

# Boletim de GESTÃO PÚBLICA

Nº 31/2023



## Governadora do Estado do Ceará

Elmano de Freitas da Costa

## Vice-governadora do Estado do Ceará

Jade Afonso Romero

## Secretaria do Planejamento e Gestão - SEPLAG

Sandra Maria Olimpio Machado - Secretária

Auler Gomes de Sousa - Secretário Executivo de Gestão e Governo Digital

Naiana Corrêa Lima Peixoto - Secretária Executiva de Planejamento e Orçamento

Raimundo Avilton Meneses Júnior - Secretário Executivo de Planejamento e Gestão Interna

## Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE

### Diretor Geral

Alfredo José Pessoa de Oliveira

### Diretoria de Estudos de Gestão Pública - DIGEP

José Fábio Bezerra Montenegro

### Diretoria de Estudos Econômicos - DIEC

Ricardo Antônio de Castro Pereira

### Diretoria de Estudos Sociais - DISOC

José Meneleu Neto

### Gerência de Estatística, Geografia e Informação - GEGIN

Rafaela Martins Leite Monteiro

## Boletim de Gestão Pública - Nº 31/2023

### Unidade Responsável:

Diretoria de Estudos de Gestão Pública - DIGEP

### Coordenação:

José Fábio Bezerra Montenegro

### Colaboração:

Tiago Emanuel Gomes dos Santos (Apoio Técnico DIGEP)

Aprígio Botelho Lócio (Apoio Técnico DIGEP)

Luiz Nivardo Melo Filho (Assessor Técnico DIGEP)

O Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) é uma autarquia vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará. Fundado em 14 de abril de 2003, o IPECE é o órgão do Governo responsável pela geração de estudos, pesquisas e informações socioeconômicas e geográficas que permitem a avaliação de programas e a elaboração de estratégias e políticas públicas para o desenvolvimento do Estado do Ceará.

**Missão:** Gerar e disseminar conhecimento e informações, subsidiar a formulação e avaliação de políticas públicas e assessorar o Governo nas decisões estratégicas, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do Ceará.

**Valores:** Ética, transparência e impessoalidade; Autonomia Técnica; Rigor científico; Competência e comprometimento profissional; Cooperação interinstitucional; Compromisso com a sociedade; e Senso de equipe e valorização do ser humano.

**Visão:** Até 2025, ser uma instituição moderna e inovadora que tenha fortalecida sua contribuição nas decisões estratégicas do Governo.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) - Av. Gal. Afonso Albuquerque Lima, s/n | Edifício SEPLAG | Térreo - Cambéa | Cep: 60 822-325 | Fortaleza, Ceará, Brasil | Telefone: (85) 3101-3521

## Sobre o Boletim de Gestão Pública

O Boletim de Gestão Pública do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) tem como objetivo principal a difusão de melhores práticas e inovações na área de gestão e de políticas públicas. Formado por artigos sintéticos (descritivo-analíticos), elaborados pelo corpo técnico do Instituto e ou por técnicos convidados de outros órgãos do Governo do Estado do Ceará e de outras organizações. Em linhas gerais, os artigos buscam: (i) difundir melhores práticas, com a análise de casos específicos locais, estaduais, nacionais ou internacionais; (ii) apresentar avanços na gestão pública do Ceará, com as principais inovações em gestão e políticas públicas no Estado; (iii) discutir avanços teóricos nas áreas de gestão e de políticas públicas e como esses conhecimentos podem ser postos em ação; (iv) analisar desafios para a gestão e para as políticas públicas; ou (v) verificar inovações no âmbito do setor privado, indicando como elas podem servir de inspiração para o setor público.

## Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE 2023

Boletim de Gestão Pública / Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) / Fortaleza - Ceará: IPECE, 2022.

ISSN: 2594-8709

### 1. Economia Brasileira. 2. Economia Cearense. 3. Gestão Pública.

Os autores são responsáveis pela revisão de seus trabalhos, bem como pelo conteúdo, formato, dados e referências bibliográficas. Desta forma, os artigos publicados são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões neles emitidas não exprimem, necessariamente, o ponto de vista do IPECE.

É autorizada a reprodução total ou parcial destes artigos e de dados neles contidos, desde que a fonte seja citada. É totalmente proibido a reprodução para fins comerciais.

Nesta Edição:

### 1. RUMO A UMA ECONOMIA POLÍTICA DA PERSISTENTE POBREZA.

(Autor: Patricio Vergara),4

### 2. ENGAJAMENTO DE EQUIPES: EXPERIMENTOS E CASOS DE SUCESSO A PARTIR DE UMA ÓTICA BRASILEIRA.

(Autor: Marcos Vinícius Sasso Bento, Renato Fontana, Cristina Yolanda Carneiro da Cunha e Amélia Gomes), 29

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O primeiro artigo analisa que estamos começando a testemunhar um novo debate internacional sobre as causas e formas de medir e combater a pobreza e a desigualdade social. Paradoxalmente, isso ocorre devido à persistência desses flagelos no país mais poderoso do mundo, os Estados Unidos da América. De fato, há quase uma década, a sociedade americana havia sido questionada em seu mito de terra de oportunidades, devido à redução da mobilidade social e ao acentuado aumento da desigualdade de renda e riqueza. Por sua vez, o agravamento da pobreza e das desigualdades sociais no Brasil e na América Latina no cenário de crise (COVID e a invasão russa da Ucrânia e suas consequências) começa a gerar estudos mais complexos e sistêmicos em nossa região. Nessas análises, a partir de uma abordagem de economia política renovada, o papel do Estado e das elites nacionais ocupa lugar de destaque, mostrando que a pobreza e a desigualdade são resultados do modelo de desenvolvimento econômico adotado e não apenas produto da ineficiência governamental.

O segundo artigo apresenta os conceitos e estratégias relacionados ao engajamento de equipes, trazendo experimentos e casos de sucesso a partir de uma ótica brasileira, apresentando que a literatura especializada tem apontado cada vez mais evidências empíricas e científicas relacionando o engajamento de equipes com melhores resultados – como, por exemplo, produtividade, lucro, menor rotatividade etc. – em suas respectivas funções, além de melhor desempenho organizacional como um todo. Em paralelo, também tem sido discutido o lado inverso da moeda: em que baixos níveis de engajamento levam a um menor comprometimento e produtividades das equipes, resultando em uma desconexão com o propósito da organização e em um ambiente pouco inovador. Para detalhar esses conceitos de forma prática, o artigo apresenta a implementação do Projeto de Engajamento na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (Sefaz/CE), baseado na metodologia do Guia Prático de Engajamento de Equipes, e que conta com uma ampla parceria entre Instituto Gesto, Kayma, Vamos e ÍRIS - Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará.

## 1. RUMO A UMA ECONOMIA POLÍTICA DA PERSISTENTE POBREZA

Autor: *Patrício Vergara*<sup>1</sup>

### 1.1 Introdução

Não há evidências de que os Estados Unidos tenham se tornado mais mesquinhos ao longo do tempo. O oposto é verdadeiro. Isso torna o progresso estagnado do país na pobreza ainda mais desconcertante. Década após década, a taxa de pobreza permaneceu estável, mesmo com o aumento do alívio federal. Mais do que se dobraram os gastos do governo com a pobreza, mas com tão pouco alcance. Uma das razões é que o estado de bem-estar social americano é um balde furado. Desmond (2023)<sup>2</sup>.

O Governo Brasileiro gasta mais do que pode e, além disso, gasta mal. Banco Mundial (2017)<sup>3</sup>. O obstáculo central, dessa perspectiva, não é a falta de conhecimento, habilidade gerencial ou recursos fiscais dos criadores dos programas, ou que os ajustes do programa e a capacidade organizacional não acompanhem o ritmo da proliferação do programa, mas que a política interna dos países em desenvolvimento pode restringir a escala e duração dos programas redistributivos. Desai (2007)<sup>4</sup>.

Todos esses aspectos são implicações de um capitalismo disfuncional - fruto da convivência do Estado com a exploração dos pobres pelas elites, na ausência de regulação adequada em todas essas frentes. Alguém duvida que o mesmo seja verdade para o Brasil? Lichand (2023)<sup>5</sup>

### 1.2 Voltando à Economia Política

Quatro séculos depois de Antoine Montchrétien<sup>6</sup>, ter publicado a sua obra "Tratado de Economia Política", os debates sobre a origem da riqueza estão de volta aos holofotes. Depois de várias décadas sendo a pobreza o foco da análise econômica e objeto de discussões aprofundadas e elevadas sobre as linhas de pobreza corretas e como medi-las nas Agências de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento, a persistente e crescente concentração de riqueza nas democracias modernas deslocou as preocupações de políticos e intelectuais. O próprio Prêmio

---

1 Sociólogo pela P. Universidad Católica de Chile e Doutor em Desenvolvimento Econômico pela Universidad Autónoma de Madrid. Atualmente é pesquisador do Programa Cientista Chefe em Economia de SEPLAG/FUNCAP do Governo do Estado do Ceará - Brasil.

2 DESMOND, Matthew (2023): "Why Poverty Persists in America", The New York Times Magazine, 09.03.2023.

3 BANCO MUNDIAL (2017): "Um Ajuste Justo: Análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil".

4 DESAI, Raj M. (2007): "The political economy of poverty reduction. Scaling up antipoverty programs in the developing world", Wolfensohn Center for Development at the Brookings institution, working paper 2.

5 LICHAND, Guilherme (2023): "A persistência da pobreza e o capitalismo disfuncional" em VALOR ECONÔMICO, 24.03.2023.

<sup>6</sup> Montchrestien, Antoine de, 1615. Traicté de l'oconomie politique. F. Billacois, ed., 1999.

Nobel de Economia de 2019, concedido a Banerjee, Duflo e Kremer por incorporar métodos experimentais no estudo da pobreza, reflete essa nova preocupação internacional.

De fato, nas duas primeiras décadas do século XXI, testemunhamos o forte surgimento da Nova Economia Institucional nas obras de Acemoglu e Robinson, Stiglitz e Rodrik (com base nas contribuições do Prêmio Nobel de Economia, Douglass C. North), abordagens que conseguem posicionar as instituições como o principal fator de desenvolvimento econômico.

No entanto, a conceituação anglo-saxônica das instituições (que se concentra em maximizar a liberdade de mercado e proteger os direitos de propriedade privada) e, especialmente, sua aplicação na América Latina pelo Banco Mundial (BIRD) e pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) através da imposição de “condicionalidades relacionadas à governança” (GRC, em inglês) apresenta resultados mínimos e é objeto de crítica ácida por seu viés ideológico e escasso rigor científico<sup>7</sup>.

Ao contrário destas Instituições Financeiras Internacionais, *think tanks* internacionais como Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) adotam uma abordagem mais heterodoxa do desenvolvimento econômico, dando um lugar de destaque à inclusão social e à proteção ambiental. Desta forma, eles são capazes de incorporar a pobreza e as desigualdades sociais e a sustentabilidade ambiental de forma mais sistêmica em uma abordagem de desenvolvimento que progressivamente se concentra na mudança institucional como instrumento de um novo modelo de desenvolvimento.

Para essa tarefa contribuíram significativamente, na segunda década deste século, o aprimoramento das medidas de desenvolvimento humano (PNUD), pobreza multidimensional (Universidade de Oxford) e desigualdades sociais corrigidas com dados administrativos (Thomas Piketty e *World Inequality Lab*).

Em um cenário mundial de aumento das desigualdades sociais dentro dos países (e principalmente de forte concentração de riqueza nas elites), bem como dos impactos das mudanças

---

7 Veja as contribuições de CHANG, Ha-Joon & JAVDANI, Mohsen (2023): “Who Said or What Said? Estimating Ideological Bias in Views Among Economists”, Cambridge Journal of Economics; STEIN, Howard (2008): “Beyond the World Bank Agenda – An Institutional Approach to Development”, Chicago: University of Chicago Press.; KAPUR, Devesh e WEBB, Richard (2000): “Governance-related Conditionalities of the International Financial Institutions”, *G-24 Discussion Paper Series*, Nº 6, Geneva /New York, UNCTAD and Harvard University; e CHANG, Ha-Joon (2011): “Institutions and economic development: theory, policy and history”, *Journal of Institutional Economics* (2011), 7: 4, 473–498

climáticas e estagnação dos resultados no combate à pobreza, as Instituições Financeiras Internacionais (Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), principalmente e, mais tarde, o Fundo Monetário Internacional) começaram a integrar esses problemas em sua concepção do desenvolvimento.

Assim, por exemplo, hoje *Prosperidade Compartilhada* aparece como um novo conceito do Banco Mundial<sup>8</sup>, que liga inextricavelmente pobreza e desigualdade social, uma associação muito desconfortável para muitos economistas neoliberais, mas que há décadas é destacada pela CEPAL<sup>9</sup>. É interessante notar que o Banco Mundial legenda seu relatório como "mudança de rumo" e que uma de suas principais mensagens é:

A pandemia de COVID-19 proporcionou o maior revés para a pobreza global em décadas. As perdas de renda das pessoas mais pobres do mundo foram duas vezes maiores do que as dos mais ricos, e a desigualdade global aumentou pela primeira vez em décadas. Nunca antes houve uma necessidade tão grande de alcançar um crescimento que aumente a renda dos mais pobres.

Embora o Banco Mundial comece a difundir seu conceito de Prosperidade Compartilhada em 2018, é o cenário de crise sanitária (COVID-19) e geopolítica (invasão russa da Ucrânia) no início da década quem dá maior relevância à nova conceituação para abordar os problemas do agravamento da pobreza e da desigualdade social (não só na América Latina, mas também nos Estados Unidos).

Assim, a Economia Política, aquela velha disciplina que estuda a relação entre pessoas e instituições políticas, culturais e econômicas, recupera sua validade como uma abordagem de problemas “perversos”<sup>10</sup> como são a pobreza e as inequidades.

### 1.3 A Desconcertante e Persistente Pobreza nos Estados Unidos

Para M.R. Rank<sup>11</sup>, um dos maiores especialistas americanos no tema da pobreza, a persistência da pobreza e ou aumento das desigualdades sociais e territoriais nos Estados Unidos é um paradoxo: como o país mais rico e poderoso do mundo não consegue alcançar a prosperidade

8 The World Bank (2022): “Poverty and shared Prosperity 2022. Correcting Course”, em <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity>

9 Veja os documentos oficiais da CEPAL em suas respectivas sessões de ministros do planejamento da ALC. CEPAL (2000): “Equidad, desarrollo y ciudadanía”; CEPAL (2018): “La ineficiencia de la desigualdad; e CEPAL (2022): “Hacia la transformación del modelo de desarrollo en América Latina y el Caribe: producción, inclusión y sostenibilidad”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

10 “Wicked problems” definidos como aqueles de alta complexidade, que não possuem soluções definitivas e objetivas, além de serem essencialmente únicos e multidimensionais. Veja Churckman, C.W. (1967): “Wicked Problems”, *Management Science*, Vol. 14, No. 4.

