



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

In company em essência.

**Alvaro César Portella Kosinski, Izabel Vieira Szeremeta, Leonel Junior Pedralli, Mariana Da
Costa Turra Brandão**

[CASOS DE ENSINO] GT 15 Casos de ensino na Adm. Pública

In company em essência.

Resumo:

A prática demonstra que a busca por cursos *in company* (aqueles formatados a partir das especificidades de quem contrata) é custosa e normalmente não traz os resultados esperados. Por sua vez o desenvolvimento de capacitações internas encontra outra natureza de obstáculos como: a resistência às proposições, a ideia segundo a qual não há conhecimento interno a ser compartilhado e a figura dos que se entendem conhecedores da realidade e solucionadores dos problemas. O presente caso nasceu da necessidade da alteração do *mindset* de uma equipe de trabalho, acostumada a repetir procedimentos e não atender as solicitações de adequação as regras de governança. Para tanto a iniciativa se apoiou na chamada aprendizagem transformadora e teve como pano de fundo a busca pela melhoria contínua, da filosofia LEAN. Apesar de um início desafiador, os resultados obtidos ao final do processo revelaram que com uma boa dose de paciência e perseverança, é possível.

Palavras-chave: Aprendizagem Transformadora, *Mindset*, Melhoria Contínua.

1 Introdução.

Como se sabe, as atividades do setor público estão mais interligadas, o que significa dizer que o moderno gestor público precisa ser capaz de gerenciar múltiplas agendas: construir parcerias para a formação de coalizões; gerenciar rede; colocar em prática as mudanças organizacionais e comportamentais necessárias; entregar serviços de forma economicamente eficiente; observar rigorosamente leis, normas, regulamentos; gerir escassos recursos físicos, financeiros e/ou humanos, de modo a melhorar a produtividade e reduzir custos. Estes são novos imperativos para se fornecer serviços públicos de qualidade, ao mesmo tempo que também se espera servidores criativos, empreendedores e inovadores, exigindo, portanto, a criação de um novo conjunto de habilidades de gestão. (DIXON, 1996; MACAULAY; LAWTON, 2006; DIXON, 2008; NYGAARD; BRAMMING, 2008).

Sabe-se também que esta compreensão da realidade não é compartilhada por todos os servidores / setores / organizações porquanto aspectos pessoais e culturais exercem forte influência no modo como a pessoa compreende e interage no mundo corporativo.

A complexidade do tema passa ainda por questões que envolvem, dentre outros, o cumprimento de metas e objetivos de curto e médio prazo, a aderência das pessoas ao planejamento estratégico da organização, a forma como a liderança é exercida, ao estabelecimento de prioridades, enfim, uma série de circunstâncias que interferem no desenvolvimento das atividades e como a pessoa se vê diante dessas variáveis.

Este caso de ensino nasceu a partir da necessidade identificada durante a apuração de fatos que envolveram reiterados desatendimentos às decisões presidenciais (2017, 2018, 2022) que determinaram a adoção de medidas para o aprimoramento dos procedimentos administrativos.

Neste sentido, após levantamento documental, sucederam-se reuniões presenciais com os gerentes da unidade a fim de ouvi-los sobre as atividades desenvolvidas, a força de trabalho e o ambiente / clima organizacional.

Por fim, uma pesquisa interna sobre o clima organizacional encerrou a etapa que objetivava traçar o perfil da unidade e compreender aspectos culturais. As respostas a algumas questões chamaram a atenção, tais como: o que mantém a motivação para continuar no setor é o bom ambiente de trabalho; já quanto aos pontos negativos, a falta de funcionários e a falta de reconhecimento da instituição em relação a unidade, foram as mais mencionadas.

