



Mesa-redonda de
Pesquisa-Ação

Guias de orientação

Este material é uma tradução dos *Toolkits* da Mesa-redonda de Pesquisa-Ação que foram fornecidos à ENAP por meio do Projeto de Cooperação “Parceria para a Excelência da Gestão no Setor Público”. Esse projeto foi estabelecido entre a Escola e a *Canada School of Public Service*, com apoio da Agência Canadense de Desenvolvimento Internacional, e teve vigência entre 2003 e 2007.

Índice

A

Em que esta série de guias o ajudará

B

Gestão de relações

- 1) Em que este guia o ajudará
- 2) Recrutamento de participantes para a Mesa-redonda de Pesquisa-Ação
- 3) Apoio ao presidente da Mesa-redonda
- 4) Conclusões e reflexões finais

C

Elaboração de um kit de informações para os membros da Mesa-redonda de Pesquisa-Ação

- 1) Em que este guia o ajudará
- 2) Definição de parâmetros de pesquisa para a sua Mesa-redonda de Pesquisa-Ação
- 3) Informações básicas para atender às necessidades de informação dos membros da Mesa-redonda
- 4) Conclusões e reflexões finais

D

Instruções básicas para pesquisas

- 1) Em que este guia o ajudará
- 2) Aspectos a serem considerados no início do processo de pesquisa

- 3) Documentos básicos de pesquisa que ajudam a iniciar o processo da Mesa-redonda
- 4) Abordagens analíticas para ajudá-lo a definir uma agenda prática de pesquisa
- 5) Gestão do processo de pesquisa nos estágios iniciais
- 6) Conclusões e reflexões finais

E

Concepção e desenvolvimento de produtos

- 1) Em que este guia o ajudará
- 2) Considerações gerais sobre a concepção dos produtos de uma Mesa-redonda
- 3) Tipos de produtos que sua Mesa-redonda pode desejar produzir
- 4) Gestão de concepção e desenvolvimento de produtos
- 5) Conclusões e reflexões finais

– A –

Em que esta série de guias o ajudará

Este material foi criado para ensinar os potenciais Coordenadores de Mesas-redondas de Pesquisa-Ação (MRPA) a desenvolver o conhecimento e o *know-how* que lhe permitirão conduzir Mesas-redondas. Apesar da expectativa de que todas as principais lições sejam apresentadas durante as aulas, infelizmente ocorre raras vezes em cursos com poucos dias de duração, ou mesmo naqueles de vários meses. A razão para tanto é o fato de que muito é aprendido entre as aulas e após o término do curso. Novas lições são aprendidas a partir de leituras adicionais sobre o assunto (dever de casa) e na medida em que as lições aprendidas são aplicadas num contexto real.

Esta série de guias foi compilada para servir de referência para consulta sobre o modelo de MRPA. A inclusão de alguns dos detalhes mais operacionais nesses guias servem de auxílio durante o desenvolvimento de uma Mesa-redonda, respondendo a dúvidas que podem surgir.

Cada um dos guias discute um importante processo no modelo de MRPA. Nem todos os processos estão representados. Alguns serão discutidos durante as sessões em sala de aula. No entanto, essa série de guias abrange alguns dos processos mais desafiadores do ponto de vista do coordenador. Em cada discussão de um processo importante são elencadas tarefas, considerações e os objetivos mais relevantes. Em cada sessão há uma série de sugestões, exemplos e referências em destaque.

– B –

Gestão de relações

Índice

1) Em que este guia o ajudará

2) Recrutamento de participantes para a Mesa-redonda de Pesquisa-Ação

Benefícios mútuos da participação

Objetivo nº 1: Recrutamento do presidente

Objetivo nº 2: Recrutamento dos membros da Mesa-redonda

Objetivo nº 3: Recrutamento do coordenador

Objetivo nº 4: Recrutamento do relator-pesquisador

Objetivo nº 5: Recrutamento do(s) assistente(s)

Resumo e reflexões adicionais

Tabela-Resumo: Objetivos do recrutamento

3) Apoio ao presidente da Mesa-redonda

Como estabelecer uma relação

Item de apoio nº 1: Necessidades de pesquisa

Item de apoio nº 2: Necessidades de facilitação

Item de apoio nº 3: Necessidades logísticas

Item de apoio nº 4: Necessidades de eventos

Resumo e reflexões adicionais

Tabela-resumo: Apoio ao presidente

4) Conclusões e reflexões finais



1

Em que este guia o ajudará

O Coordenador exerce uma função repleta de desafios. Muito se espera da pessoa que tem esse papel. No entanto, a função de coordenador não implica poderes formais substanciais. Na realidade, o coordenador não é uma pessoa de alto nível hierárquico, mas sim um profissional de pesquisa e análise. Isso significa que coordenar o processo requer uma série de habilidades e capacidades para cultivar relações. É uma função de influência e não de controle.

