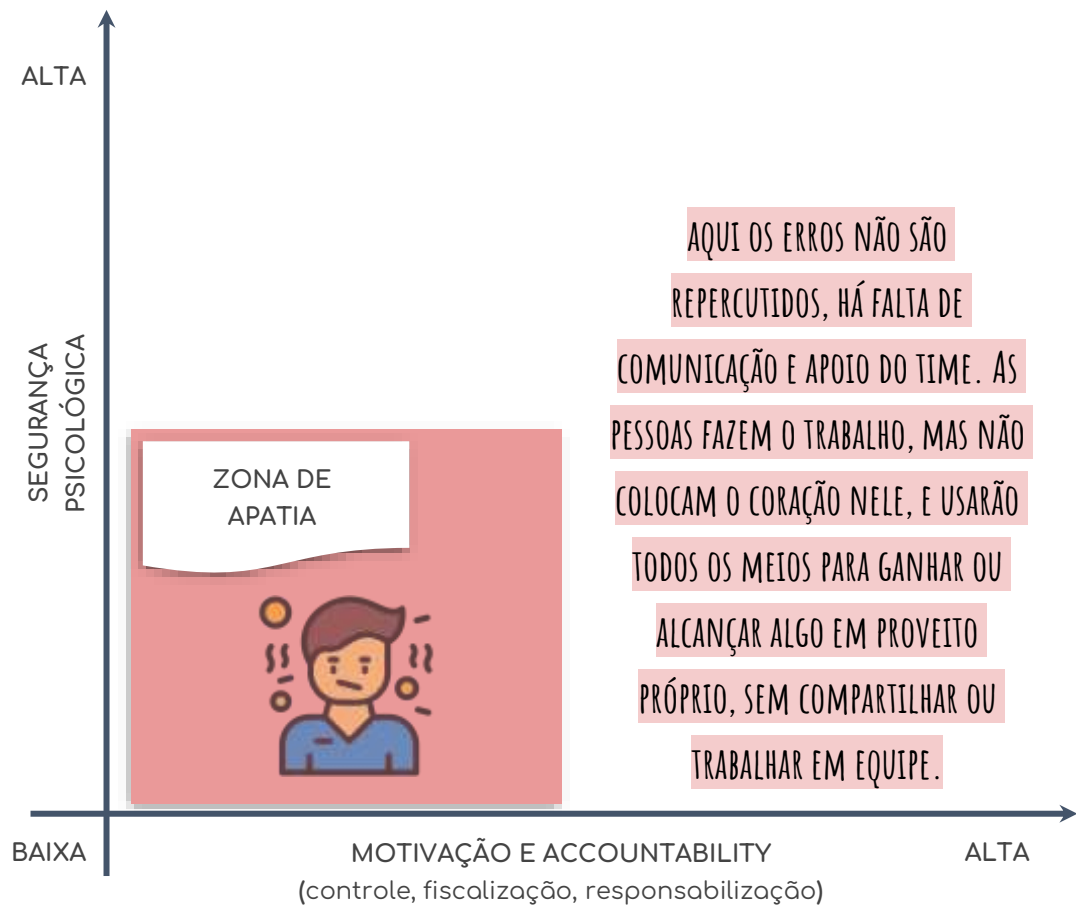


Como a fronteira entre o trabalho e a vida pessoal tem ficado cada vez mais **misturada**, há necessidade de **tomada de decisões** sobre equipes, agenda e coordenação que levem em consideração as circunstâncias **pessoais** das equipes.