A partir da análise das informações colhidas, percebeu-se que, a despeito do elevado volume de atividades, sobrecarga de tarefas, atraso na consecução das ações, emergiram pontos relevantes como a elevada confiança entre as pessoas, o reconhecimento das capacidades e competências tanto dos servidores quanto dos estagiários do setor, relegando à questões externas, sobretudo a falta de pessoas e dificuldade da Administração em oferecer melhores condições de trabalho, os motivos que justificavam os resultados apresentados, tidos pela Administração como passíveis de melhora.

Concluiu-se então ser recomendável uma ação educativa voltada para aspectos de mudança cultural, com vistas ao aprimoramento dos serviços prestados.

O objetivo principal da ação, então, foi promover uma aceleração na proposta de melhoria contínua, a partir da forma como os servidores, servidoras, estagiários e estagiárias compreendem as atribuições das recém-criadas unidades administrativas e suas responsabilidades, em um contexto de inovação, metas, cooperativismo e compartilhamento.

Isso porque a visita a estes e outros aspectos culturais pode oportunizar, inclusive, a reflexão do papel de cada pessoa dentro dos processos de trabalho, cuja expectativa mirou na alteração da configuração das mentes (*mindset*).

Conforme se acredita, os *mindsets* dão estrutura ao registro que ocorre na cabeça das pessoas. Orientam todo o processo de interpretação. Neste ponto, o *mindset* fixo cria um monólogo interno focalizado no julgamento: “Isso significa que sou um fracassado”, “Isso significa que sou melhor do que eles”. Em diversos estudos, restou investigada a

maneira pela qual as pessoas com *mindset* fixo tratam a informação que recebem. Descobriu-se que avaliam com veemência cada elemento de informação. Uma coisa boa levava a um rótulo altamente positivo, e uma coisa ruim levava a um rótulo altamente negativo. Já as pessoas de *mindset* de crescimento também observam constantemente o que acontece, mas seu monólogo interno não trata de julgar a si mesmas e aos demais dessa maneira. Sem dúvida são sensíveis a informações positivas e negativas, mas estão afinadas com suas implicações para o aprendizado e a ação construtiva: Que posso aprender com isso? Como posso me aperfeiçoar? Como posso ajudar meu parceiro a fazer melhor? (DWECK, 2016)

A ação de ensino transcorreu em dias alternados na segunda quinzena de outubro de 2022, reuniu cerca de cem pessoas, ao longo de 20 horas. Após, outras duas ações foram propostas e cumpridas pelos participantes, completando assim a proposta inicial.

2 Aprendizagem, Competência e *Mindset*.

A aprendizagem é um processo multifacetado na procura por uma melhor adaptação, que está relacionado com a interação entre o indivíduo e o meio que o envolve e que depende de uma série de variáveis contextuais que influenciam a maneira como as pessoas veem o mundo e atribuem significados a determinados eventos, implicando então uma modificação da própria pessoa, e não apenas do meio. (MENESES, 2007; SILVA, 2008). Ainda assim, o setor público, conforme Kaleem; Khan; Khan (2011) sofre uma pressão para obter melhor retorno sobre as despesas públicas destinadas a treinamento e desenvolvimento de pessoal, sobretudo quando se observa que, de acordo com Naquin; Holton (2006), abordagens tradicionais de formação tem se revelado insuficientes em cumprir as expectativas e exigências atuais.

Sobre o tema, em um levantamento feito junto ao Portal da Transparência, constatou-se que entre os anos de 2019-2022 foram realizadas dez contratações diretas de treinamento com foco em gestão de pessoas, cujo valor superou os R\$ 173.000,00. Estas contratações representaram 206 horas e 210 vagas.

Aliás, no ano de 2022 não há registro de contratação de capacitação no campo pesquisado. E a título informativo a instituição possui cerca de 11 mil colaboradores.

A pesquisa não conseguiu obter dados relativos a capacitações feitas a partir de iniciativas individuais, fossem pagas pela própria pessoa, fossem gratuitas.