A gestão de relações é um conjunto diversificado de habilidades e conhecimentos para o cultivo de relações mutuamente benéficas com outras pessoas, o que favorece a consecução de objetivos importantes da metodologia de MRPA. Esse guia abordará alguns tópicos sobre a gestão de relações no modelo de Mesas-redondas de Pesquisa-Ação: a) o recrutamento de participantes para a Mesa-redonda; e b) o desenvolvimento de uma relação de trabalho e cooperação com o presidente da Mesa-redonda. Um bom desempenho nesses tópicos aumenta as chances de sucesso da mesa.

2

Recrutamento de participantes para a Mesa-redonda de Pesquisa-Ação

O perfil do presidente, dos membros e da secretaria executiva de uma Mesa-redonda é um fator determinante de sucesso. Muito depende da qualidade de suas contribuições e da interação entre eles. Essa constatação sugere que muito tempo deve ser dedicado, logo no início do processo, a reflexões criteriosas sobre a composição ideal da Mesa-redonda.

Esta seção tem como objetivo auxiliar o coordenador no recrutamento de participantes. Parte dessa orientação foi extraída da literatura relativa à aprendizagem organizacional e à condução de diálogo. Muito de seu conteúdo se baseia nas várias experiências das Mesas-redondas promovidas pelo *Canadian Centre for Management Development*¹ (CCMD).

Benefícios mútuos da participação

Afora o envolvimento dos membros da secretaria, a participação na Mesa-redonda é voluntária. Isso suscita a pergunta: por que o presidente e os membros deveriam dedicar seu tempo escasso a uma Mesa-redonda? A resposta a essa pergunta ajudará o coordenador a vender a ideia de participação a membros potenciais e os motivará a se manterem envolvidos no processo. Mesmo no caso dos membros da secretaria – que são pagos para contribuir – há uma série de benefícios não monetários a serem auferidos. Esses benefícios também ajudam a trazer dinamismo e entusiasmo para o processo e incluem:

- *Oportunidades de interação.* As reuniões de uma Mesa-redonda são fóruns para diálogo, mas também para interação entre pessoas com interesses ou problemas semelhantes. A Mesa-redonda propicia a membros do serviço público acesso a um dirigente que dificilmente teriam no curso normal de suas

¹ O *Canadian Centre for Management Development* foi assimilado pela estrutura da *Canada School of Public Service (CSPS)* em 2004.

atribuições profissionais. Membros que não são do serviço público têm acesso aos que o são e vice-versa. Os membros da secretaria executiva são apresentados com a valiosa oportunidade de desenvolver contatos. Membros com menos vivência no serviço público ganham maior acesso àqueles com experiência e conhecimento.

- *Refletir profundamente sobre um tópico de interesse.* Muitos profissionais estão tão ocupados no cumprimento de suas atribuições regulares no trabalho que têm poucas oportunidades para refletir profundamente sobre um tópico. Participar das reuniões da Mesa-redonda significa ter um tempo longe dessas obrigações profissionais rotineiras, uma vez que propicia estímulo e crescimento intelectual – ambos elementos vitais do envolvimento do servidor.

- *Reconhecimento e prestígio.* As pessoas que participam da criação de um produto de Mesa-redonda extremamente bem sucedido recebem os cumprimentos de seus pares. O presidente é elogiado por ter conduzido os trabalhos. Os pesquisadores ganham crédito pela relatoria do processo. Os membros gozam tanto de reconhecimento por um trabalho bem feito, como das oportunidades decorrentes desse sucesso.