11 RANK, Mark Robert (2023): “The Poverty Paradox: Understanding Economic Hardship Amid American Prosperity”, Oxford University Press, USA.

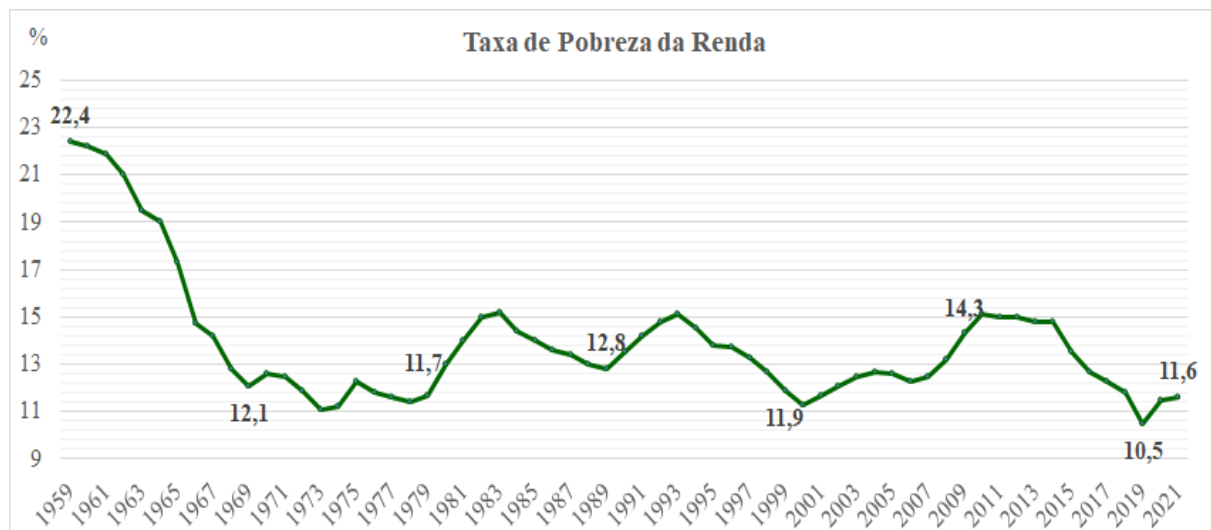


compartilhada como outros países desenvolvidos?

Segundo o PNUD, os Estados Unidos passaram de país com o maior Índice de Desenvolvimento Humano do mundo em 1990 para o 21º lugar em 2021. Sua taxa de crescimento do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) no período é de 0,18% ao ano enquanto os países latino-americanos mais bem posicionados superam em muita essa taxa (Chile 42º IDH mundial com 0,62%; e Argentina 47º com 0,49%), assim como México (86º com 0,44%), Brasil (87º com 0,69%) e Colômbia (88º com 0,68%)<sup>12</sup>.

Nesta mesma linha, o US Census Bureau (Departamento do Censo dos Estados Unidos)<sup>13</sup> em setembro de 2022 publicou um dado alarmante: a pobreza aumentou nos últimos anos nos Estados Unidos (de 10,5% em 2019 para 11,6% em 2021). O Gráfico 1.1 abaixo ilustra que, após 50 anos, a taxa de pobreza dos EUA não mudou.

**Gráfico 1.1:** Evolução da taxa de pobreza da renda nos Estados Unidos 1959-2021



Fonte: U.S. Census Bureau 2022

A pobreza americana afeta proporcionalmente mais povos indígenas e esquimós (24,3%), negros (19,5%) e hispânicos (17,1%). No entanto, em números absolutos, o número de brancos pobres é maior (41,7 milhões) do que o de hispânicos pobres (28,2 milhões), negros pobres (22,6 milhões) e indígenas pobres (2,6 milhões). Este último fato é politicamente muito importante na contingência eleitoral americana.

O perfil da pobreza norte-americana (média de 11,6%) é complementado da seguinte forma: mulheres: 12,6%; menores de 18 anos: 15,3%; coabitantes ou chefes de família do sexo

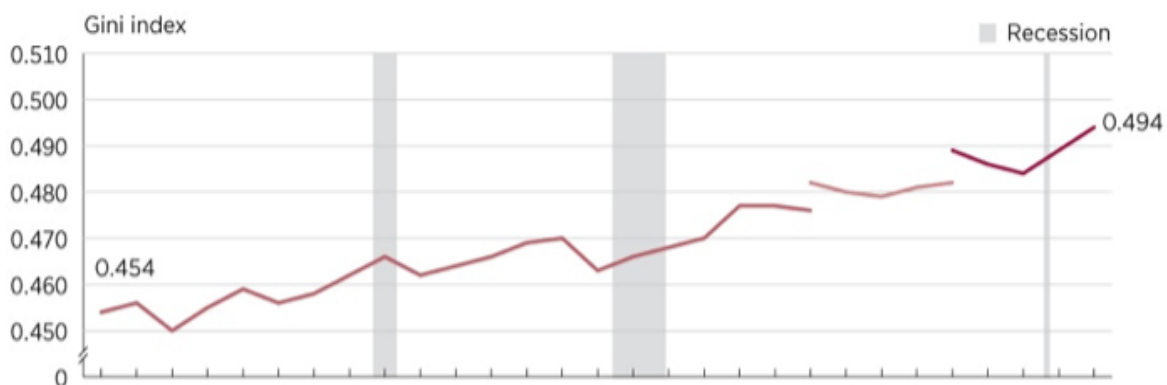
<sup>12</sup> UNDP (2022): “Human Development Report 2021/2022”, United Nations Development Program, New York.

<sup>13</sup> US CENSUS BUREAU (2022): “Poverty in the United States: 2021”, U.S. Government Publishing Office, Washington, DC, September 2022.

feminino: 24,1 e 23,4%; sem ensino médio: 27,2%; e pouca experiência de trabalho: 30%.

Além disso, o U.S. Census Bureau mostra que a desigualdade social continuou a aumentar desde 1993 no país (ver Gráfico 1.2) e isso se deveu a uma redução na renda dos mais pobres. Assim, a razão de renda 90/10 (ricos/pobres) aumentou de 12,9 em 2020 para 13,5 vezes em 2021. Essa desigualdade é ainda maior antes dos impostos<sup>14</sup>. De tal forma que, apesar do forte aumento dos gastos sociais nas últimas décadas em USA, os pobres capturam apenas uma fração dessa contribuição estatal.

**Gráfico 1.2:** Evolução do índice de Gini da renda nos Estados Unidos 1993-2021



Fonte: U.S. Census Bureau

Estudos internacionais recentes realizados com dados administrativos mostram que as medidas de desigualdade social baseadas em pesquisas domiciliares (tipo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD no Brasil) subestimam a fração de renda captada pelos mais ricos (geralmente 1,0%) e, conseqüentemente, Índice de Gini real deve ser maior.

Assim, de acordo com cálculos do WIL (2022), o 1% mais rico da população dos EUA capturou quase 19% da renda e possuía 35% da riqueza. Em contraste, metade da população americana (os 50% mais pobres) capturou 13,3% da renda e possuía apenas 1,5% da riqueza nacional.<sup>15</sup>

As desigualdades territoriais são outra das características marcantes que têm impacto político nos Estados Unidos. Assim para Feldman, Guy e Iammarino<sup>16</sup>:

14 Veja <https://www.census.gov/library/stories/2022/09/income-inequality-increased.html>

15 LABORATÓRIO MUNDIAL DE DESIGUALDADES (2022): "World inequality Report 2022", WIL, PNUD.

16 FELDMAN, Maryann; GUY, Frederick; e IAMMARINO, Simona (2020): "Regional income disparities, monopoly and finance", Cambridge Journal of Regions, *Economy and Society* 2021, 14, 25–49



O aumento geral da desigualdade nos EUA desde 1980 foi acompanhado por um aumento na desigualdade entre os lugares. As políticas de desenvolvimento local e regional destinadas a inverter esta polarização tiveram um sucesso limitado.

#### 1.4 O Retorno das Altas Taxas de Pobreza na América Latina

Na América Latina, a pobreza vinha decrescendo fortemente desde 1990 (51,2%) até 2014 (27,8%), subindo para 30% antes da pandemia de COVID-19. As estimativas para 2022 mostram um aumento para 32% na pobreza, semelhante aos dois anos anteriores<sup>17</sup>. Durante a pandemia de 2020, a renda do trabalho caiu e foi substituída por transferências diretas dos governos, situação que se inverte em 2021. De acordo com a CEPAL (2022), o perfil da pobreza latino-americana continua sendo rural (44,1% versus 29,5% urbana), indígena (46,3%) e afrodescendente (30,0%) o que afeta especialmente menores (45,5%) e aqueles que não concluíram o ensino fundamental (46,8%).

A Tabela 1.1 resume as mudanças na pobreza e na desigualdade social entre 2019 e 2021. Há um aumento acentuado da pobreza em vários países, especialmente no Brasil (de 20,2 para 24,3%), Colômbia (de 31,7 para 35,4%), Equador (de 25,7 para 28,5%) e Peru (de 15,4 para 19,3%). Os índices de desigualdade social (medidos por pesquisas domiciliares) tendem a retornar aos níveis pré-pandemia em 2021. No caso do Brasil, há uma queda geral da renda em todos os decil, especialmente os 20% de menores rendimentos em 2021.<sup>18</sup>

**Tabela 1.1:** Pobreza e Desigualdade Social – 2019 a 2021 (países selecionados)

País	Taxa de Pobreza Total			Desigualdade social (Gini)		
	Ano			Ano		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Argentina	27.200	34.200	27.900	0.400	0.396	0.392
Bolívia	30.900	32.300	29.000	0.430	0.449	0.418
Brasil	20.200	18.400	24.300	0.538	0.519	0.537
Chile*	-	14.200	-	0.454	0.475	-
Colômbia	31.700	39.800	35.400	0.529	0.552	0.528
Costa Rica	16.500	19.400	17.300	0.495	0.490	0.501
Equador	25.700	30.600	28.500	0.456	0.466	0.466
México**	35.500	37.400	-	0.464	0.452	-
Paraguai	19.400	22.300	20.900	0.473	0.452	0.447
Peru	15.400	28.400	19.300	0.429	0.464	0.426
Uruguai	3.000	5.000	4.800	0.392	0.397	0.402

Fonte: CEPAL, 2022: Panorama Social de América Latina y el Caribe

\* Gini – 2017.\*\* Pobreza e desigualdade – 2018.

17 Veja CEPAL (2022): “Panorama Social da América Latina”, Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, Santiago, Chile

18 Todas elas as estimativas da CEPAL (2022); elas podem diferir das estimativas oficiais dos países.

É interessante notar que, se a pobreza fosse medida em relação à renda mediana (como fazem os países europeus), os Estados Unidos e o Brasil teriam níveis semelhantes de pobreza (12% para os 40% de renda mais baixa, segundo Lichand, citando dados do Banco Mundial).

Guilherme Lichand<sup>19</sup> compara a evolução da pobreza nos Estados Unidos e no Brasil e encontra semelhanças marcantes. Uma delas é que a pobreza em ambos os países está sendo mal medida, uma vez que a cesta de consumo de bens e serviços mudou e os principais itens dos pobres hoje aumentaram acentuadamente, como habitação e saúde, além de não considerar o custo de vida diferenciado em seus estados<sup>20</sup>. Até agora parece uma questão técnica a ser abordada com um estudo de orçamentos familiares que determine a nova composição do consumo das famílias. Mas, como veremos mais adiante, isso tem fortes implicações políticas.

Por outro lado, o aumento do preço dos alimentos preocupa a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (*Food and Agriculture Organization - FAO*), que estima que em 2021, 49,4 milhões de latino-americanos experimentaram fome<sup>21</sup>. Mudanças na prevalência de insegurança alimentar grave ou moderada na população são particularmente importantes em alguns países, tais como:

1. Argentina, que passa de uma média de 19,2% em 2014-2016 para 35,8% de sua população com insegurança alimentar grave ou moderada em 2018-20.
2. Brasil, de 18,3% para 23,5% nos dois períodos.
3. Peru, de 37,2 em 2014-2016 para 47,8% de sua população em 2018-20.

Estudos recentes para a América Latina e para o Brasil concordam que as desigualdades sociais são substancialmente maiores do que as desigualdades oficiais<sup>22</sup>, especialmente porque as pesquisas domiciliares não conseguem capturar a renda real dos grupos mais ricos. Assim, combinando pesquisas domiciliares com dados administrativos, a CEPAL (2020: 47) constrói um Índice de Gini corrigido, a partir do qual conclui que:

As diferenças médias entre o índice corrigido e o estimado pelas pesquisas chegam a 3 pontos percentuais na Colômbia, 4 no Uruguai, 7 na Argentina, 8 no Brasil, e destaca a diferença de 10 pontos percentuais no Chile.

Em um estudo mais recente para o caso do Brasil, Marcelo Neri da FGV Social, calcula que:<sup>23</sup>

---

19 LICHAND, Guilherme (2023): "A persistência da pobreza e o capitalismo disfuncional" em VALOR ECONÔMICO, 24.03.2023.

20 Veja The Economist "The official way America calculates poverty is deeply flawed", edition 26.09.2019

21 FAO e outros (2022): "O Estado da Segurança Alimentar e Nutricional no Mundo 2021", Roma.

22 Veja CEPAL (2020): "Panorama Social da América Latina 2019", Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, Santiago do Chile.

23 Veja NERI, Marcelo (2023): "Mapa da Riqueza no Brasil", FGV Social, Rio de Janeiro, Fevereiro, 2023.

A desigualdade de renda no Brasil é ainda maior do que a imaginada. Unindo a base de dados do Imposto de Renda das Pessoas Físicas (IRPF) à da PNAD Contínua, mostram que o índice de Gini chegou a 0,7068 em 2020, bem acima dos 0,6013 calculados pelo IBGE, que usa apenas a PNAD contínua.