A esta altura, é preciso registrar que a aprendizagem transformadora, cujos fundamentos epistemológicos se encontram no construtivismo, centra-se na premissa segundo a qual

as pessoas estão presas por suas próprias perspectivas, isto é, por quadros de referência gerados por suas experiências de vida, sem jamais conseguir fazer interpretações livres de preconceitos. Objetiva, portanto, transformações conscientes nos quadros de referência dos indivíduos, por meio do processo de transformação da perspectiva, por intermédio da reflexão crítica sobre pressupostos construídos de modo acrítico, libertando, desta forma, o indivíduo dessas convicções, ou seja, desenvolvendo o processo de tornar o pensamento criticamente consciente do como e porque os pressupostos tem condicionado a forma de perceber, compreender e sentir o mundo Trata-se de aprender, dramaticamente e apresentar uma mudança drástica na maneira de ver a si mesmo e o mundo em que se vive, mudando o que se sabe. (MERRIAM; CAFFARELLA; BAUMGARTNER, 2007; CLOSS; ANTONELLO, 2007; SILVA, 2008)

Por tais motivos foi escolhida como fundamento e guia para a construção da ação.

O mesmo construtivismo, aliás, ao abordar o conceito de competências, embora aceite a noção de que há um mundo real, acredita que ele não é inteiramente determinado pela realidade física e é socialmente emergente, afinal, as identidades, os interesses e o comportamento das pessoas são socialmente construídos por significados, interpretações e pressupostos coletivos sobre o mundo.

Esta matriz construtivista de análise dos processos de trabalho para identificação e definição das competências tem suas origens na escola francesa e busca a construção das competências não só a partir da função do setor ou empresa, que está vinculada ao mercado, mas concede igual importância às percepções e contribuições dos trabalhadores diante de seus objetivos e potencialidades, em termos de sua formação. Além disso, considera a noção de competência como multidimensional, envolvendo facetas que vão do individual ao sociocultural, situacional (contextual-organizacional) e processual, balizada por parâmetros socioculturais e históricos. A noção de competência está, dessa forma, ancorada em dimensões macro socioculturais de classe social, gênero, etnias, grupos geracionais, entre outras.

Tais conceitos remetem à associação entre competência e o processo de aprendizagem, evidenciando o caráter social na construção dos saberes, que apenas existe a partir do trabalho que os grupos exercem sobre eles e em que o contexto é tido como fundamental. Neste sentido, é um processo peculiar, em construção progressiva, que pode ser aperfeiçoado e transformado, pois a avaliação de sua efetividade está sujeita a critérios relativos à ação requerida, tendo a pessoa oportunidade de rever-se em cada processo.

O desafio proposto aqui é, a partir de tais premissas, iniciar o processo de transformação do *mindset*, guiando-o no sentido a acreditarem que podem incrementar ou alterar suas características pessoais o tempo todo e é dessa convicção que emerge a crença no aprendizado como o vetor primordial desse comportamento. Quem está alinhado com esse perfil, acredita que existem oportunidades de crescimento em todas as situações, mesmo durante tempos de crises ou desafios. Diferente daqueles que tendem a acreditar que nenhuma personalidade ou inteligência está sujeita à mudança e por isso fazem questão de provar sua tese constantemente em todas as situações que se defrontam (MAGALDI; NETO, 2019).

3 O SEMINÁRIO

Dentro do escopo principal da ação – desenvolvimento de um *mindset* de crescimento – considerando a já citada aprendizagem transformadora, foram propostas ações para despertar o pensamento crítico consciente a fim de apresentar uma mudança drástica na maneira de ver a si mesmo e o mundo.

Neste sentido, as ações foram distribuídas em cinco grandes temas:

- Experiências Externas;
- Questões que devem ser observadas nos processos de trabalho;
- Temas específicos do setor;
- Melhoria Contínua;
- Gestão de Pessoas pela via das competências.

Para o primeiro tema foram selecionadas experiências vividas por pessoas de outros departamentos, cujas realidades transformadoras, consideradas relevantes pelos organizadores, poderiam inspirar os participantes e iniciar o processo de alteração da forma como encarar os desafios, frustrações e a necessidade da busca pela melhoria.