- *Envolvimento em um projeto de pesquisa de vanguarda.* É estimulante estar envolvido em um projeto inédito. A pessoa passa a ter acesso não apenas a informações privilegiadas e resultados de pesquisas, mas também a ideias e abordagens inovadoras durante as deliberações da Mesa-redonda. Os acadêmicos, em particular, gozam do benefício adicional do envolvimento em um tipo de pesquisa (pesquisa-ação) que raramente acontece no ambiente universitário.

- *Crescimento pessoal e profissional.* Quando perguntados sobre o que mais impressionou os participantes no processo da MRPA, um aspecto se destaca: o prazer e o crescimento que resultam do envolvimento em diálogos com um grupo de destaque. Em outras palavras, as sessões de diálogo constituem, por si só, experiências gratificantes. Além disso, como uma grande parte do material está relacionada às atividades profissionais do participante, seu envolvimento é uma oportunidade de crescimento profissional.

- *Solução de problemas que afetam sua vida profissional.* Muitos participantes de uma MRPA são convidados a participar porque entendem, de imediato, que existe um desafio premente. Essas pessoas geralmente enfrentam uma dificuldade que pode ser resolvida com a presença de um produto prático. Portanto, os participantes estão ajudando a resolver problemas que enfrentam em sua própria vida profissional.

Essa lista deixa claro que são muitos os benefícios do envolvimento em uma MRPA. Entretanto, esses benefícios não ocorrem em uma única direção. O próprio processo extrai benefícios consideráveis das contribuições dos participantes da Mesa-redonda. Esses benefícios devem ser reconhecidos,

uma vez que oferecem orientação sobre o perfil das pessoas que você deseja ver envolvidas.

- *Acesso à aptidão, competência ou habilidade (expertise) e aos conhecimentos de especialistas.* Os conhecimentos, a competência e as experiências que os membros da Mesa-redonda trazem para as discussões constituem uma fonte de muitos *insights*. Muito do conteúdo do produto final são as lições oferecidas pelos membros da Mesa-redonda. Um dos principais benefícios da metodologia de MRPA é a capacidade para reunir essas lições rapidamente e com relativa facilidade.

- *Envolvimento de usuários finais.* O produto final provavelmente não seria tão relevante sem as contribuições daqueles aos quais se destina. Quando eventuais usuários do produto são incluídos no processo, experiências do mundo real e conscientização da situação passam a fazer parte do conteúdo e da concepção do produto, além de ajudar a Mesa-redonda a identificar os tipos de mensagens e as fontes de evidências com maior probabilidade de persuadir seu público-alvo.

- *Intercâmbio com pensadores.* Segundo William Isaacs, especialista em diálogo e consultor, o diálogo é a “arte de pensar junto”. Assim, o envolvimento de mentes ágeis e brilhantes aumentará a interação. Isso é crucial para a geração de soluções inovadoras e o escrutínio da qualidade de argumentos e evidências.

- *Legitimidade e credibilidade.* Os produtos da Mesa-redonda adquirem mais legitimidade e credibilidade porque são criados por uma combinação de líderes, pensadores, decisores proeminentes e usuários finais. A diversidade dos membros da Mesa-redonda assegura a inclusão de uma variedade de vozes e pontos de vista.

Em conjunto, esses benefícios destacam o fato de que a participação no processo é *mutuamente benéfica* para todos os envolvidos. É por essa razão que é raro alguém recusar uma oferta de participação. A Mesa-redonda também propicia aos recrutadores flexibilidade na seleção dos participantes do processo.

Objetivo nº 1: Recrutamento do presidente

O presidente exerce a função mais importante na Mesa-redonda. É a pessoa responsável, em última análise, pelo conteúdo e a qualidade do produto final. Consequentemente, o presidente é quem mais influencia o processo, como facilitador de reuniões e avaliador do produto da secretaria executiva. Por essas razões, a pessoa recrutada para essa função deve ser um dirigente bem conceituado do serviço público. Outras qualidades do presidente podem ser agrupadas em quatro categorias:

• *Liderança e capacidade para defender o produto.* Habilidades de liderança são necessárias para que o presidente possa desempenhar um papel central no sentido de orientar o rumo da Mesa-redonda e motivar os participantes. Habilidades de facilitação são cruciais para assegurar o foco e administrar o tempo das reuniões da Mesa-redonda. Além disso, o presidente será a figura mais estreitamente associada ao produto final. Ele deverá, portanto, ser capaz de defender o produto, atribuindo-lhe importância.