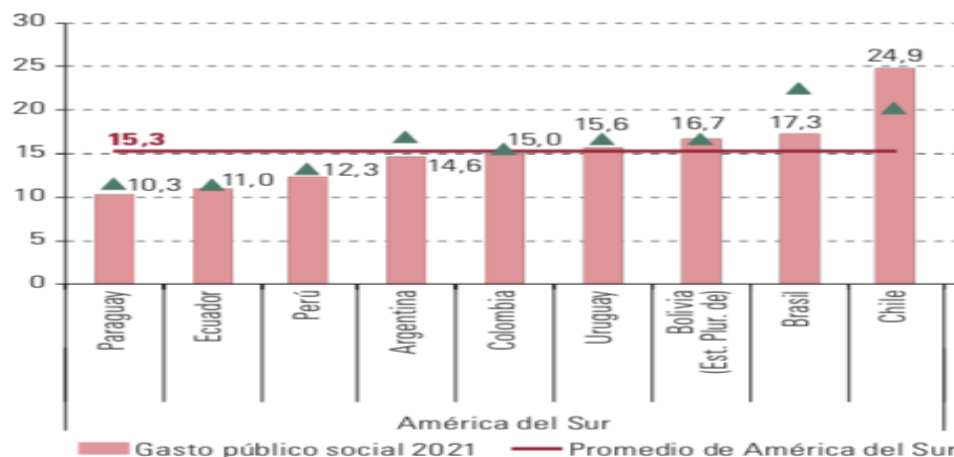
### 1.5 Política Social Latino-Americana

No final de março de 2023, Matthew Desmond, outro proeminente sociólogo americano, acabou de publicar seu livro "*Poverty by America*"<sup>24</sup>, onde tenta explicar porque as políticas públicas para combater a pobreza nos Estados Unidos têm sido ineficazes por décadas. Para Desmond, vencedor do Prêmio Pulitzer de 2017, a resposta para a persistência da pobreza não está na redução dos gastos sociais por governos neoliberais, como uma parte importante da opinião pública acredita.

Contudo, de acordo com a CEPAL<sup>25</sup>, os gastos sociais aumentaram no primeiro ano da pandemia em quase todos os países de América Latina. É importante notar que no Brasil quase 73% dos gastos sociais foram destinados à proteção social em 2021, semelhante ao percentual da Argentina para esse conceito. Chile, Colômbia e México seguiram uma estratégia diferente, que distribuiu seus gastos sociais entre proteção social, educação e saúde.

Assim, o Brasil é o segundo país Sul-americano (depois do Chile) onde os gastos sociais do governo central compõem a maior parcela do Produto Interno Bruto (PIB) (17,3%)<sup>26</sup>. Veja a Figura 1.3.

**Figura 1.3:** Gastos Sociais do Governo em Países da América do Sul - 2021 (% do PIB)



Fonte: CEPAL, 2022

A Tabela 1.2 mostra que foram os países do Cone Sul (Chile, Uruguai, Brasil e Argentina)

<sup>24</sup> DESMOND, Matthew (2023): "Poverty by America", Crown Publishing Group, New York.

<sup>25</sup> CEPAL (2022): "Panorama Social de América Latina, 2022", Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

<sup>26</sup> O terceiro gasto social na região latino-americana por pessoa depois do Chile, com US\$ 2.538 e Uruguai, US\$ 2.504.

que destinaram os maiores recursos para os gastos sociais nos dois anos da pandemia. Observa-se também que, exceto no caso do Chile (país em forte mobilização social e em meio ao processo eleitoral presidencial), esse gasto foi reduzido em 2021 em todos os países, esperando que o retorno da atividade econômica e do emprego alivie a pobreza.

**Tabela 1.2:** Gasto Social do Governo Central 2020-2021 (países selecionados)

País	Gasto Social			
	US\$ 2018 <i>per capita</i>		% do PIB	
	Ano 2020	Ano 2021	Ano 2020	Ano 2021
Chile	2,960	4,044	20,2	24,9
Uruguai	2,929	2,848	16,7	15,6
Brasil	1,973	1,573	22,5	17,3
Argentina	1,753	1,651	16,9	14,6
Costa Rica	1,468	1,501	12,2	11,7
Colômbia	979	1,035	15,5	15,0
México	894	889	10,3	9,9
Peru	831	854	13,3	12,3
Equador	643	636	11,4	11,0
Paraguai	643	582	11,5	10,3
Bolívia	537		16,7	

Fonte: CEPAL (2022): Panorama Social de América Latina y el Caribe

## 1.6 A Ineficiência do Estado Nacional

No final da década de 1990, a Nova Economia Institucional adquiriu um status de destaque na economia do desenvolvimento e foi adotada com entusiasmo por instituições financeiras internacionais de desenvolvimento (especialmente o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional), que até então relutavam em adotar essa abordagem<sup>27</sup>.

Assim, desde o final da década de 1990, existe uma visão generalizada de que instituições de baixa qualidade são a causa básica dos problemas econômicos nos países em desenvolvimento (e, em grande parte, da pobreza). Conseqüentemente, o FMI e o Banco Mundial começaram a impor muitas "condicionalidades relacionadas à governança" (GRC, em inglês), que exigiam que o país mutuário adotasse instituições "melhores" que melhorassem a "governança"<sup>28</sup>. As chamadas *Global Standard Institutions* (GSI), instituições tipicamente localizadas em países anglo-americanos. Assim, o discurso dominante argumenta que as instituições que maximizam a liberdade de mercado

27 STEIN, Howard (2008): "Beyond the World Bank Agenda – An Institutional Approach to Development", Chicago: University of Chicago Press.

28 KAPUR, Devesh e WEBB, Richard (2000): "Governance-related Conditionalities of the International Financial Institutions", *G-24 Discussion Paper Series*, Nº 6, Geneva /New York, UNCTAD and Harvard University.

e protegem mais fortemente os direitos de propriedade privada são as melhores para o desenvolvimento econômico<sup>29</sup>.

O Banco Mundial até mesmo se permitiu classificar os países de acordo com sua qualidade de governança (*Governance Matters*), influenciando grandemente a capacidade dos países latino-americanos de obter investimentos estrangeiros e negociar suas dívidas internacionais. No entanto, os resultados desta política internacional na América Latina foram severamente questionados:

Apesar do investimento maciço de dinheiro e pesquisa com o objetivo de melhorar a pobreza do terceiro mundo, as estratégias de desenvolvimento das instituições financeiras internacionais nas últimas décadas têm sido um profundo fracasso. Sob a tutela do Banco Mundial, os países em desenvolvimento experimentaram crescimento menor e desigualdade crescente em comparação com períodos anteriores. STEIN (op.cit.)

Este foi um resultado já previsto por Kapur e Webb (op.cit.), que argumentam que, embora os objetivos das agências internacionais de financiamento fossem pró-pobres, seu caráter (controlado por seus grandes acionistas com objetivos de curto prazo) e seu desejo de padronização os tornavam improváveis de alcançá-los.

Assim, no final da segunda década deste século, as agências internacionais de cooperação para o desenvolvimento foram implacáveis com os governos latino-americanos. De fato, o escasso progresso no desenvolvimento econômico e social foi atribuído à ineficiência do Estado.<sup>30</sup>

As agências argumentam que é fundamental repensar e reformar as instituições, especialmente as públicas, de acordo com as armadilhas prioritárias a serem enfrentadas por cada país. A Argentina, por exemplo, apresenta graves problemas institucionais e de produtividade, enquanto o Brasil, além de questões de produtividade, enfrenta questões de vulnerabilidade de sua população. Para os casos do Chile e do Uruguai, o foco principal é a armadilha institucional, mais moderada, mas relevante para alcançar o desenvolvimento.

No cenário atual de restrições financeiras e econômicas, no entanto, os tomadores de decisão do sistema público latino-americano tendem a ajustar suas finanças por meio de cortes gerais nos gastos atuais e de capital, com altos custos políticos, além de seus efeitos negativos na cobertura e qualidade dos serviços públicos. Raramente o ajuste é baseado em uma análise abrangente da composição das despesas públicas, a fim de identificar prioridades de acordo com categorias e níveis

---

29 CHANG, Ha-Joon (2011): "Institutions and economic development: theory, policy and history", *Journal of Institutional Economics* (2011), 7: 4, 473–498

30 Veja relatórios do Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento sobre a eficiência do gastos social na América Latina. Especialmente, WORLD BANK (2017): "Um Ajuste Justo: Análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil" e BID (2019): "Melhores gastos para melhores vidas. Como a América Latina e o Caribe podem fazer mais com menos", Banco Interamericano de Desenvolvimento.

de governo.

Chang (2011, op.cit) fez uma análise detalhada da versão *mainstream* das instituições e concluiu que não há uma influência do desenvolvimento econômico na mudança das instituições, ou seja, o outro lado da causalidade. Este é um antigo alerta do famoso cientista político americano Samuel Huntington que foi resgatado por Rodrik<sup>31</sup> para mostrar a importância da adaptação dos sistemas institucionais em países com forte crescimento econômico:

a mudança social e econômica - urbanização, aumento da alfabetização e educação, industrialização, expansão da mídia comunicação – aumenta a conscientização política, multiplica as demandas políticas, amplia a participação política.

Para Rodrik, se mídias sociais como Twitter e Facebook forem adicionadas a essa equação, as forças desestabilizadoras que a rápida mudança econômica põe em movimento podem ser esmagadoras. Essas forças tornam-se mais poderosas quando aumenta a lacuna entre a mobilização social e a qualidade das instituições políticas. Quando as instituições políticas de um país estão maduras, elas respondem às demandas de baixo por meio de uma combinação de compromisso, resposta e representação.

Esta é uma das principais explicações para explicar o surto social chileno de 2019. A experiência internacional mostra que quando um país experimenta um crescimento duradouro significativo e aumenta substancialmente sua renda *per capita*, sua tolerância à desigualdade social diminui<sup>32</sup>. Para Peña, é a sensibilidade à desigualdade social que uniu grupos muito diversos de manifestantes, de diferentes classes sociais, tendências políticas, idade e grupos territoriais<sup>33</sup>. Assim, para os analistas da crise chilena, é claro que a modernização tem sido imperfeita e por isso, não basta aumentar o consumo; é imperativo melhorar a qualidade das instituições, ou seja, melhorar "as regras do jogo", garantindo a equidade<sup>34</sup>.

Chang (op.cit.) argumenta que essas teorias institucionalistas convencionais são tendenciosas para soluções "liberalizadas", simplistas e lineares e que não prestam atenção suficiente ao fato de que a relação instituições-desenvolvimento pode diferir no tempo e no espaço. Finalmente, este economista, de Cambridge, argumenta que a hipótese institucionalista "anglo-

<sup>31</sup> RODRIK, Dani (2009): "A miseria da ditadura", Project Syndicate.

<sup>32</sup> SOLIMANO, Andrés e TORCHE, Aristides (2007): "La distribución del Ingreso en Chile 1987-2006: Análisis y consideraciones de política", Documento de Trabajo Nº 4; Centro Internacional de Globalización y Desarrollo, CIGLOB, Santiago do Chile.

<sup>33</sup> PEÑA, Carlos (2019): "La herida de Chile" em *The New York Times en español*, edición 23 de octubre de 2019, em <https://www.nytimes.com/es/2019/10/23/espanol/opinion/protestas-chile.html>

<sup>34</sup> FINANCIAL TIMES (2019): "Chile needs a more inclusive model of growth", 22 de outubro de 2019, em: <https://www.ft.com/content/74655752-f41f-11e9-b018-3ef8794b17c6>



saxônica" convencional acaba sendo muito tendenciosa, conceitualmente carregada e cheia de problemas práticos de medição.

### 1.6 As Elites e a Pobreza

Diante da magnificência dessa maravilha da arquitetura mundial que é Macchu Picchu<sup>35</sup>, o poeta se pergunta sobre a vida daqueles que a construíram.

Pedra na pedra, o homem, onde esteve?  
Ar no ar, o homem, onde esteve?  
Tempo no tempo, o homem, onde esteve?<sup>36</sup>

Como veremos a seguir, o proeminente sociólogo americano Matthew Desmond (op.cit.) faz a mesma pergunta em relação aos Estados Unidos. Qual é a situação social de quem sustenta a economia do país mais poderoso do mundo com o seu trabalho? E quanto de isso está relacionado com o Estado e as elites que o dirigem?

Como já antecipamos, diante desse aumento da pobreza e das desigualdades sociais na América Latina, a resposta normal da cooperação internacional tem sido destacar a má qualidade das instituições governamentais e de suas políticas públicas sociais<sup>37</sup>. Mas essa explicação é enfraquecida no caso dos Estados Unidos, geralmente identificados com fortes capacidades institucionais e boas políticas públicas.

De fato, Desmond (op.cit.) discorda dessa visão “institucionalista”. Para ele, o problema do aumento da pobreza e das desigualdades sociais não está apenas na concepção e implementação de políticas públicas sociais, mas também em outras políticas estruturais nacionais, como saúde, habitação, trabalho e financiamento. A análise rigorosa de Desmond conclui que apenas parte do problema reside na eficiência dos programas sociais, uma vez que uma parte significativa deles nos Estados Unidos são subsídios diretos aos pobres. Sua explicação é então mais estrutural:

A principal razão para o nosso progresso estagnado na redução da pobreza tem a ver com o fracasso em enfrentar a exploração implacável dos pobres nos mercados de trabalho, habitação e financeiros.

Assim, Desmond aporta dados que mostram como, por trás da inflação desses bens e serviços, escondem a captura de rendas das elites econômicas que controlam os mercados de

35 A chamada "cidade perdida dos incas", foi construída há seis séculos, antes da chegada dos espanhóis, no meio da selva peruana e foi declarada Patrimônio Mundial da Humanidade pela UNESCO.

36 PABLO NERUDA (1950): Poema “Alturas de Macchu Picchu” em *Canto General*.

37 Veja OCDE/CAF/CEPAL (2018): "Perspectivas Econômicas Latino-Americanas 2018: Repensando as Instituições para o Desenvolvimento", Éditions OECD, Paris

trabalho, imobiliário e financeiro do país.

Em particular, Desmond mostra, como produto desta "exploração", que os gastos sociais do Estado para os mais pobres não os atingem de forma significativa. Desta forma, enquanto o governo americano concede recursos para melhorar a situação social dos pobres, uma parte importante deles é capturada pelos ricos que controlam os preços dos principais itens de consumo e serviços dos mais pobres. Em especial, os elevados e injustificados lucros do aluguel de moradia e empréstimos bancários para os pobres.

A partir deste estudo, Desmond redefine o conceito de pobreza, em consonância com as contribuições de Amartya Sen<sup>38</sup> sobre a expansão das capacidades e da liberdade: *“A pobreza não é simplesmente a condição de não ter dinheiro suficiente. É a condição de não ter escolha suficiente e ser aproveitado por causa disso”*.

Este sociólogo, americano, conclui sua análise da pobreza e da desigualdade em seu país, com uma mensagem clara para as políticas públicas:

Quando ignoramos o papel que a exploração desempenha na armadilha das pessoas na pobreza, acabamos por conceber políticas que são fracas na melhor das hipóteses e ineficazes na pior das hipóteses. Aqueles que acumularam mais poder e capital têm a maior responsabilidade pela vasta pobreza da América: elites políticas que falharam completamente com os americanos de baixa renda ao longo do último meio século.

O Banco Mundial<sup>39</sup> reconheceu recentemente a grande importância das desigualdades sociais (raça, gênero, território) na perpetuação da pobreza no Brasil. Em particular, critica a política social que gera inequidades:

Grandes desembolsos por meio de pensões e subsídios para indivíduos cuja renda já é alta exacerbam e perpetuam a desigualdade de renda.