A despeito de tais objetivos, parte da plateia se contrapôs a metodologia escolhida. Neste sentido afirmaram que as especificidades das atividades desenvolvidas no setor não são similares às aquelas apresentadas pelos palestrantes, o que impediria eventuais comparações.

Ainda assim, as apresentações foram elogiadas e incentivaram o pensamento reflexivo para a busca por uma melhoria possível dentro das células de atuação.

Em relação à segunda linha temática, mesmo com o objetivo de alteração do *mindset* bem definido, considerando se tratar de setor responsável por contratações e consequentemente gastos dos recursos públicos, entendeu-se relevante apresentar de

forma clara e objetiva temas como Governança, Riscos e *Compliance*. Sobretudo porque tais temas alicerçariam os fundamentos para que fossem aprimorados os procedimentos administrativos, determinados pelo Presidente em expediente próprio.

Quanto a terceira linha de temas, foram selecionados pontos específicos, próprios do dia a dia do departamento para compor o programa, a fim de demonstrar que mesmo diante das especificidades dos serviços há necessidade de aprimoramento das ações. Neste sentido seguiram-se apresentações que abordaram cadeia de valor e sua interligação com o planejamento estratégico; gestão dos processos de trabalho; aspectos legais das contratações segundo a nova lei de Licitações; alterações contratuais ocorridas ao longo da execução do contrato e procedimentos adotados pela Organização em relação a etapa externa dos processos licitatórios.

Com interação ativa, questionamentos, observações, colocações, opiniões foram sendo apresentadas, ainda mais quando as apresentações foram conduzidas por especialistas externos a entidade. Entretanto, pode-se observar que nas poucas oportunidades em que os assuntos abordaram questões internas e procedimentos consolidados houve resistência quanto a aceitação das colocações.

A quarta grande área de atuação programada foi a introdução da metodologia *LEAN* e a busca incessante pela melhoria contínua. Contando com especialistas na área, o tema despertou grande curiosidade na maioria das pessoas. Houve, contudo, alguns questionamentos decorrentes de, novamente, resistência a mudanças, ou ainda, de dificuldades de receber pronto atendimento das demandas existentes por parte da Administração.

Por fim, a quinta área temática prevista para a capacitação teve como foco a gestão de pessoas e aspectos correlatos como inovação e expectativas da Administração. Para este propósito foram convidadas pessoas com conhecimento e experiência em gestão de equipes que passaram por momento de crise, reformulação ou realinhamento. Por meio de exposições dialogadas, os painelistas compartilharam suas vivências, colocando questões para reflexão dos participantes.

Algumas manifestações marcaram estes momentos como os questionamentos em relação a como a gestão por competências pode promover a recolocação de pessoas e conseqüentemente dotar o setor de mais servidores/servidoras. Na maior parte do tempo, contudo, não houve interação.

Pois bem, ao longo dos cinco dias de curso, constatou-se que um grupo (aproximadamente 10% do total) se posicionou claramente crítico às ações escolhidas. Tais manifestação se

direcionaram a pessoa que conduzia os trabalhos, algumas vezes de forma direta e aberta, outras por meio da ficha de avaliação do curso. Tais comportamentos foram sendo assimilados ao longo do processo e ao final interpretados como uma forma de defesa por parte daqueles receosos as reflexões propostas e mudanças ocorridas.

Ainda durante o processo foi possível estabelecer diálogos com a plateia a fim de reduzir a fricção existente, a partir de uma abordagem mais compreensiva e expositiva dos motivos pelos quais os caminhos escolhidos foram eleitos. Neste sentido, também foram apresentados de forma mais clara e objetiva os propósitos das apresentações e a mudança de postura por parte da Administração que promoveu o encontro.

Isso proporcionou um ‘desarme’ por parte dos participantes mais críticos e desconfiados com as reflexões propostas.