• *Conhecimento e experiência.* O presidente deve ter algum conhecimento prévio sobre o tópico da pesquisa, a fim de dirigir com eficácia e eficiência uma Mesa-redonda que inclua especialistas. Isso não significa que ele deva ser um especialista no tema. No entanto, quanto menor for o nível de conhecimento do presidente, maior será o tempo de que a secretaria necessitará para apoiá-lo e informá-lo sobre o tópico.

• *Tempo.* A probabilidade de êxito da Mesa-redonda será menor se o presidente não dispuser de tempo suficiente para contribuir durante todo o processo. O presidente deve estar no controle dos acontecimentos, examinar documentos e contribuir para a reflexão das partes envolvidas. Se ele for capaz apenas de “passar os olhos” pelo material de pesquisa e protótipos de produtos, poderá ter dificuldades para manter o desenvolvimento do produto dentro do cronograma previsto, na medida em que os prazos finais se aproximarem.

Exemplo. Já houve casos em que presidentes excessivamente ocupados não puderam dedicar tempo suficiente à revisão de materiais e a uma reflexão profunda sobre as questões discutidas durante as reuniões da Mesa-redonda. Somente quando a Mesa-redonda chegou ao fim, esses presidentes perceberam a necessidade de maior dedicação. No final, os produtos foram entregues, felizmente à satisfação de todos. No entanto, a secretaria executiva teve que trabalhar fora do expediente, a Mesa-redonda teve que rever questões que já havia discutido e os produtos foram entregues com atraso.

• *Interesse no tópico da pesquisa.* Um presidente genuinamente interessado no tópico da pesquisa tem maior probabilidade de oferecer contribuições significativas durante todo o processo. presidentes interessados têm maior probabilidade de encontrar tempo para ler materiais sobre o tópico e envolver colegas em discussões relevantes nos intervalos entre as reuniões da Mesa-redonda.

• *Figuras respeitadas ou vibrantes.* Um presidente de MRPA com reputação positiva dá ao produto mais chances de boa aceitação. Um dirigente bem respeitado ou um novato e promissor são escolhas acertadas. Além de conferir prestígio ao produto da Mesa-redonda, o status do presidente também significa prestígio para a organização patrocinadora.

Uma vez selecionado o presidente, o convite para sua participação deve ser feito pelo funcionário mais graduado da organização patrocinadora. A pessoa que faz o convite deve ter, no mínimo, o mesmo grau hierárquico do presidente

convidado. O objetivo do convite também é demonstrar a importância que a organização atribui à Mesa-redonda. É nesse momento que expectativas e responsabilidades são estabelecidas entre a organização patrocinadora e o presidente. Se ele liderar a Mesa-redonda em uma direção que contrarie os parâmetros do projeto, o chefe da organização que sedia a Mesa será responsável por discutir a questão com o presidente. As responsabilidades dele também serão esclarecidas, inclusive no que se refere aos seguintes compromissos:

- *Cumprir o mandato.* O presidente é responsável por cumprir o mandato estipulado para a Mesa-redonda, em conformidade com os parâmetros do projeto.

- *Dedicação de tempo e energia.* O presidente é responsável por dedicar o tempo necessário para se envolver efetivamente nas atividades da Mesa-redonda. Como regra geral, os requisitos mínimos são de quatro a seis reuniões de meio período, mais reuniões e interações entre o presidente e a secretaria.

- *Entrega de um produto.* O presidente é responsável por criar um produto dentro do prazo acordado, de uma forma que cumpra todos os requisitos previamente estipulados.

- *Defesa do produto.* Uma vez concluído o processo da Mesa-redonda, o coordenador e a organização sede passam a comercializar o produto. O presidente também desempenha um papel crucial nessa tarefa. Eventos são organizados para promover o produto. O presidente também poderá encabeçar o uso ativo do produto em sua organização de origem. Após o término do processo da Mesa-redonda, o envolvimento do presidente passa a ser voluntário. Por isso, ter recrutado presidente comprometido com a causa ajuda nesse momento.