Del Castillo, por sua vez, em uma minuciosa investigação da CEPAL México, fornece dados para uma explicação complementar da desigualdade social e da pobreza nos países latino-americanos<sup>40</sup>:

A riqueza da oligarquia dos países menos desenvolvidos e das famílias ricas dos países com alto desenvolvimento deve-se, em grande medida, à pobreza e à desigualdade que a

---

<sup>38</sup> SEM, Amartya (2010): “Desenvolvimento como liberdade”, Companhia de Bolso, Brasil.

<sup>39</sup> Banco Mundial (2022): "Relatório de Pobreza e Equidade no Brasil. Olhando ou futuro após duas crises". Resumo. Washington D.C. USA.

<sup>40</sup> Veja DEL CASTILLO, Miguel (2023): “La distribución del ingreso y la riqueza: nuevas aproximaciones conceptuales y metodológicas. Síntesis”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2022/234/Rev.1-LC/MEX/TS.2022/33/Rev.1), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

apropriação do valor gerado e o envio para o exterior de juros e dividendos causam nos países menos desenvolvidos.

De tal forma que a abordagem tradicional da política social apareça como parte do problema e não da solução. Seria parte funcional de um sistema que evita abordar as causas da pobreza e da desigualdade social, que se localizam no próprio modelo de desenvolvimento econômico.

À primeira vista, essa explicação não é nova e pode ser encontrada em uma parte importante do discurso político anticapitalista. A diferença das últimas décadas é a existência de pesquisas extensas e qualificadas que sustentam essa tese e o fato de que a maior parte da cooperação internacional para o desenvolvimento começa a compartilhá-la parcial ou completamente, como veremos a seguir.

### 1.7 Instituições Políticas Inclusivas

A Nova Economia Institucional evoluiu na segunda década deste século para uma abordagem mais abrangente em que as elites políticas adquiriram um papel central, não limitando-se a maximizar a liberdade de mercado e proteger os direitos de propriedade privada.

Portanto, o postulado básico de Acemoglu e Robinson é que os países que conseguiram se desenvolver o fizeram porque foram capazes de construir instituições políticas inclusivas<sup>41</sup> e que:

A probabilidade de os países desenvolverem boas instituições é maior quando contam com um sistema político pluralista e aberto, com disputa de cargos, eleitorado amplo e espaço para a emergência de novos líderes.

North e seus colaboradores<sup>42</sup> já haviam argumentado que as nações que progridem, o fazem porque possuem uma série de liberdades econômicas, políticas e sociais que permitem a destruição criativa (Ordens de Acesso Aberto); enquanto os países que fracassam têm elites que os restringem para permanecer no poder e extrair rendas da economia.

Acemoglu e Robinson se concentraram mais recentemente em responder a questão de como construir instituições inclusivas, especialmente em países com alta desigualdade social, como os da América Latina?<sup>43</sup> Com isso, aprofundam o estudo das elites e do Estado com uma abordagem de

---

41 Acemoglu, Daron e Robinson, James A. (2022): "Por que as Nações Fracassam: As Origens do Poder, da Prosperidade e da Pobreza". Editora Intrinsic, Rio de Janeiro, Brasil. Inglês Original 2012.

42 NORTE, Douglass C.; WALLIS, João José; WEINGAST, Barry R. (2009): "Violence and social orders: a conceptual framework for interpreting recorded human history", Cambridge : Cambridge University Press, EUA.

43 Acemoglu, Daron e Robinson, James (2022): "O corredor estreito. Estados. Sociedades e o destino da liberdade". Intrinsic. Rio de Janeiro, Brasil. Inglês Original 2020.

economia política. Para Acemoglu<sup>44</sup>:

O Estado é uma parte muito importante na resolução de conflitos, na prestação de serviços públicos ou na ajuda aos desfavorecidos. Mas temos que manter o Estado e suas elites sob controle. E isso é parte do desafio... A América Latina é desigual devido à sua história. É uma sociedade criada por um pequeno grupo de elites coloniais para explorar a vasta maioria das pessoas.

### 1.8 A Redefinição do Modelo Econômico (“*The Great Reset*”)

As crises são consideradas um momento de revisão de nossas crenças sobre o desenvolvimento, que são os alicerces das instituições (ou regras do jogo na sociedade), segundo North<sup>45</sup>.

Assim, após mais de dois anos de pandemia da COVID-19, surgiu um consenso entre os principais *think tanks* mundiais (agências de cooperação para o desenvolvimento e universidades de excelência internacional) sobre a necessidade de uma grande mudança no modelo de desenvolvimento econômico<sup>46</sup>.

A dura experiência sobre os riscos da relação homem-natureza e o impacto de novos vírus em um mundo altamente conectado e interdependente contribuíram para essas mudanças de crenças. Um cambio paradigmático na forma de ver o mundo (olhar sistêmico), entendê-lo (interdisciplinaridade) e agir coletivamente (governança descentralizada e participativa), segundo o Fórum Econômico Mundial<sup>47</sup>. Esta instituição, que reúne as instituições mais influentes do mundo, questiona<sup>48</sup>:

Como podemos moldar nossos sistemas econômicos no futuro para que sejam não apenas produtivos, mas também conducentes à sustentabilidade ambiental e à prosperidade compartilhada?

É interessante ver como os principais centros de pensamento do mundo analisam hoje diferentes temas de alta relevância, baseados em evidências e com uma abordagem interdisciplinar, inovando em sua abordagem.

A Figura 1.4 mostra a análise sobre inclusão social no Brasil pelo Fórum Econômico

44 ACEMOGLU, D. (2021): Entrevista de 5 de março de 2021 à BBC News Mundo em <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-56217245>

45 NORTH, Douglass C. (2005): "Understanding the Process of Economic Change", Princeton University Press, EUA).

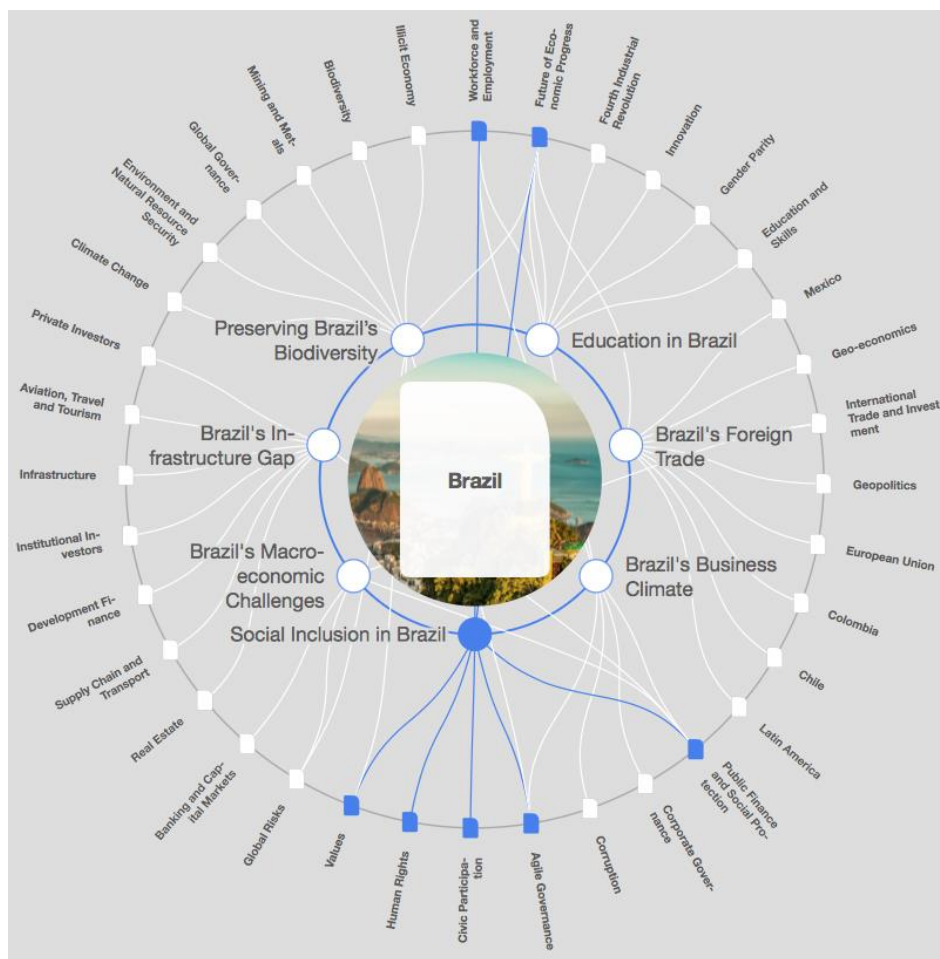
46 CASTELLS, Manuel (2020): "A hora do Grande Reset", em Outras Palavras, 27 de abril de 2020, em: <https://outraspalavras.net/pos-capitalismo/castells-a-hora-do-grande-reset/>

47 WEF (2020): "The Great Reset", Strategic Intelligence, Fórum Econômico Mundial, Geneva in <https://intelligence.weforum.org/topics/a1G0X000006OLciUAG?tab=publications>

48 WEF (2020b): "The Global Competitiveness Report. How Countries are Performing on the Road to Recovery". Fórum Econômico Mundial, Geneva.

Mundial e pelo BID (WEF, 2020d), destacando a interconectividade entre problemas e variáveis:

**Figura 1.4:** Inclusão social no Brasil e sua conectividade temática



Fonte: (WEF, 2020)

O documento oficial da CEPAL (2022, op.cit.), apresentado em sua conferência de ministros de outubro de 2022, em Buenos Aires, é intitulado "Rumo à transformação do modelo de desenvolvimento na América Latina e no Caribe: produção, inclusão e sustentabilidade". Sua principal mensagem é a seguinte:

Este não é um momento para mudanças graduais ou tímidas, mas decididas e transformacionais. Somente elevando o nível de ambição, poderemos responder aos desafios e choques simultâneos e à complexidade das economias e sociedades de nossa região.

Para articular as estratégias e as políticas propostas e assegurar sua implementação efetiva e seu ajuste às novas realidades, ao longo do tempo, são necessárias novas formas de governança experimentalista, baseadas em processos interativos e participativos de formulação e implementação de políticas.

Em alguns casos, serão necessários novos pactos fiscais, produtivos, sociais e ambientais para superar os problemas da conjuntura atual e transitar no longo prazo para sociedades sustentáveis, coesas e resilientes, características dos Estados de bem-estar que a região precisa construir no contexto de economias mais eficientes e produtivas.

Na opinião do Fórum Econômico Mundial<sup>49</sup>, a nova crise mundial associada à invasão russa na Ucrânia e os potenciais riscos geopolíticos na Ásia, juntamente com uma recuperação econômica divergente da pandemia de COVID-19 e a emergência de profundas alterações tecnológicas, colocam em risco o aprofundamento das divisões entre os países em um momento em que a cooperação é essencial para enfrentar os desafios globais iminentes:

Uma era de baixo crescimento, baixo investimento e baixa cooperação prejudica ainda mais a resiliência e a capacidade de administrar choques futuros. Reconhecendo a crescente complexidade e incerteza, o relatório também explora as conexões entre esses riscos. A análise se concentra em uma "policrise" potencial, relacionada à escassez de recursos naturais, como alimentos, água e metais e minerais, ilustrando as consequências socioeconômicas e ambientais associadas por meio de um conjunto de futuros potenciais.

No curto prazo, os riscos mais graves visualizados pelo WEF 2023 (op.cit.) seriam: aumento do custo de vida (especialmente para grupos de baixa renda e custos alimentares mais altos), desastres naturais e eventos climáticos extremos, conflitos geopolíticos, falhas na mitigação das mudanças climáticas e erosão da coesão social e polarização da sociedade (tornando mais fraca a democracia).

É importante ressaltar que a análise do Fórum Econômico Mundial corresponde a uma abordagem de economia política, sistêmica e interdisciplinar, apoiada por um grande painel de especialistas e com sólidas evidências. Neste estudo, um lugar significativo é ocupado pelas instituições e pelos agentes que as encarnam.

Assim, cada um dos riscos é analisado não apenas em sua gravidade, probabilidade de ocorrência e grau de preparação para enfrentá-lo, mas também em sua governança (*stakeholders analysis ou análise das partes interessadas*). Em particular, para WEF (2023, op.cit.) a “erosão da coesão social e polarização social”, o “colapso ou falta de infraestrutura e serviços públicos” e a “deterioração grave da saúde mental” são riscos onde a maior incidência é de governos nacionais e locais. No entanto, riscos como “resultados adversos das tecnologias de fronteira”, “colapso de uma indústria ou cadeia de suprimentos sistemicamente importante” ou “incapacidade de mitigar as alterações climáticas” são âmbitos onde as instituições internacionais desempenham um papel significativo.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) há décadas questiona o indicador do PIB como uma medida de bem-estar e desenvolveu seu próprio Índice de

---

<sup>49</sup> WEF (2023): “The Global Risks Report 2023”, Forum Econômico Mundial, Geneva. Disponível em: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf)



Desenvolvimento Humano (IDH), mais recentemente se aventurando em questões como a pobreza multidimensional (em conjunto com a Universidade de Oxford) e assumiu um papel importante no debate calculando a carga ambiental dos países. A visão deste Programa das Nações Unidas sobre o mundo é particularmente crítica. Vejamos o mais recente relatório de setembro de 2022:

O mundo está enfrentando uma crise atrás da outra, preso em um ciclo de apagar incêndios e incapaz de enfrentar as raízes dos problemas. Sem uma drástica mudança de rumo, podemos estar caminhando para ainda mais privações e injustiças.

### 1.9 Em Resumo

A Nova Economia Institucional é resgatada de sua interpretação tendenciosa e aplicação interesseira pelas IFIs (Instituições Financeiras Internacionais) para caminhar para uma abordagem de economia política, que não tem medo de abordar a política na medida em que se baseia em evidências.

A nova economia política aproveita, não buscando substituir, dados, pesquisas e metodologias tradicionais da economia e de outras ciências sociais. No entanto, aborda novos problemas associados principalmente aos agentes de desenvolvimento econômico, com especial interesse em atores políticos e elites econômicas.

Esta abordagem conceptual tem pelo menos duas áreas complementares:

- a) A da **socioeconomia** (representada por Acemoglu e Robinson, North, Desmond, Chang e outros economistas institucionalistas) que oferece evidências históricas e estudos econômicos e sociais para conclusões de médio alcance, que buscam reformar o modelo econômico; e
- b) A de **política pública** (representada por instituições internacionais de cooperação para o desenvolvimento, como CEPAL, PNUD e WEF) que se vale de estudos próprios e de outras fontes confiáveis, para sugerir aos governos mudanças radicais nas políticas públicas, transformações no próprio sistema econômico capitalista modelo.