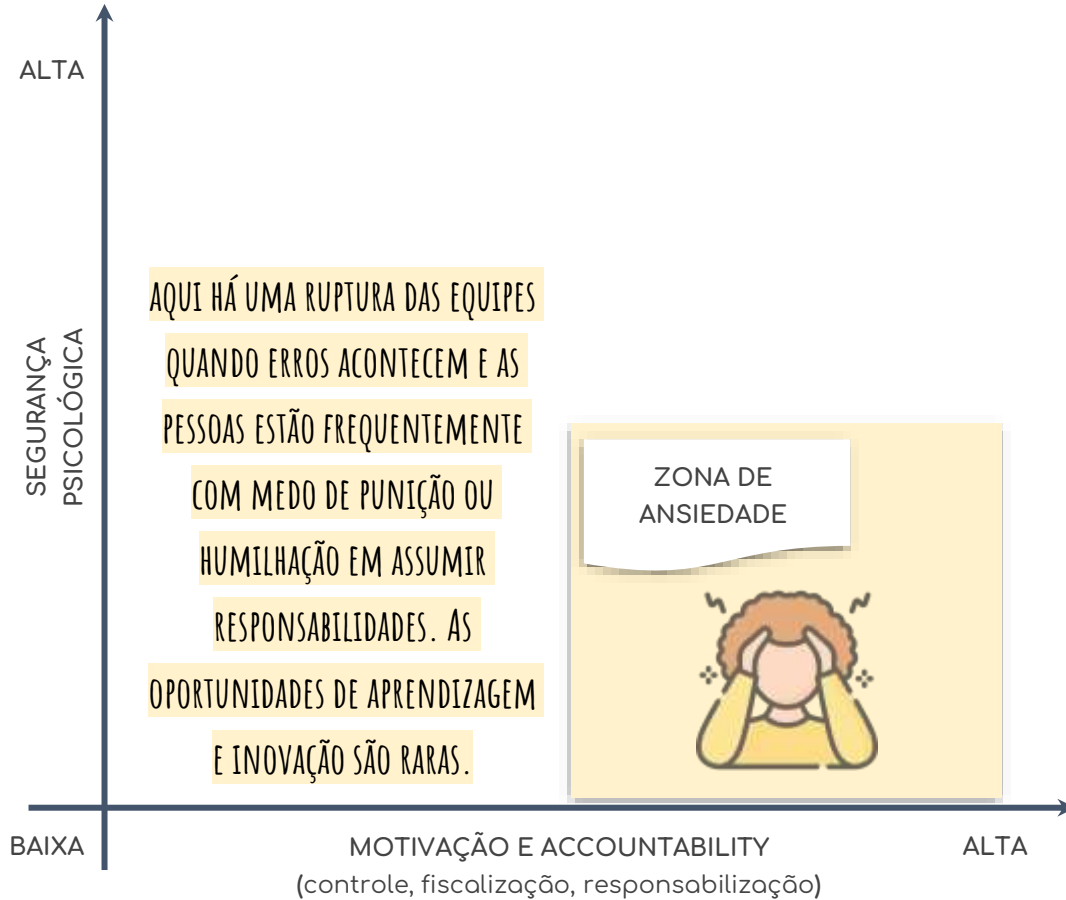


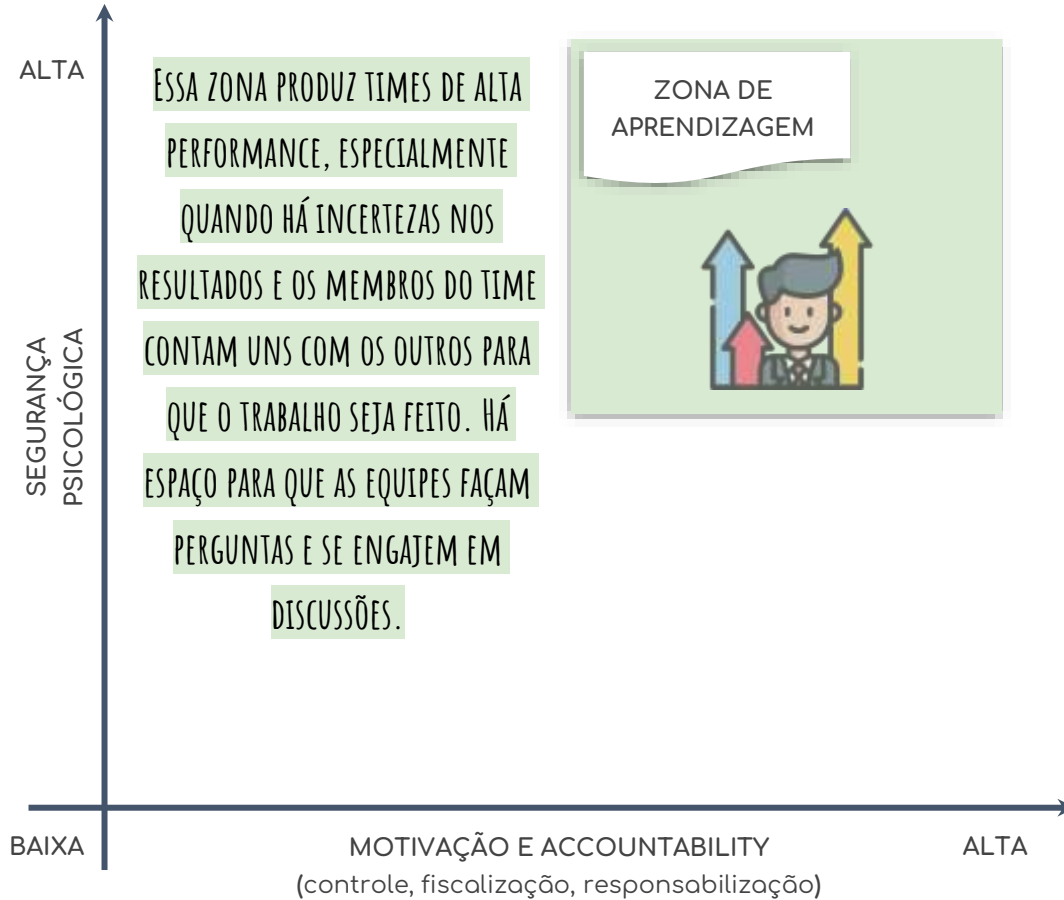
CENÁRIOS DE
 SEGURANÇA
 PSICOLÓGICA E
 MOTIVAÇÃO





Fonte: "Construindo um local de trabalho psicologicamente seguro" (Amy Edmondson, professora de Liderança e Gestão na Harvard Business School)





6 PRÁTICAS PARA CRIAR AMBIENTES PSICOLÓGICAMENTE MAIS SEGUROS



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de parcerias e inovações



1

Admita que você não tem todas as respostas.

2

Faça perguntas instigantes e que promovam a discussão, não perguntas retóricas.

3

Demonstre desejo genuíno em ouvir as pessoas, as convide a desafiar suas ideias e agradeça por fazerem isso.

4

Convide as pessoas para a conversa se elas ainda não tiveram a oportunidade de falar.

5

Intervenha caso alguém esteja dominando a conversa.

6

Enfatize que ouvir a opinião de todos contribui para o desempenho do time.

CHAMADA PARA AÇÃO



IX FÓRUM NACIONAL
DAS TRANSFERÊNCIAS
E PARCERIAS DA UNIÃO
Transformando o cenário político por meio de parcerias inovadoras



A INOVAÇÃO NÃO VEM APENAS DE
DAR INCENTIVOS PARA AS PESSOAS
TEREM IDEIAS BRILHANTES.



ELA VEM DA CRIAÇÃO DE
AMBIENTES ONDE AS
IDEIAS POSSAM SE CONECTAR



AVALIE

<https://forms.office.com/r/wudSXb26tA>



SEM AVALIAÇÃO



COM AVALIAÇÃO

ACESSO AOS SLIDES: https://bit.ly/labора_IXFNTU