Exemplo. O presidente da Mesa-redonda do CCMD sobre Organização de Aprendizagem usou o produto final de sua Mesa-redonda para orientar uma mudança de grande envergadura em seu ministério durante um período de três anos. Ele aplicou lições-chave debatidas na Mesa às estruturas decisórias do órgão. Todos os empregados da organização participaram de sessões de orientação, nas quais o produto foi utilizado como um manual. No final, a iniciativa revolucionou a forma como o ministério encarava desafios administrativos e de política.

Objetivo nº 2: Recrutamento dos membros da Mesa-redonda

Recrutar membros para uma Mesa-redonda de Pesquisa-Ação pode ser um processo longo, repleto de escolhas difíceis. Há uma tensão entre, de um lado, incluir pessoas que representem um espectro diversificado de partes interessadas no tema e, de outro, manter a Mesa-redonda suficientemente

pequena para garantir um diálogo íntimo e ordenado. O número de membros recomendado para uma Mesa-redonda é de 12 a 23, sendo 18 o número ideal. O nível de participação durante as reuniões pode cair, na média, 10 a 20%.

Sugestão. Há muitos fatores que tendem a incentivar níveis mais elevados de participação no transcorrer do processo da Mesa-redonda. Se o presidente ocupa um cargo mais elevado no serviço público, o nível de participação tende a ser mais alto. Programar reuniões com bastante antecedência e sondar os membros sobre sua disponibilidade reduz a probabilidade de conflitos de agenda. Programar reuniões para os períodos mais calmos do ano – mas não durante as férias – pode impulsionar a frequência. Assim, pequenas quedas na participação geralmente não causam problemas, a menos que membros influentes não estejam presentes em reuniões nas quais decisões extremamente importantes são tomadas.

A participação na Mesa-redonda é em parte orientada pela necessidade de *diversidade suficiente* entre os membros. Isso ajuda a assegurar a presença de membros com conhecimentos e experiência em todas as dimensões do tópico da pesquisa. A diversidade também resulta em um conflito de criatividade que aumenta a probabilidade de se chegar a soluções inovadoras e *insights*. Na prática, isso significa que os membros devem ter origem diversificada, inclusive com relação a:

- *Setores diferentes.* Recrutar membros dos setores privado, acadêmico e (se pertinente) sem fins lucrativos pode ajudar a trazer uma perspectiva externa para o desafio enfrentado pelo serviço público. As Mesas-redondas do CCMD geralmente incluem dois ou três acadêmicos bem conceituados da área para, dentre outras coisas, assegurar rigor teórico e metodológico. Em muitos tópicos, especialmente aqueles associados à gestão, o setor privado normalmente conta com uma série de empresas que já implementaram soluções inovadoras. Pessoas envolvidas nesses projetos podem ser convidadas para compartilhar suas experiências.

- *Diferentes tipos e níveis de especialização.* A Mesa-redonda deve incluir tanto especialistas como iniciantes no tema. Isso ajuda a tornar o produto final mais sofisticado e, ao mesmo tempo, mais acessível, ao desencorajar o uso excessivo de jargões e outros empecilhos à comunicação eficaz. A Mesa-redonda também deve incluir especialistas de várias disciplinas, a fim de promover o intercâmbio interdisciplinar.

- *Experiências e formações diferentes.* O diálogo provavelmente não será muito rico se ocorrer entre pessoas que pensam da mesma forma. A exposição a experiências, formas de pensar e pontos de vistas diferentes é vital para ajudar os membros a refletir sobre os problemas. Assim, é importante recrutar pessoas com diferentes experiências e formações (ex.: de diferentes regiões, esferas de governo, carreiras e organizações).

- *Segmentos diferentes do público-alvo.* Trazer para a Mesa-redonda membros de diferentes segmentos do público-alvo do produto ajuda a garantir relevância e credibilidade. A secretaria e o presidente devem ter em mente um público-alvo especulativo ao selecionar os membros. Em última análise, caberá à Mesa-redonda a decisão final sobre qual deve ser seu público-alvo.

Há uma série de fatores extremamente importantes a se ter em mente ao recrutar membros de grupos diferentes. Primeiro, deve-se enfatizar para os membros potenciais que não estão sendo convidados para participar como representantes (ou delegados) de uma organização ou um grupo específico. Cada membro participa como um indivíduo, com contribuições pessoais singulares a oferecer. É por esse motivo (e para assegurar continuidade) que os participantes não podem enviar substitutos às reuniões. Segundo, é importante recrutar membros que possam se envolver em diálogos construtivos. Candidatos que não estejam dispostos a participar com a mente aberta não devem ser convidados. Da mesma forma, aqueles com tendência à “doutrinação” ou a constranger terceiros não são bons candidatos à participação.