### 1.10 Sugestões de Tarefas Essenciais para o Progresso da Nova Economia Política

Tendo descrito a evolução das ideias e conceitos sobre a pobreza, é necessário esboçar brevemente algumas questões básicas:

- a) A pobreza é um “problema perverso” intimamente ligado ao modelo de desenvolvimento econômico.

- b) Uma abordagem do tipo *Missões*<sup>50</sup> pode ser apropriada em territórios onde a pobreza é historicamente alta (como o Nordeste do Brasil).
- c) A vantagem desta abordagem é que ela promove um amplo sistema de governança voltado para a mobilização de toda a sociedade para o combate à pobreza e combina várias políticas públicas, não apenas as de proteção social<sup>52</sup>.
- d) É fundamental conhecer as crenças ou modelos mentais das elites sobre desenvolvimento, pobreza e desigualdades e identificar seus interesses em mudar o modelo econômico. Isso inclui uma análise aprofundada do sistema político e sua dinâmica.
- e) Também é essencial adotar o conceito de pobreza multidimensional e medi-la regularmente<sup>53</sup>, porque permite a adoção de políticas integradas e passíveis de avaliação.
- f) Uma mudança na educação superior é essencial para superar a hiperespecialização que dificulta uma visão sistêmica da pobreza e do desenvolvimento<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> Abordagem que defende o uso de políticas baseadas na ciência, na tecnologia e na inovação para atender as necessidades sociais e confrontar os desafios da sustentabilidade, mediante uma grande mobilização da sociedade.

<sup>51</sup> MAZZUCATO, Mariana e PENNA, Caetano (2020): “*La era de las misiones: ¿Cómo abordar los desafíos sociales mediante políticas de innovación orientadas por misiones en América Latina y el Caribe?*”, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18235/0002828>.

<sup>52</sup> Veja MENDES., Marcos (2022): “Reformas, Políticas Públicas de Qualidade e Desigualdade Regional”. Documento de orientação 67. INSPER, São Paulo, Brasil.

<sup>53</sup> OPHI/UNDP (2019): “Global Multidimensional Poverty Index 2019. Illuminating Inequalities”, University of Oxford, United Nations Development Program.

<sup>54</sup> VERGARA, Patricio (2019): “Gestão Intersetorial para melhorar a eficiência pública em um cenário de crise”, *Boletim de Gestão Pública* Nº 14, maio-junho 2019, IPECE, Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará, Fortaleza, Brasil.

## 2. ENGAJAMENTO DE EQUIPES: EXPERIMENTOS E CASOS DE SUCESSO A PARTIR DE UMA ÓTICA BRASILEIRA

Autores: *Marcos Vinícius Sasso Bento*<sup>55</sup>, *Renato Fontana*<sup>56</sup>, *Cristina Yolanda Carneiro da Cunha*<sup>57</sup> e *Amélia Gomes*<sup>58</sup>

### 2.1 Introdução

A literatura especializada tem apontado cada vez mais evidências empíricas e científicas relacionando o engajamento de equipes com melhores resultados, como, por exemplo, produtividade, lucro, menor rotatividade etc., em suas respectivas funções, além de melhor desempenho organizacional como um todo (Truss et al, 2013<sup>59</sup>; Bailey et al. 2017 apud Camões, Gomes, 2021<sup>60</sup>). Em paralelo, também tem sido discutido o lado inverso da moeda: em que baixos níveis de engajamento levam a um menor comprometimento e produtividades das equipes, resultando em uma desconexão com o propósito da organização e em um ambiente pouco inovador (OCDE, 2016 apud Nonaka, 2022<sup>61</sup>).

Mesmo que, desde inícios da década de 1990 até os dias atuais, as produções acadêmicas e experimentos práticos tenham crescido significativamente (vide Gráfico 2.1), ainda se faz necessário dar alguns passos para trás para explorar um recorte específico e que de fato, é pouco explorado: a relação entre melhores índices de engajamento, de equipes ou organizacional (Saks, 2006<sup>62</sup>), no setor público e melhores políticas públicas para a sociedade, ou, em outras palavras, maior valor público percebido sendo gerado à sociedade. Aqui, busca-se discorrer sobre como novas metodologias e casos de sucesso no Brasil, dentro do pilar de engajamento, podem servir de

<sup>55</sup> Gestor de Projetos de Implementação de Políticas para Lideranças Públicas no Instituto Gesto. Formado em Relações Internacionais e Ciências e Humanidades pela Universidade Federal do ABC (UFABC), atualmente cursa o MBA Executivo em Economia e Gestão: Relações Governamentais pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

<sup>56</sup> Consultor convidado da Kayma na implementação de projetos de engajamento. Fundou a Enora Leaders em 2007, que é uma das principais consultorias de liderança e gestão de pessoas no Brasil. É formado em administração de hotéis, pela Universidade Anhembi Morumbi, e MBA em Marketing pela EAESP-FGV, Especialização em Empreendedorismo pela Babson College e Desenho de Estratégia Empresarial pela IDEO University.

<sup>57</sup> Gestora de projetos no ÍRIS - Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Estado do Ceará. Atualmente gerencia projetos nas áreas de educação, cultura e gestão de pessoas no setor público. É formada em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade de Fortaleza, tem MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e participou do Disney International College Program.

<sup>58</sup> Jornalista, com MBA em Propaganda e Marketing. Atualmente é assessora de comunicação no ÍRIS - Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará, é voluntária na Diretoria de Comunicação do Projeto Deixa Fluir e integra a Rede Jovens Líderes de Impacto do Nordeste. Amélia é entusiasta de iniciativas que combatem a desigualdade, que promovem impacto social e que incentivam a inovação no setor público.

<sup>59</sup> Truss, Catherine, Shantz, Amanda, Soane, Emma, Alfes, Kerstin, Delbridge, Rick (2013), "Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory", em *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, N. 14, pp. 2657-2669.

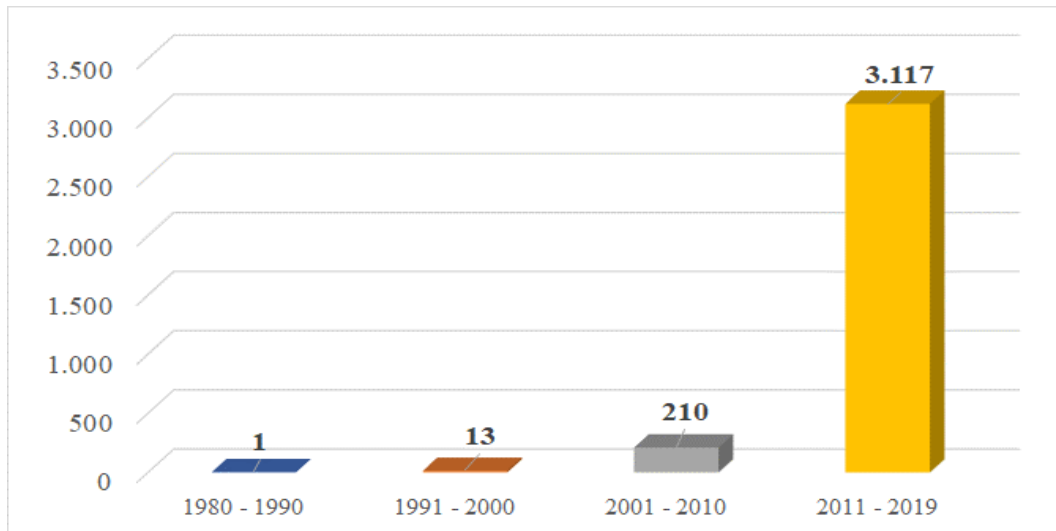
<sup>60</sup> Camões, Marizaura Reis De Souza, Gomes, Adalmir Oliveira (2021), "Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público", em *Administração Pública e Gestão Social*, vol. 13, N. 3.

<sup>61</sup> Nonaka, Camila Resende Sodré (2022). "A implementa o do Guia Prático de Engajamento de Equipes no Setor Público brasileiro: análise de caso de duas secretarias estaduais", São Paulo, Insper.

<sup>62</sup> Saks, Alan (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, em *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, N. 7, pp. 600-61.

inspiração para outras pastas ao redor da América Latina e do Caribe.

**Gráfico 2.1:** Quantidade de estudos publicados na base *Web of Science*, entre 1980 e 2019, sobre engajamento no trabalho (*work engagement*)



Fonte: Camões, Gomes (2021). Elaboração dos autores.

## 2.2 Breve Revisão Conceitual sobre Engajamento de Equipes

Antes de se adentrar em experiências empíricas sendo conduzidas no Brasil que podem apontar possíveis alternativas a esta questão, faz-se necessário um breve nivelamento conceitual sobre como concebe-se o que é engajamento.

Nota-se, de todo modo, que este trabalho não visa, de forma alguma, propor uma nova definição de engajamento, por duas razões. Primeiro, entende-se que a literatura atual já traz reflexões necessárias e abarca os principais elementos que são considerados fundamentais à compreensão do que é engajamento no trabalho. Diferentes autores, inclusive, notam que não há um consenso claro sobre uma única definição de engajamento de equipes (Shuck 2011<sup>63</sup>; Assis, 2019 apud Nonaka, 2022).

Segundo, devido à natureza deste artigo e considerando a audiência do XXVII Congresso Internacional do Centro Latino-Americano para o Desenvolvimento (CLAD) sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, entende-se por bem que é possível enriquecer o debate acerca do engajamento trazendo reflexões e experiências práticas que possam fomentar novas práticas de gestão estratégica de pessoas no setor público latino-americano.

Isto posto, será apenas uma breve revisão conceitual. Em seu artigo *‘Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review’*, Michael Bradley Shuck

<sup>63</sup> Shuck, Michael Bradley (2011), “Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review”, em *Human Resource Development Review*, vol. 10, N. 3, pp. 304-328.

(2011) sistematiza quatro principais abordagens para o engajamento no trabalho a partir da revisão de mais de duzentas produções acadêmicas.

Sendo a primeira referência de destaque a trabalhar o conceito de engajamento no trabalho (SHUCK, 2011; TRUSS et al, 2013), a abordagem de William Kahn (1990)<sup>64</sup> – em inglês, *Need-Satisfying Approach* – entende este conceito como “*the simultaneous employment and expression of a person’s ‘preferred self’ in task behaviors that promote connections to work and to others, personal presence, and active full role performances*” (apud SHUCK 2011, 308, grifos nossos).

Nesta perspectiva, engajamento é um estado interno, que pode se manifestar a partir do envolvimento físico, da consciência cognitiva e de conexões emocionais (TRUSS et al, 2013), e que sofre influência de fatores psicológicos externos, como:

1. **Propósito:** em outras palavras, os colaboradores se sentem conectados com um significado maior em suas atividades e são reconhecidos por isso;
2. **Segurança:** ou seja, sentir-se seguro de que expressar seu ‘eu’ preferido, como o autor define o conceito, não afetará a carreira, imagem ou *status* do colaborador; e
3. **Disponibilidade:** aqui entendido como ter acesso a recursos físicos, emocionais e psicológicos para a realização do seu trabalho. (SHUCK, 2011; KAHN, 1990).

Uma segunda corrente conceitual, conhecida como **Abordagem de Antítese ao Burnout**, proposta por Christina Maslach, Wilmar Schaufeli e Michael Leiter (2001), relaciona o engajamento como uma antítese positiva da Síndrome de Burnout, concebendo o primeiro como “*a persistent positive affective state characterized by high levels of activation and pleasure*” (p. 417).

Ainda que esta perspectiva seja coerente ao se considerar o contexto em que a psicologia então se inseria, isto é, de buscar maneiras para superar desafios emocionais como uma estratégia de otimização da força de trabalho (SHUCK, 2011), é possível observar uma crítica inerente: a ausência da manifestação da Síndrome de Burnout em colaboradores não os torna, necessariamente, engajados com o trabalho (BAILEY et al., 2017 apud CAMÕES, Gomes, 2021).

De todo modo, essa perspectiva dicotômica entre engajamento e Burnout permitiu três avanços significativos no que diz respeito à mensuração dos níveis do primeiro. Primeiramente, Wilmar Schaufeli, Marisa Salanova, Vicente González-Roma & Arnold Bakker refinam suas concepções de engajamento como “*positive, fulfilling, work-related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption*” (2002<sup>65</sup>, apud SHUCK, 2011) e testam empiricamente sua

<sup>64</sup> Kahn, William (1990), “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”, em *Academy of Management Journal*, vol. 33, N. 4, pp. 692-724.

<sup>65</sup> Schaufeli, Wilmar, Salanova, Marisa, González-Romá, Vicente, Bakker, Arnold (2002), “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”, em *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, pp. 71-92.

relação com Burnout a partir de um formulário conhecido como “*Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS)*” conduzido com mais de novecentos estudantes universitários na Espanha. Este experimento evidenciou empiricamente a correlação inversa entre engajamento e Burnout proposta por Maslach, Schaufeli e Leiter, além de permitir instrumentalizar um método prático de mensuração.

Em seguida, e a partir de pesquisas conduzidas sobre o modelo do MBI-GS, Schaufeli, Bakker e Salanova (2006)<sup>66</sup> desenvolveram uma nova metodologia de mensuração de engajamento no trabalho: o “*Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*” que se tornou amplamente utilizado mundo afora, inclusive por países membro da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (SHUCK, 2011; NONAKA, 2022; BAILEY et al., 2017 apud CAMÕES; Gomes, 2021).

Em paralelo, James Harter, Frank Schmidt e Theodore Hayes (2002) também avançam no desenvolvimento de instrumentais de aferição de engajamento ao acrescentar a variável de satisfação em sua **Abordagem Satisfação-Engajamento** e elaborar o “*Gallup Work Audit*” (CAMÕES, Gomes, 2021), também conhecido como “*Gallup's Q12 Employee Engagement Survey*”, utilizando do inventário empírico da Gallup que contém informações de mais de sete mil e novecentas unidades de negócio (SHUCK, 2011). Nesta seara, os autores concebem o engajamento no trabalho como sendo “*individual's involvement and satisfaction with as well as enthusiasm for work*” (HARTER et al, 2002, p. 417)<sup>67</sup>.

Já Alan Saks (2006, p. 602) tenta articular concepções anteriores em sua **Abordagem Multidimensional** sobre o engajamento, na qual o entende como “*a distinct and unique construct consisting of cognitive, emotional, and behavioral components associated with individual role performance*”. Importante notar duas relevantes contribuições apresentadas pelo autor. Primeiro, Saks distingue entre engajamento organizacional e engajamento dos colaboradores e propõe que fatores antecedentes, como clima organizacional, características da posição e a percepção de equidade influenciam o desenvolvimento do engajamento. Em segundo lugar, o autor é abrangente

---

<sup>66</sup> Schaufeli, Wilmar, Bakker, Arnold, Salanova, Marisa (2006), “The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study”, em *Educational & Psychological Measurement*, vol. 66, pp. 701-716.