4 Os resultados percebidos.

Após o encerramento formal do curso (25.10.2022), cujo objetivo principal, repita-se, era iniciar o processo de transformação do *mindset* dos participantes, em busca de *mindset* de crescimento, a primeira oportunidade em que foi possível verificar algum reflexo ocorreu em 04.11.2022, quando os participantes se reuniram para uma ação coordenada, denominada Oficina LEAN.

A Oficina LEAN consistiu em um encontro em que após breve explanação de conceitos, bem como resgate dos conteúdos ministrados ao longo do Seminário, os participantes realizaram uma dinâmica em que expuseram problemas das unidades administrativas, quais atividades agregam valor e quais não, e também propuseram soluções para resolução destas situações.

Ainda nessa dinâmica, as pessoas foram desafiadas a sair de sua “zona de conforto” e formar equipes diferentes das que realizam o trabalho no dia a dia. Esta ação, além de desenvolver e fomentar o Kaizen, teve como objetivo promover a integração das equipes, facilitar o diálogo, fomentar a mudança de *mindset* e o processo de aprendizagem transformacional.

Como resultado, a interação foi positiva porquanto houve uma participação ativa e efetiva de todos os envolvidos, gerando conteúdo que serviu de base para o desenvolvimento de ações que miravam na melhoria dos procedimentos administrativos.

Ao final, os servidores foram convidados a participar ativamente do processo de melhoria contínua, por meio da proposição de ideias e de melhorias.

Neste passo, ficou acordado que entre os dias 07 e 18 de novembro de 2022 as unidades administrativas, a partir dos temas abordados ao longo do seminário e das práticas desenvolvidas na Oficina LEAN, se reuniram a fim de propor e discutir melhorias internas.

A atividade, denominada KAIZEN RÁPIDO, seria realizada a partir do preenchimento de uma ficha como a do modelo abaixo:

Área Foco:		Classificação:		KAIZEN RÁPIDO				
<input type="checkbox"/> Cliente	<input type="checkbox"/> Negócio	<input type="checkbox"/> Pessoas	<input type="checkbox"/> Resolução de Problema					<input type="checkbox"/> Melhoria de Processos
PROJETO: _____		LÍDER DO KAIZEN: _____		REA / PROCESSO: _____		NÚMERO: _____		
						DATA: _____		
1. PROBLEMA / OPORTUNIDADE / SITUAÇÃO ATUAL (Descrição da situação atual com desenhos, gráficos ou fotos)				2. PROPOSTA DE MELHORIA / SITUAÇÃO FUTURA (Descrição da situação futura com desenhos, gráficos ou fotos)				
				3. PLANO DE AÇÃO / PASSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO				
				AÇÃO		QUEM	QUANDO	STATUS
5. PADRONIZAÇÃO				4. RESULTADOS ATINGIDOS				
<input type="checkbox"/> Atualização / criação de Trabalho Padrão		<input type="checkbox"/> Criação de governança (reuniões de equipe, etc.)		<input type="checkbox"/> Treinamento				
EXPANSÃO DA MELHORIA IMPLEMENTADA				BENEFÍCIO		CUSTO		
<input type="checkbox"/> Dentro da mesma área		<input type="checkbox"/> Para outras áreas						

Como resultado, a Diretoria recebeu sessenta propostas de KAIZEN RÁPIDO.

Com isso, a equipe que elaborou, desenvolveu e acompanhou a capacitação e os encontros posteriores deu por encerrada a atividade de aprendizagem. Cabe pontuar, contudo, que, conforme Magaldi e Salibi Neto (2019) afirmam a educação corporativa deve se dedicar a ensinar aquilo que quem aprende não sabe. Pode parecer uma obviedade, mas o fato é que os sistemas formais e tradicionais de educação focam em conteúdo que já estão disponibilizados e são de fácil acesso. Em um processo de transformação é absolutamente relevante que as práticas se dediquem a estimular a capacidade cognitiva das pessoas.