A composição de cada Mesa-redonda é, em última análise, prerrogativa do presidente. O processo se inicia quando a secretaria compila uma lista de membros potenciais por meio de consultas e pesquisas. O presidente também é incentivado a produzir uma lista curta, para que se possa tirar proveito de sua rede de contatos. Quando todos os nomes houverem sido reunidos, o presidente fará a seleção final, em consulta à secretaria. Uma vez concluída a lista de membros, os convites são enviados partindo das seguintes possibilidades:

- *Recrutamento orientado pelo presidente.* Se os membros potenciais forem dirigentes, ou se o presidente desejar estabelecer uma relação inicial e direta com os membros (o que é benéfico) deverá convidá-los pessoalmente. Normalmente um contato telefônico será suficiente. Esse convite verbal é seguido de uma carta preparada pelo coordenador, assinada pelo presidente e enviada pela secretaria da Mesa-redonda.

- *Recrutamento orientado pelo coordenador.* Alternativamente, o coordenador poderá fazer convites a membros potenciais, seguidos de um convite formal, por escrito, do presidente. Esse método pode ser mais eficiente em termos de tempo, uma vez que o presidente frequentemente tem uma agenda cheia, o que não lhe permite tempo livre para se envolver mais a fundo em questões administrativas. No entanto, essa nem sempre é a melhor abordagem. Se os membros potenciais forem integrantes do alto escalão, é mais provável que aceitem participar da Mesa-redonda se o convite partir diretamente do presidente.

- *Abordagem híbrida.* Outra alternativa envolve a divisão de trabalho. O presidente telefona para colegas mais chegados e dirigentes. O coordenador,

por sua vez, telefona para os servidores menos graduados e aqueles que conhecem menos o presidente. Essa geralmente é a melhor abordagem, uma vez que maximiza as taxas de aceitação e, ao mesmo tempo, usa criteriosamente o tempo do presidente.

O desafio consiste em obter a combinação correta de membros – uma que assegure diversidade suficiente de ideias, membros do público-alvo, experiências e pontos de vista. Essa diversidade deve incluir pessoas práticas, com representatividade e conhecimentos.

Sugestão. Há muitas maneiras de identificar membros potenciais no meio acadêmico. Anais de conferências, revistas de pesquisa especializadas, livros bem conceituados e declarações públicas de interesse para a pesquisa (geralmente encontradas nas páginas das universidades na Internet), podem ser consultados. Em geral, servidores públicos especializados no tópico da pesquisa sabem quem são os acadêmicos mais proeminentes na área em questão.

Sugestão. Alguns presidentes não se sentem à vontade para trazer à tona determinados assuntos ou fazer intervenções durante as reuniões da Mesa-redonda, por medo de parecerem excessivamente autoritários. Eles temem, com certa razão, que um estilo de facilitação excessivamente intervencionista possa reprimir o diálogo. Um método para vencer esse desafio é recrutar um colega próximo do presidente, como, por exemplo, um dirigente do alto escalão. Esse membro poderá estar em melhor situação para introduzir determinados argumentos, sob o comando do presidente, e oferecer-lhe outras formas de apoio durante as reuniões. Como bônus adicional, esses membros podem discutir o tópico da pesquisa com o presidente entre uma reunião e outra.

Objetivo nº 3: Recrutamento do coordenador

O Coordenador da Mesa-redonda é o elo que une o processo da Mesa-redonda. Sem uma pessoa capaz nessa função, o processo se ressentiria de uma fonte crucial de direção, disciplina e coordenação. Muita coisa depende do preenchimento desse cargo. Parte-se do princípio de que aqueles que participam deste curso devem preencher essa função e, portanto, aprofundarmos em técnicas de recrutamento não seria pertinente. Assim, seria útil examinarmos as principais qualidades esperadas de um coordenador:

- *Habilidades para gerenciar relações.* O coordenador deverá desenvolver uma relação de empatia e trabalho produtivo com outros atores do processo, particularmente o presidente. Isso requer habilidade para construir relações e manter uma rede de contatos.