<sup>67</sup> Harter, James, Schmidt, Frank, Hayes, Theodore (2002), “Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis”, em *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, pp. 268-279.



quanto ao conceito de engajamento, abarcando perspectivas de seus predecessores ao entender que o engajamento dos colaboradores é constituído por elementos cognitivos, emocionais e comportamentais, e, assim, estruturar o modelo cognitivo-emocional-comportamental (SHUCK, 2011).

Para este trabalho, é abordado o engajamento de uma maneira mais ampla e positivamente relacionada ao desempenho de indivíduos, equipes e organizações, como sistematiza Michael Bradley Shuck e Karen Wollard (2010, p. 103)<sup>68</sup>: “*an individual employee’s cognitive, emotional, and behavioral state directed toward desired organizational outcomes*”.

### 2.3 Engajamento e Desempenho

Como foi visto, diversas concepções acadêmicas e conceituais acerca do engajamento partem da premissa de que práticas de gestão estratégica de pessoas que fomentem o engajamento de colaboradores e equipes são fortes preditores de melhores resultados e desempenho organizacionais (BAILEY, MADDEN, ALFES, FLETCHER, 2017; BORST, KRUYEN, LAKO, DE VRIES, 2019; CHRISTIAN et al., 2011 apud CAMÕES, Gomes, 2021). Além disso, uma cultura que promova o engajamento também é amplamente considerada um fator estratégico de geração de vantagem competitiva às organizações (SCHWARTZ, 2011 apud SHUCK, 2011; GALLUP, 2019<sup>69</sup>).

Em um estudo empírico profuso, envolvendo mais de 1,8 milhão de colaboradores, em mais de 82 mil equipes, 230 organizações e espalhados por 49 setores e 73 países, a empresa norte-americana de pesquisa e marketing Gallup Inc. evidenciou uma importante relação entre desempenho e engajamento:

When Gallup analyzed the differences in performance between engaged and actively disengaged business/work units, those scoring in the top quartile on employee engagement significantly outperformed those in the bottom quartile on these crucial performance outcomes (2010, p. 5)

Além de concluir que mais de 85% de toda a força de trabalho estudada globalmente não se encontra engajada, ou até mesmo ativamente desengajada, este estudo revelou números fundamentais ao comparar os colaboradores mais engajados com os menos engajados, conforme mostra a Figura 2.1. Para o presente trabalho, um dos principais dados aponta uma melhora de 17%

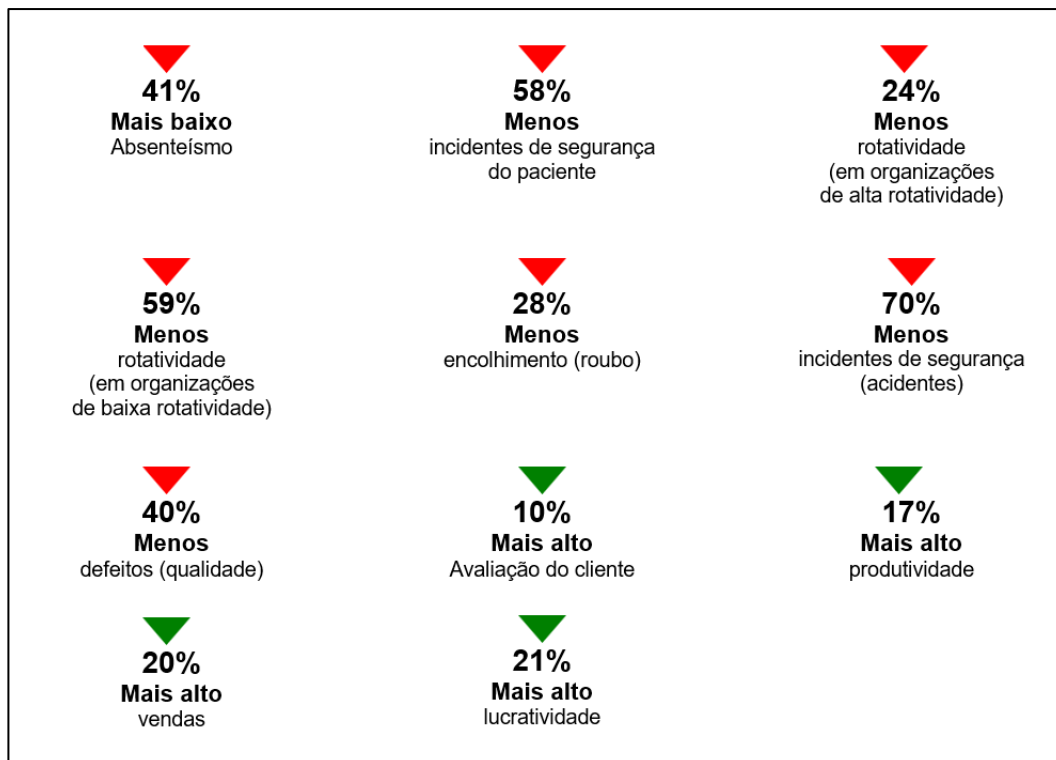
---

<sup>68</sup> Shuck, Michael Bradley, Karen, Wollard (2010), “Employee engagement & HRD: A seminal review of the foundations”. Human Resource Development Review, vol. 9, N. 1, pp. 89-110.

<sup>69</sup> GALLUP (2019), Building a High-Development Culture Through Your Employee Engagement Strategy, Washington, <https://www.gallup.com/workplace/285800/development-culture-engagement-paper-2019.aspx>, 13-07-2022.

na produtividade entre grupos que estão engajados frente aos que não estão (GALLUP, 2019)<sup>70</sup>.

**Figura 2.1:** Diferenças de desempenho entre equipes engajadas e desengajadas, quando comparados os resultados em engajamento dos quartis superiores e inferiores



Fonte: Gallup (2019)

Mais recentemente, a Gallup conduziu outro estudo com mais de 112 mil unidades de negócios ao redor de 96 países (2022). Ainda que os resultados tenham sido similares, apenas 21% dos colaboradores globalmente se sentem engajados e 33% desfrutam plenamente de um estado geral de bem-estar. Os pesquisadores estimaram que baixos níveis de engajamento custam 7,8 trilhões de dólares (ou aproximadamente R\$48,1 trilhões) à economia global. Colocando em perspectiva, esse valor corresponde a 11% do PIB global (Gallup, 2022)<sup>71</sup> ou a quase cinco vezes o PIB brasileiro de 2021.

Portanto, se por um lado existe uma relação entre altos níveis de engajamento de equipes e melhores resultados organizacionais, e, por outro, um baixo engajamento da força de trabalho global custa à economia mundial mais de um décimo de tudo o que todos os países são capazes de produzir, então como podemos promover o engajamento de pessoas no setor público? Ee mais ainda, quais ressalvas devem ser feitas ao se ‘replicar’ uma abordagem centrada no ambiente privado para o setor

<sup>70</sup> GALLUP (2019), Building a High-Development Culture Through Your Employee Engagement Strategy, Washington, <https://www.gallup.com/workplace/285800/development-culture-engagement-paper-2019.aspx>, 13-07-2022.

<sup>71</sup> GALLUP (2022), State of the Global Workplace 2022 Report. The Voice of the World’s Employees, Washington, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>, 02-08-2022

público?

#### 2.4 Especificidades do Setor Público e o Papel Central das Lideranças

Ainda que diversas evidências empíricas tragam a importância do engajamento de equipes como indutor de melhor desempenho organizacional, ressaltamos a importância de balizar e adaptar ferramentais, metodologias e abordagens (inicialmente desenvolvidas dentro e para o setor público) às realidades e aos desafios inerentes ao setor público. Federico Castillo Blanco (2003 apud CAMÕES, 2017)<sup>72</sup> elenca diversas especificidades do serviço público, como: estabilidade funcional e consequente inflexibilidade quanto ao desligamento de pessoal; discricionariedade dos servidores públicos fortemente impactada, e restrita, por normas legais; procedimentos fortemente rígidos; influências política como empecilho à mensuração objetivo do desempenho dos servidores etc.

De maneira semelhante, Francisco Longo (2007 apud CAMÕES, 2017) observa outros desafios inerentes à gestão de pessoas no setor público, tais como: prioridades ambíguas e de caráter mutável devido à brevidade dos ciclos políticos; resistência a processos de avaliação; restrições tangíveis (como regulamentações legais) e intangíveis (de natureza cultural); entre outras.

Somado a isso, Marizaura Reis de Souza Camões, Coordenadora-Geral de Pesquisa da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), observa que a gestão estratégica do corpo funcional do Estado não tem sido prioritária na agenda e plano de governo de dirigentes públicos, o que, em parte, pode justificar o porquê da gestão do desempenho humano ter sido um dos aspectos que menos se desenvolveu nos últimos 10 anos, estando atrás de países como Chile e Costa Rica, como aponta o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID 2014 apud CAMÕES, 2017).

Tais especificidades, tão marcadamente distintas das do setor privado, limitam e dificultam a replicação imediata de novos ferramentais, tornando imperativo ajustes pontuais ou estruturais para adaptá-las a uma outra realidade

O papel das lideranças públicas também deve ser levado em consideração ao se pensar em transformações culturais, como as preconizadas pelas diversas metodologias de engajamento de equipes. Em seu relatório “*The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*”, de 2015, a OCDE reconhece a importância de oportunidades de carreira e bem-estar no local de trabalho como fatores-chave para a geração de um ambiente voltado à inovação e à melhoria do desempenho, destacando a necessidade de capacitação do corpo funcional do Estado e a conexão dos servidores com um propósito superior, intrínseco ao serviço público e gerador de valor público

---

<sup>72</sup> Camões, Marizaura Reis de Souza (2017), “Inovação e Gestão de Pessoas no Setor Pública: Necessidade de Novos Olhares”, em *Em Busca de uma Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público: Novos Olhares, Inovação e Implementação*, Brasília. Documento aprovado para o X Congresso de Gestão Pública (CONSAD).

à sociedade (OCDE, 2015 apud CAMÕES, 2017).

Vamos apresentar mais adiante a importância de envolver as lideranças no processo de transformação cultural do setor público a partir do engajamento de equipes. Daniel Gerson, chefe da equipe de Emprego e Gestão Pública da OCDE, endossa a contribuição das lideranças públicas como indutores centrais da eficácia e melhoria das principais funções do governo. No relatório “*Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries*”, de 2020, Gerson também compara as práticas de engajamento desenvolvidas e implementadas por cinco países membros da OCDE (a saber, Austrália, Canadá, Irlanda, Reino Unido e Estados Unidos) e conclui que: “*Despite the differences in measuring employee engagement, studies conducted at the national level and based on employee surveys indicate that senior leadership is a key driver of employee engagement in the public service.*” (GERSON, 2020, p.11). É justamente esta capacidade que líderes eficazes demonstram ao proporcionar as condições necessárias para engajar suas equipes, que possibilita, em grande medida, melhores índices de desempenho, produtividade e, em última instância, serviços públicos de melhor qualidade para a sociedade (GERSON, 2020 apud NONAKA, 2022).

No entanto, seja no setor público ou privado, para se atingir o impacto esperado é essencial que as lideranças tomem consciência que engajar suas equipes também compõe suas responsabilidades e não delegar essa incumbência ao setor de Recursos Humanos (RH). Não surpreendentemente, mais de 70% da variação no nível de engajamento das equipes é determinada, única e exclusivamente, pelas atitudes da liderança imediata, sendo esse o principal fator no engajamento dos colaboradores, e em última análise, do seu desempenho. Assim, como preconiza as recomendações da Gallup (2019), “se as lideranças tivessem que priorizar apenas uma ação, deveria ser posicionar o engajamento das suas equipes como sua responsabilidade primária e central” (Gallup p. 20, tradução nossa).

Se temas cruciais, ao bom funcionamento da gestão estratégica de pessoas, como bem-estar, fortalecimento das lideranças públicas, cultura de aprendizagem, desenvolvimento contínuo dos profissionais, e engajamento, são pouco analisados sob a perspectiva do setor público, principalmente no contexto brasileiro (CAMÕES, 2017), como podemos pensar uma metodologia que considere as características particulares do serviço público ao passo que possibilite ações concretas de engajamento de equipes e, conseqüentemente, melhores políticas públicas?

## **2.5 Pensando Alternativas Metodológicas para o Engajamento de Equipes no Setor Público**

Assim, como vimos, a literatura disponível acerca do engajamento no trabalho tem avançado nas últimas décadas. Considerando a vasta produção científica que, infelizmente, oferece

poucas possibilidades viáveis de escalar as intervenções apresentadas, bem como a complexa realidade dos gestores públicos, Thais Gargantini, Joseph Sherlock, Michael Daly e Danielle Israel (2021)<sup>73</sup>, da consultoria israelense de economia comportamental Kayma, desenvolveram um Modelo de Engajamento concebido para fornecer informações gerenciais aos gestores públicos a respeito do engajamento de suas equipes.

A criação deste modelo que contou com uma ampla parceria com entidades da sociedade civil e academia, como a Fundação Brava, a Fundação Lemann, o Instituto Humanize, a República.org, o Conselho Nacional de Secretários de Administração (CONSAD) e a Universidade de Duke, nos Estados Unidos, baseou-se em uma formidável análise empírica. No total, foram 16.654 respostas de servidores públicos dos estados do Tocantins, São Paulo, Santa Catarina, Goiás, Espírito Santo, Ceará, Amapá, Alagoas e Acre, bem como servidores do município de Guarulhos.

Ao coletar e sistematizar as respostas deste formulário de diagnóstico de engajamento (realizado entre outubro de 2020 e março de 2021), e que se baseou na Escala da OCDE para Engajamento no Trabalho no Setor Público, os autores elaboraram uma metodologia própria de diagnóstico e implementação prática deste Modelo, conhecido como Guia Prático de Engajamento de Equipes (GARGANTINI et al, 2021), propondo que dez fatores são preditores, de semelhante relevância, do engajamento de equipes no setor público:

1. **Clareza Estratégica:** refere-se à capacidade de enxergar o futuro da organização e priorizar suas ações de acordo com a estratégia proposta pela alta liderança.
2. **Erros Honestos ou Erros como Aprendizado:** refere-se à capacidade de se sentir estimulado a tentar algo diferente para atingir resultados melhores e inovadores em prol da organização.
3. **Autonomia:** é ser estimulado a assumir responsabilidades sobre atividades de sua competência como uma fase de seu desenvolvimento profissional.
4. **Equidade:** sentir-se igual a todos da organização e interpretar que todos têm acesso às mesmas oportunidades.
5. **Capacidade de Execução:** sentir-se amparado para conseguir executar o que é esperado de si, pelos seus líderes.
6. **Confiança e Transparência:** refere-se a acreditar que a organização é clara em suas decisões e opta por participar de oportunidades corretas e justas.
7. **Clareza das Expectativas:** é ter ciência de que tudo o que é esperado de si também é claramente detalhado, tangível e mensurável, para poder ser avaliado de maneira justa.
8. **Ambiente Acolhedor:** diz respeito a enxergar que a organização investe para que as pessoas se sintam bem e saudáveis para trabalhar com felicidade e prosperidade.