A resposta dos cursistas com a elaboração das fichas de KAIZEN RÁPIDO demonstrou que, apesar das manifestações negativas de algumas pessoas ao longo do curso, o

propósito inicialmente pretendido pelos instrutores foi compreendido por grande maioria dos participantes.

Como aprendizado e registro para eventuais novas ações desta natureza, a equipe organizadora pontuou que eventuais outras capacitações que venham a ser desenvolvidas, sejam com o mesmo propósito, sejam com objetivos ou unidades diferentes, precisam prever ações para mitigar eventuais riscos que opiniões/posições negativas possam trazer ao longo da atividade.

5 Notas de Ensino.

O caso de ensino apresentado é real e foi desenvolvido por equipe multidisciplinar que, contudo, não contemplava a participação de pedagogo.

Diante desta circunstância e da natureza da ação, não foram formuladas previamente questões para discussão, tampouco relativos a aspectos avaliativos. O objetivo geral da proposta foi possibilitar aos participantes, ao final do curso, ter a capacidade de mobilizar recursos que conduzam a um pensamento crítico a respeito das atividades desenvolvidas dentro de um ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Já os objetivos específicos foram descritos como: a – identificar oportunidades de melhoria; b – refletir sobre as capacidades necessárias para a realização das tarefas; c – distinguir as ações que dependam apenas dos esforços próprios ou da equipe para a implantação; d – conhecer a filosofia LEAN, e, finalmente, e – identificar, analisar e distinguir as ações que agregam e que não agregam valor nos procedimentos administrativos.

Em linhas gerais a metodologia adotada, na maior parte das atividades, foi a exposição dialogada pois sempre se procurou incentivar a participação dos cursistas. Algumas ações, todavia, adotaram simulações, debates, trabalhos em grupos e com utilização de estratégias de ensino que integraram recursos audiovisuais, que possibilitaram a interação e a colaboração entre os participantes no sentido do movimento ação-reflexão-ação, de forma que os sujeitos percebessem a prática reflexiva como elemento transformador do cotidiano educativo e do trabalho do instrutor.

Referências:

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem transformadora: integrando a reflexão crítica na formação gerencial.** Revista Gestão.Org, Numero especial I ENEPQ, Nov. 2008.

- DWECK, C. S. **MINDSET A nova psicologia do sucesso**. Rio de Janeiro: SCHWARCZ S. A., 2016.
- DIXON, C.. Management development as learning within the middle east public sector. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1(1), 63-75. doi:10.1108/17537980810861529, 2008.
- DIXON, J.. Reinventing civil servants: Public management development and education to meet the managerialist challenge in australia. **The Journal of Management Development**, 15(7), 62-62, 1996.
- KALEEM, M.; KHAN, A. Q.; KHAN, A. Assessing the transfer of management training in public sector of pakistan: An integrated literature review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(2), 757-772, 2011.
- LEFRANÇOIS, G. R. **Teorias da Aprendizagem**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MACAULAY, M.; LAWTON, A. From virtue to competence: Changing the principles of public service. **Public Administration Review**, 66(5), 702-710, 2006.
- MAGALDI, S; NETO, J. S. O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial. São Paulo: Ed. Gente, 2019.
- MENESES, T. C. V. **Queimaduras em Pediatria e Aprendizagem Experiencial das Famílias**. Dissertação Mestrado em Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, 2007.
- MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. BAUMGARTNER, L. M. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.
- NAQUIN, C.,S.; HOLTON, ELWOOD F., I.,II. Leadership and managerial competency models: A simplified process and resulting model. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 144-165, 2006.
- NYGAARD, C.; BRAMMING, P. Learning-centred public management education. *The International Journal of Public Sector Management*, 21(4), 400-416, 2008.
- SILVA, R. M. da. **Aprendizagem e competências de gestores da Superintendência Regional do Nordeste da INFRAERO**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2008.