- *Habilidades para gerenciar projetos.* O coordenador dirige os aspectos logísticos do processo da Mesa-redonda, inclusive supervisionar prazos, orçamentos, marcos do projeto e o planejamento de reuniões.

- *Habilidades em pesquisa e redação.* Na maioria dos casos, o coordenador também desempenha uma função no processo de pesquisa. No mínimo, isso implica realizar tarefas relativas a pesquisas que outros membros da secretaria, por qualquer razão, não tenham condições de realizar. O coordenador frequentemente é um correlator do produto final da Mesa-redonda e, no mínimo, deve ser capaz de avaliar a qualidade da redação e da pesquisa produzida por terceiros. O coordenador é geralmente uma figura central no que se refere a traduzir ideias e terminologia acadêmicas para o vocabulário do serviço público e vice-versa.

- *Conhecimentos em gestão de publicações.* O coordenador não precisa conhecer os aspectos técnicos de todos os estágios do processo de uma publicação. No entanto, precisa saber quais são os principais passos e trabalhar para uni-los. Quanto maior o conhecimento do coordenador em matéria de publicação, maior a probabilidade de a visão da Mesa-redonda vir a ser traduzida em um produto tangível, com um alto nível de exatidão.

- *Capacidade para representar a organização patrocinadora.* O coordenador é a ligação entre a organização patrocinadora e a Mesa-redonda. Profissionalismo, credibilidade e capacidade de comunicação são extremamente relevantes nessa função.

Lembre-se de que, em última análise, o coordenador é responsável pelas operações diárias da Mesa-redonda e da secretaria executiva. Os conhecimentos e as habilidades requeridas devem refletir a complexidade dessa tarefa.

Cabe observar, ainda, que a designação de outros membros da secretaria – discutida a seguir – não é tarefa do presidente, mas sim do coordenador da Mesa-redonda. A secretaria está subordinada ao coordenador e este, ao presidente.

Objetivo nº 4: Recrutamento do relator-pesquisador

O processo de MRPA emprega geralmente um estudante de pós-graduação para realizar pesquisas. Esse quase sempre é um aluno de doutorado, mas, em algumas disciplinas, a disponibilidade desses pode ser extremamente baixa (ex.: na área de Direito). O argumento lógico para tanto tem quatro vertentes. Primeiro, alunos pesquisadores custam menos em termos financeiros e estão ansiosos para adquirir experiência prática. Os contatos que estabelecem durante o processo poderá ajudar a impulsionar suas carreiras. Segundo, os alunos são apresentados ao serviço público como uma possível profissão. Muitos poderão,

eventualmente, optar por construir sua carreira no setor público. Em outras palavras, trata-se de um veículo de recrutamento. Terceiro, alunos de pós-graduação são uma fonte valiosa de conhecimentos sobre um tópico e reúnem um conjunto recém-formado de habilidades de pesquisa. Finalmente, esses alunos propiciam um elo valioso entre a Mesa-redonda e a comunidade acadêmica. Essas quatro razões, por si sós, demonstram que empregar alunos é um bom investimento.

Há várias formas para identificar alunos de pós-graduação qualificados. As formas sugeridas abaixo constituem uma lista apenas superficial de fontes.

- *Chefes de programas de pós-graduação.* Você poderá contatar chefes de departamentos para identificar candidatos promissores para a função de relator. Um convite para candidatar-se também pode ser distribuído nos departamentos das disciplinas acadêmicas pertinentes.

- *Contatos existentes.* Sua organização também poderá ter contatos intensos com membros da comunidade acadêmica. O CCMD, por exemplo, mantém um programa de bolsas de estudos que conta com acadêmicos bem conceituados os quais, frequentemente, indicam ao coordenador o caminho a seguir.

- *Servidores internos (intranet).* Uma convocação aberta pode ser distribuída entre servidores de departamentos de universidades. Trata-se de correios eletrônicos, pelos quais informações importantes podem ser enviadas aos membros de uma comunidade.