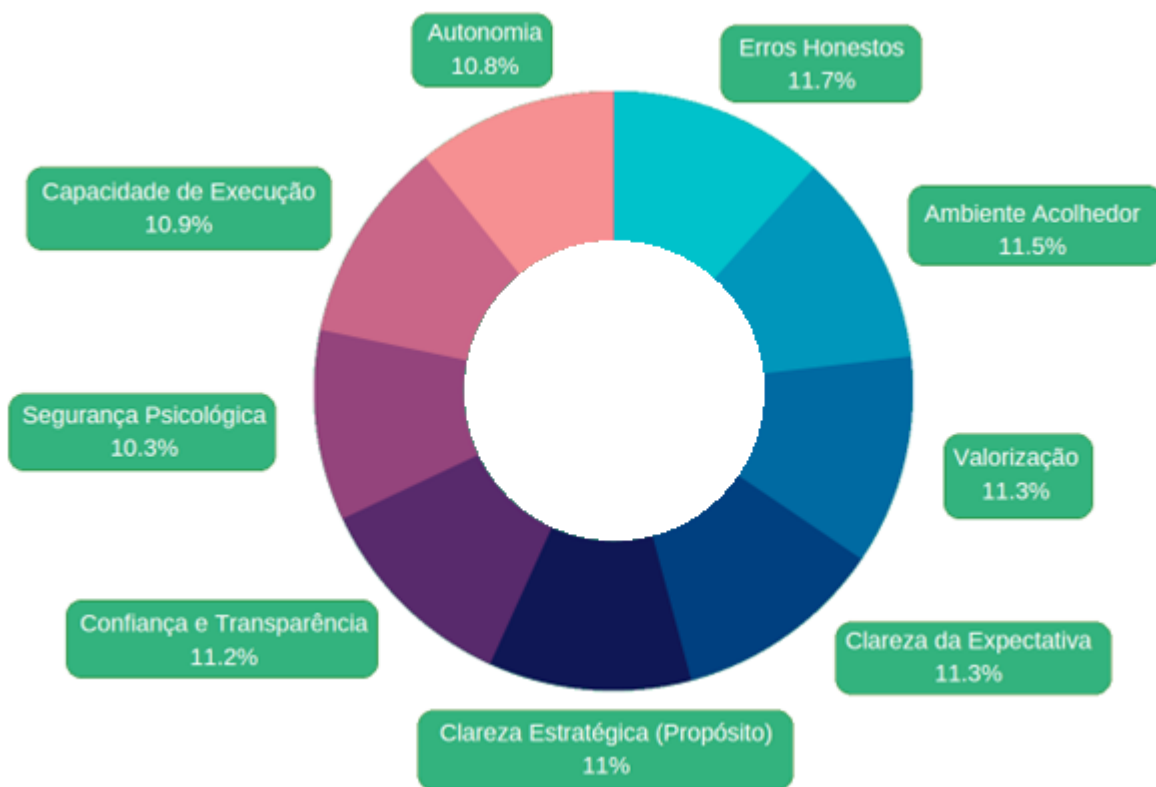
---

<sup>73</sup> Gargantini, Thais, Sherlock, Joseph, Daly, Michael, Israel, Danielle, Ariely, Dan (2021). “Guia Prático para Engajamento de Equipes”, <https://movimentopessoasafrente.org.br/guia-pratico-para-engajamento-de-equipes/>, 13-07-2022.

9. **Segurança Psicológica:** sentir-se confortável para expor seus pontos de vista e participar de debates sem medo de ser punido, e suportado por seus líderes para poder se expressar.
10. **Valorização:** refere-se a sentir que seu trabalho é de grande valor para seu departamento e para as finalidades propostas pela empresa e que junto ao seu esforço sempre há uma forma de reconhecimento.

As análises realizadas constataram que a contribuição de cada fator nos níveis de engajamento é similarmente distribuída, conforme mostra a Figura 2.2. Embora alguns fatores tenham maior correlação e importância, eles são altamente correlacionados entre si, interdependentes e possuem uma contribuição quase que equivalente nos níveis de engajamento. Por esse motivo, as intervenções em seguida combinam dois ou mais fatores para aumentar a probabilidade de sucesso no aumento dos níveis de engajamento no trabalho.

**Figura 2.2:** Contribuição de cada fator nos níveis de engajamento das equipes no setor público



Fonte: Gargantini et al (2021)

Além disso, análises mais detalhadas trouxeram importantes contribuições empíricas aos níveis de engajamento de servidores públicos ao redor do Brasil, como destacamos abaixo:

**Erros Honestos:** Erros Honestos (ou Erros como Aprendizagem) foi, sem dúvida, o maior preditor dos níveis de engajamento. Em todas as análises realizadas, este fator apareceu como o modelo com maior precisão, como maior peso na regressão e maior correlação com o engajamento. Vale notar que a estabilidade funcional, característica do serviço público, não aumenta a percepção



de erros honestos: os servidores de carreira foram os que menos se viram em posições onde podem arriscar e errar, ainda que isso não acarretasse em exoneração.

- **26,9%** não sentem que estão aprendendo e crescendo no trabalho
- **33,8%** não se sentem seguros em arriscar

#### **Feedback**

- **75,0%** concordam que precisam de mais e melhores feedbacks
- **61,7%** gostariam de ter mais transparência da liderança

**Confiança e Transparência:** Ao analisar recortes de gênero, raça, cargo, nível de liderança, idade e tempo na função, a média geral neste fator foi baixo, ficando em 2,31 em uma escala de 0 a 5. Além disso, não foram encontradas diferenças significativas entre os níveis de liderança. No entanto, todos os níveis analisados apresentaram médias baixas de percepção de confiança e transparência dos líderes:

- **66,5%** acreditam que faltam processos de gestão das atividades diárias
- **16,4%** acreditam ter má gestão e priorização
- **36,0%** reportaram não confiar totalmente nos líderes e nos colegas

**Clareza das Expectativas:** Os níveis de Clareza das Expectativas foram baixos, de maneira geral, com uma média de 3,39, na mesma escala, e um desvio padrão de 0,79. Surpreendentemente, servidores em posição de Secretários demonstraram o *menor* nível de percepção de propósito no trabalho e de quanto está presente em suas atividades diárias. Profissionais da educação, por outro lado, obtiveram a maior média nestes dois quesitos. A hipótese considerada durante as análises foi de que cargos com alta natureza política podem impactar na percepção de quanto as atividades do dia a dia contribuem para a sociedade como um todo.

- **18,4%** não sentem que seus talentos são valorizados
- **56,0%** sentem alto propósito no seu trabalho

Com essa inteligência empírica em mãos, foram desenvolvidas também intervenções de engajamento a partir da conexão entre dois ou mais fatores com a finalidade de elevar a chance de sucesso nos esforços para aumentar, conseqüentemente, os níveis de engajamento das equipes. A relação com uma breve descrição sobre cada uma das intervenções e suas relações com os fatores de engajamento está disponível no Quadro 2.1. Em suma, portanto, a implementação de projetos de engajamento a partir da metodologia do Guia Prático pode também ser entendido como sistemática, intencional e customizada das intervenções que forem mais aderentes ao contexto do órgão público em questão.

**Quadro 2.1:** Conexão entre intervenções e fatores de engajamento de acordo com o Guia Prático de Engajamento de Equipes.

Intervenção	Fatores Conectados	Descrição
Encorajar Risco	Valorização e Erros Honestos	Valorização da intenção e do processo do trabalho - independente do resultado - como fator chave para incentivar uma cultura aberta a riscos, inovar e erros honestos.
Dar Feedback	Clareza da Expectativa; Clareza Estratégica; Valorização; e Confiança e Transparência	Fornecer informações sobre determinadas dimensões relacionadas ao trabalho e seus resultados como forma de (i) avaliar o resultado e efeito de atividades e (ii) possibilitar melhorias.
Dar Autonomia de Verdade	Autonomia e Erros Honestos	Aumentar a Autonomia aos servidores para que assumam riscos com segurança de forma a minimizar a ansiedade no trabalho.
Planejar e Executar	Clareza da Expectativa e Capacidade de Execução	Fomentar a capacidade de execução de gestores públicos.
Investir na Liderança	Clareza da Expectativa; Capacidade de Execução; Clareza Estratégica; e Confiança e Transparência	Capacitar os gestores públicos para que possam engajar suas equipes e exercer seu papel de liderança com excelência.
Valorizar e Conectar	Clareza Estratégica e Valorização	Valorizar o servidor, conectando suas atividades diárias e contribuições com o propósito da organização, como estratégia de alavancagem nos níveis de engajamento.
Acompanhar Metas	Clareza Estratégica e Capacidade de Execução	Estabelecer e acompanhar compromissos sociais para manter as pessoas no caminho de seus objetivos.
Clarear	Clareza da Expectativa e Segurança Psicológica	Possibilitar comunicações claras e efetivas como forma para reduzir fricções desnecessárias na relação entre colaborador e organização.
Acolher e Assegurar	Segurança Psicológica e Ambiente Acolhedor	Demonstrar aos servidores públicos que suas lideranças e a organização, como um todo, se importa com eles.
Mobilidade	Segurança Psicológica e Autonomia	Facilitar a possibilidade de troca de posição, área, departamento e função de servidores públicos, a partir de solicitações diretas destes, como mecanismo para reverter possíveis casos de baixo engajamento nas equipes.
Justiça na Distribuição de Tarefas	Segurança Psicológica; Equidade; e Confiança e Transparência	Proporcionar equidade na distribuição de tarefas.

Fonte: Elaboração dos autores a partir de Gargantini et al (2021)

## 2.6 Desafios, oportunidades e aprendizados na implementação de projetos piloto de engajamento

A despeito da robustez da metodologia empregada, a implementação de uma nova política é o processo mais desafiador, principalmente ao se tratar de uma proposta de mudança cultural a partir do fortalecimento do papel das lideranças como agentes estratégicos de engajamento de servidores públicos.

No Brasil, uma parceria entre o Instituto Gesto e a Vamos – organização da sociedade civil

composta pela Fundação Lemann, Instituto Humanize e Instituto Republica.org – tem pilotado três projetos de engajamento com Secretarias Estaduais parceiras no sudeste e nordeste do país. Dois destes projetos seguem a metodologia proposta pelo Guia Prático de Engajamento de Equipes.

Metodologicamente, o Guia propõe uma abordagem cíclica para a implementação das ferramentas de engajamento. Inicia-se com uma ampla pesquisa diagnóstica com os servidores públicos da instituição para se avaliar o grau de maturidade de cada fator, a partir de uma escala de 0 (baixa maturidade) a 5 (alta maturidade). Em seguida, os fatores com maior e menor nota são selecionados, juntamente com um terceiro fator que opera como um elo entre os dois primeiros. Após esse processo, os responsáveis pelo projeto de engajamento na organização selecionam quais intervenções serão trabalhadas, dentro dos fatores selecionados, e iniciam a implementação dos mesmos. Aqui, vale notar que o próprio Guia Prático já elenca diversas possibilidades de intervenção, como mencionado acima, conectando fatores relacionados para endereçar diversos desafios de engajamento de equipes. Por fim, faz-se necessário avaliar o impacto gerado pelas intervenções a partir de indicadores selecionados, gerando reflexões de pontos de melhoria para os ciclos subsequentes, bem como consolidando os resultados obtidos durante a implementação do projeto (Gargantini et al, 2021).

Nesta seara – e conforme elaborado por Camila Nonaka (2022)<sup>74</sup>, especialista em Gestão Pública e gestora de projetos que esteve à frente da coordenação destes pilotos –, as duas experiências que seguiram a metodologia do Guia Prático trouxeram pontos de similaridades e desafios:

1. Apesar de regionalismos, diferenças de cultura e de natureza das atividades de ambas as Secretarias, notou-se que o fator de 'Clareza Estratégica' obteve uma maior nota, sendo acompanhado por 'Equidade' e 'Valorização'. 'Capacidade da Execução', no entanto, foi o fator de engajamento com menor nota.
2. Em ambos os projetos, optou-se por implementar apenas uma intervenção por vez, levando em consideração, por um lado, o fato de ser um projeto piloto e, por outro, a necessidade de que os profissionais que estivessem tendo contato com uma nova metodologia de trabalho pudessem se apropriar das ferramentas e processos do Guia.
3. As lideranças principais de ambas as Secretarias tiveram um papel fundamental para o sucesso dos projetos. Em uma das pastas, especificamente, a participação ativa da liderança da Secretaria foi essencial para demonstrar o patrocínio político investido no projeto.

---

<sup>74</sup> Nonaka, Camila Resende Sodré (2022). "A implementação do Guia Prático de Engajamento de Equipes no Setor Público brasileiro: análise de caso de duas secretarias estaduais", São Paulo, Insper

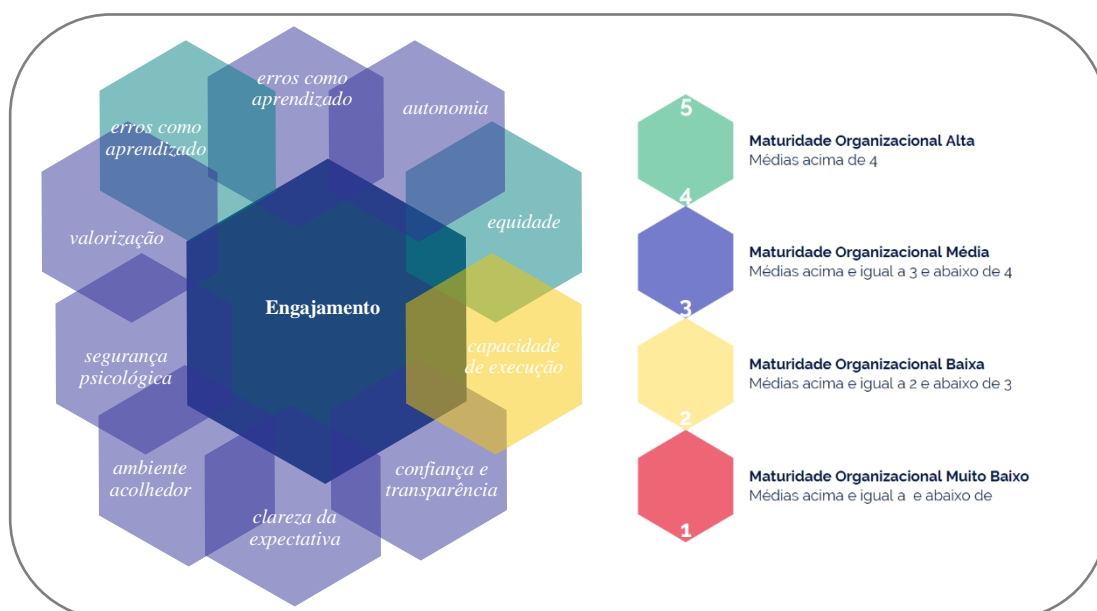
## 2.7 Projeto de Engajamento na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ): um caso de sucesso

Olhando mais detalhadamente um destes projetos, como podemos refletir sobre as aprendizagens da criação de uma cultura de engajamento dentro do setor público brasileiro? No Ceará, a Secretaria da Fazenda do Estado (SEFAZ) tem sido uma das instituições públicas parceiras na implementação do projeto-piloto de engajamento de equipes no setor público, baseado na metodologia do Guia Prático, e que conta com uma ampla parceria entre Instituto Gesto, Kayma, Vamos e ÍRIS - Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará.

Pensado dentro de um novo paradigma de gestão de pessoas no setor público, este projeto na SEFAZ foi direcionado às lideranças da organização a partir de uma hipótese que tem sido amplamente discutida junto a outras organizações da sociedade civil voltadas à gestão estratégica de lideranças públicas: líderes fortalecidos desenvolvem e estimulam suas equipes, além de gerar grande impacto positivo no engajamento dos colaboradores do órgão.

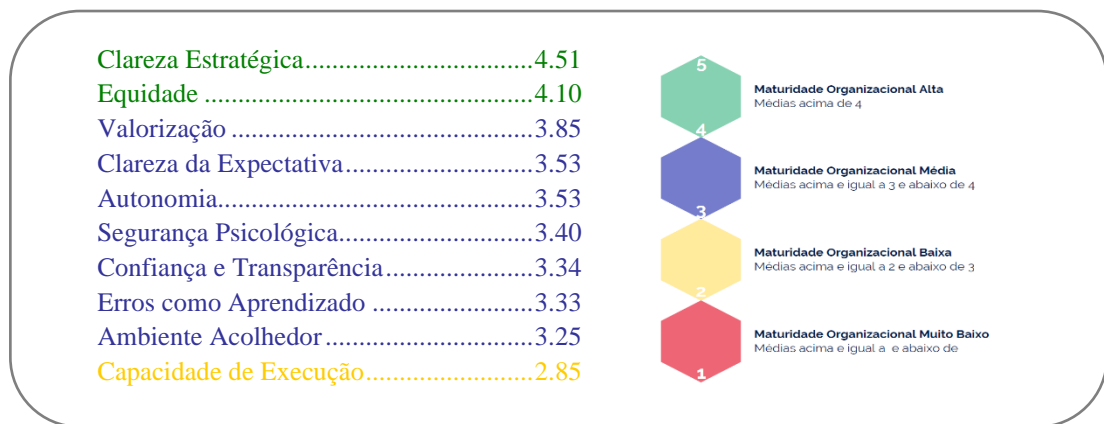
O diagnóstico de engajamento foi a primeira etapa da trajetória de implementação do projeto – como indica a metodologia do Guia Prático, exposto anteriormente neste trabalho. Contando com uma adesão de aproximadamente 83% e um universo estudado de 149 cargos (Nonaka, 2022), foi possível elaborar o guia de maturidade de engajamento da Secretaria, conforme observado nas Figuras 2.4 e 2.5.

**Figura 2.3:** Mapa de Engajamento da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ-CE)



Fonte: Mapa de Engajamento da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Elaboração dos autores a partir de Nonaka (2022)

**Figura 2.4:** Nota dos Fatores de Engajamento a partir da pesquisa de diagnóstico conduzido na Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará (SEFAZ-CE)



Fonte: Mapa de Engajamento da Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará. Elaboração dos autores a partir de Nonaka (2022)

A partir dos resultados obtidos com o Mapa de Engajamento da SEFAZ, notamos que os fatores que obtiveram com maior pontuação – isto é, ‘Clareza Estratégica’ e ‘Equidade’ – foram trabalhados a partir da lógica de reconhecer e institucionalizar os pontos fortes da organização, ao passo em que os fatores de pontuação mais baixa, como ‘Erros como Aprendizado’/’Erros Honestos’ e ‘Capacidade de Execução’, foram foco de intervenções específicas com a finalidade de aumentar progressivamente os níveis de engajamento nestes pontos.

Seguindo este racional, a intervenção trabalhada foi a de ‘Partilha’ – uma adaptação de ‘Dar Feedback’, contido no Guia Prático e que conecta os fatores de ‘Clareza da Expectativa’, ‘Clareza Estratégica’, ‘Valorização’ e ‘Confiança e Transparência’. Objetivou-se estimular os servidores da SEFAZ a tentarem aprender algo novo e, com isso, compartilharem o aprendizado com suas equipes. Ainda que fundamentalmente simples, as ações desta intervenção se demonstraram bastante efetivas em motivar outras pessoas a partir do compartilhamento de uma conquista ou aprendizado, tornando o ambiente do órgão público progressivamente mais aberto ao feedback, testes e erros como aprendizados.

A fim de demonstrar a relevância do projeto à audiência interna, empregou-se abordagens qualitativas de sensibilização e pesquisa de percepção. Neste processo, foram coletados depoimentos altamente positivos como:

- "Fiquei com mais segurança para fazer minhas tarefas";
- "O engajamento da equipe nos trabalhos fortalece vínculos e motiva novos aprendizados. Nossa equipe é muito boa, mas temos muito o que aprender uns com os outros. Considero a integração em grupo positiva";
- "Algumas pessoas na equipe têm uma certa dificuldade de assimilar coisas novas. Mas com treinamentos e processos bem estabelecidos isso pode ser resolvido. Minha percepção é que

o grupo está mais engajado, referente aos projetos que estão sendo executados. Compartilhar sentimentos, ideias e aprendizados fortalece a equipe".

No aspecto quantitativo da implementação da intervenção Partilha, foi descoberto que 26,3% dos respondentes participaram apenas uma vez de alguma iniciativa similar; 22,8% participou em 3 oportunidades; e 19,3% com participação de 5 ou mais vezes.

Os participantes envolvidos na intervenção também avaliaram questões objetivas a partir de uma escala de 1 a 5, sendo cinco a nota máxima, conforme elencado abaixo:

**Quadro 2.2:** Avaliação quantitativa do aprendizado

Capacidade de compreender a importância do ponto destacado com um aprendizado significativo pelo grupo.	56% deram nota 5; 30% pontuaram nota 4; e 14% se dividiram entre as notas 3, 2 e 1.
Entendimento de que compartilhar destaques e aprendizados tem impacto no engajamento do grupo.	58% deram nota 5; 24% pontuaram nota 4; e 18% se dividiram entre as notas 3, 2 e 1.
Compreensão de que quanto mais o grupo tentar coisas novas, maior a chance de aprendizados significativos aparecerem.	60% deram nota 5; 21% pontuaram nota 4; e 19% se dividiram entre as notas 3, 2 e 1.
Clareza de que "errar faz parte do processo", desde que aprendamos algo novo com os erros.	56% deram nota 5; 32% pontuaram nota 4; e 12% se dividiram entre as notas 3, 2 e 1.
Sentir-se confortável ao compartilhar algo novo, mesmo que tenha errado para chegar até o resultado do que aprendeu.	61% deram nota 5; 26% pontuaram nota 4; e 12% se dividiram entre as notas 3, 2 e 1.

Fonte: Elaboração dos autores

Notamos que, para que o engajamento seja algo presente e em constante evolução entre as equipes, é necessário ser trabalhado, revisado e adaptado continuamente. A perenidade do processo é fundamental para que os servidores se mantenham engajados e em permanente desenvolvimento. O processo de continuidade também foi algo abordado neste projeto piloto junto à SEFAZ, e entre os principais desafios estão: aspectos relacionados à cultura organizacional, bem como à logística e às operações das atividades do projeto; adesão e comprometimento de todos os participantes; periodicidade dos encontros; e resistência a mudanças.

É indispensável ressaltar, também, que a implementação deste projeto piloto junto à Secretaria da Fazenda do Estado do Ceará tem sido repleta de aprendizagens. Já tendo tradição de conduzir pesquisas junto à sua equipe, a SEFAZ avaliou a ferramenta de diagnóstico de engajamento como simples, acessível e fácil de usar, e notou, inclusive, a incorporação de termos próprios ao

projeto no vocabulário dos servidores impactados pela intervenção de ‘Partilha’ – o que reforça os resultados qualitativos e quantitativos do projeto no sentido de fomentar um ambiente mais inovador e psicologicamente seguro.

Acreditamos que o Ceará ocupa uma posição de destaque no cenário brasileiro de gestão estratégica de lideranças. Em paralelo à implementação bem-sucedida da metodologia do Guia Prático na SEFAZ, outras duas características apontam a cenários cada vez mais promissores ao Estado neste sentido. Por um lado, o ÍRIS - Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará tem exercido um papel altamente estratégico na articulação e apoio técnico a projetos inovadores de gestão estratégica de líderes públicos, sendo o piloto de engajamento um exemplo concreto. Por outro, o Estado tem reafirmado seu comprometimento com a perenidade destas iniciativas realizadas em parceria com o terceiro setor ao criar uma Secretaria Executiva de Políticas Estratégicas para Liderança – que terá um papel central no ganho de escala dos projetos e na expansão de iniciativas inovadoras a outras secretarias e órgãos públicos do Estado, incluindo as de engajamento.

## **2.8 Engajamento de lideranças e equipes no setor público como preditor de desenvolvimento socioeconômico para a América Latina e Caribe?**

Como vimos, há uma crescente onda de evidências que relacionam práticas de engajamento de equipes com melhores resultados concretos, principalmente no que diz respeito ao contexto do setor privado. No serviço público, no entanto, ainda que haja uma grande lacuna a ser preenchida neste mesmo sentido de gerar evidências, é possível estabelecer uma hipótese, com considerável grau de moderação, de que os servidores públicos são essenciais nos esforços de elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento nacional, à redução da desigualdade socioeconômica e à integração regional latino-americana.

Afinal de contas, servidores públicos são agentes alocados a partir de investimentos públicos – que estão nas escolas, hospitais e outros postos de prestação de serviço público provendo à sociedade o valor público que lhes é esperado. Promover a valorização, desenvolvimento e engajamento deste corpo funcional altamente qualificado é essencial para a entrega de melhores políticas públicas e, em última instância, para o desenvolvimento dos países da América Latina e Caribe.

Em seu recente levantamento ‘*State of the Global Workplace 2022 Report: The Voice of World’s Employees*’, a Gallup (2022) constatou que, em 2021, a região possui índice de 23% de engajamento de equipes – queda de 2% em relação ao ano anterior. Como relata a Figura 2.6, a América latina é apenas a quarta região global com melhores resultados neste indicador, atrás da Austrália e Nova Zelândia; Canadá e Estados Unidos; e Europa. Já as maiores economias regionais

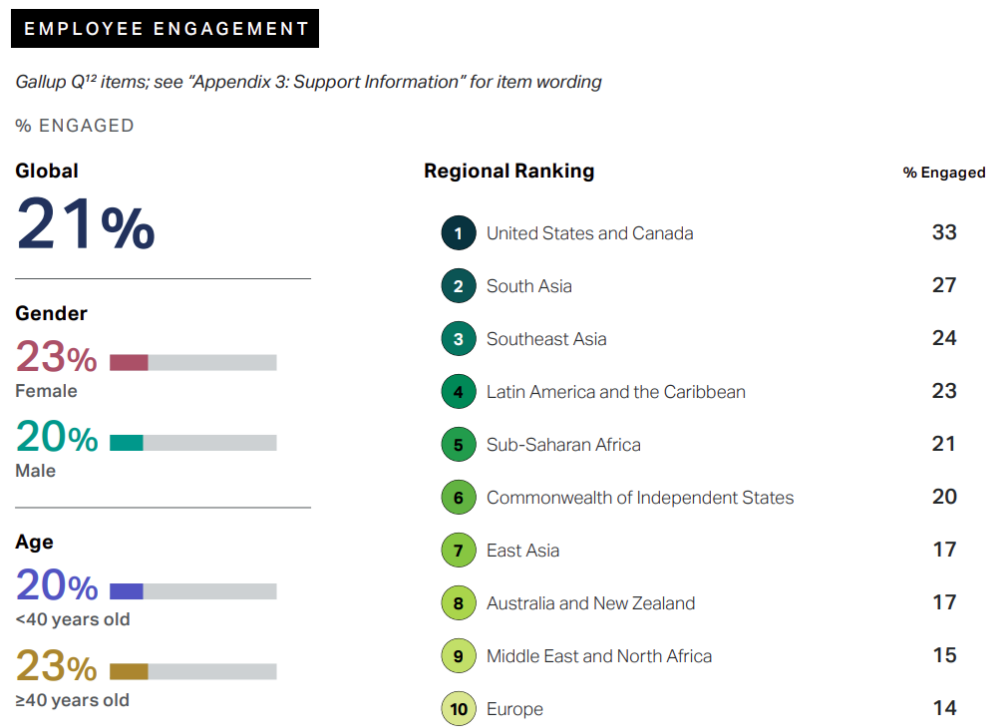


(Brasil, México e Argentina) ocupam as 6ª, 12ª e 16ª posições entre 18 países analisados na região.

Portanto, à medida em que nos deparamos com um altíssimo potencial de melhoria nos índices de engajamento de equipes ao redor da América Latina e Caribe, de um lado; e uma hipótese a ser validada de que o fortalecimento das lideranças públicas e suas equipes pode ser um preditor de desenvolvimento socioeconômico regional, surgem diversas possibilidades de encaminhamentos:

1. Possibilitar trocas de experiências entre organizações públicas ao redor da América Latina e Caribe a fim de compartilhar boas práticas e casos de sucesso no desenvolvimento de arranjos institucionais e regulamentações legais que abarquem políticas e práticas de gestão estratégica de lideranças públicas e suas equipes;
2. Investir em linhas de pesquisa acadêmicas-científicas – sempre que possível em colaboração com universidades latino-americanas e com escolas de governo dos respectivos países – com vistas a fomentar evidências empíricas a respeito da relação entre intervenções de engajamento e melhores índices de avaliação de políticas públicas;
3. Fomentar projetos piloto de engajamento de equipes em diferentes países, organizações públicas e contextos com o intuito de identificar e aprimorar modelos aderentes às diversas realidades socioeconômicas da região;
4. Priorizar a gestão estratégica de lideranças públicas dentro de planos de governo com o objetivo de tornar perene o foco na atração, seleção, gestão do desempenho e do desenvolvimento, e engajamento do corpo funcional público.

**Figura 2.5:** Índice global de Engajamento no Trabalho, com recortes regionais, de gênero e de idade.



Fonte: Gallup (2022)



O “O Boletim de Gestão Pública” e outras publicações do IPECE encontram-se disponíveis na internet através do endereço:  
[www.ipece.ce.gov.br](http://www.ipece.ce.gov.br)