Uma vez que uma pequena lista de candidatos à relatoria tenha sido elaborada, encontrar a pessoa certa pode ser difícil, especialmente se o coordenador estiver operando uma Mesa-redonda pela primeira vez e não souber o que procurar. Recomenda-se que os candidatos possuam as seguintes qualidades:

- *Gestão do tempo.* Procure alguém que pareça capaz de administrar sua agenda de forma eficaz e eficiente. Certifique-se de que essa pessoa entenda seus compromissos de tempo durante o ciclo da pesquisa e esteja disponível em momentos críticos no transcorrer do processo de pesquisa. Jamais subestime o excesso de atividades ou a carga de trabalho.

- *Capacidade de redação.* Grande parte do tempo de um relator-pesquisador é dedicado à redação. É crucial que o candidato demonstre habilidades nesse sentido, bem como disposição para adequar um estilo de redação a um público específico. Não se deve deduzir que essa habilidade esteja sempre presente. Na dúvida, peça amostras de textos redigidos.

- *Ensino e comunicação.* O processo da Mesa-redonda frequentemente gira em torno da produção de grandes volumes de pesquisas em um curto período de tempo. É necessário que seu relator seja capaz de compreender ideias complexas e transmiti-las a outros de forma mais concisa.

• *Conhecimentos e interesse.* Obviamente, o objetivo é encontrar um pesquisador qualificado, com algum conhecimento do tópico que está sendo estudado. No entanto, é raro “acertar o alvo”. Esteja atento a eventuais divergências entre a agenda de pesquisa da Mesa-redonda e os interesses do candidato.

• *Adaptabilidade e compromisso.* Se ainda não for um especialista, o candidato deve ter a capacidade de imergir em um campo de pesquisa desconhecido e dominar a literatura em pouco tempo. Esse requisito deve ser acompanhado de um compromisso com o trabalho que leve o relator-pesquisador a dedicar tempo e esforços adicionais, se necessário, para concluir o projeto.

Um relator-pesquisador que não possua essas qualidades poderá causar uma série de problemas. Por exemplo, o trabalho de pesquisa poderá ter que ser reescrito repetidamente se não corresponder às expectativas e aos padrões da Mesa-redonda. As áreas em que o relator falhar terão que ser compensadas pelo coordenador ou por outro membro qualificado da secretaria executiva.

Objetivo nº 5: Recrutamento do(s) assistente(s)

O CCMD opera um programa de desenvolvimento profissional com a duração de quatro anos, que prepara pessoas selecionadas com grau de mestrado para funções de gestão intermediária no serviço público do Canadá (Programa de treinamento em gestão, ou MTP, na sigla em inglês). O objetivo do programa é cultivar novas gerações de gestores ou profissionais com potencial para se tornar futuros líderes. Programas de desenvolvimento semelhantes existem em várias outras jurisdições.

Para o processo de MRPA, os assistentes de gestão constituem uma fonte de conhecimentos e habilidades. Muitas das mesmas qualidades são buscadas quando um relator-pesquisador se candidata à função de integrante da secretaria executiva. A principal diferença é que os assistentes de gestão não estarão tão ativamente envolvidos na redação do produto final. O assistente poderá se envolver na pesquisa em várias frentes, dependendo de sua disponibilidade e de seu interesse. No mínimo, o assistente: a) estará envolvido em sessões de *brainstorming* entre integrantes da secretaria, em questões relacionadas com o tópico da pesquisa; b) buscará e coletará material de pesquisa aos quais os relatores-pesquisadores poderão não ter acesso, como, por exemplo, documentos do governo; c) ajudará a realizar pesquisas de campo, tais como entrevistas com colegas do serviço público; e d) redigirá documentos de pesquisa para a Mesa-redonda, caso tenha conhecimentos ou habilidades especiais que sejam relevantes para a tarefa.

Resumo e reflexões adicionais

Esta seção descreveu os principais pontos que envolvem a venda da participação em uma Mesa-redonda. A seguir, lista uma série de considerações que devem ser levadas em conta ao recrutar participantes para o processo, notadamente o presidente, os membros, o relator- pesquisador, o coordenador e o assistente de gestão. Entretanto, esse não é o conjunto completo de indivíduos envolvidos no processo. A secretaria executiva depende do trabalho desempenhado pelo pessoal administrativo interno. O processo de editoração depende de uma série de profissionais de criação e desenvolvimento, conforme discutido no guia concepção e desenvolvimento de produtos. No entanto, esta seção relacionou o pessoal-chave que define o processo de MRPA.

A tabela abaixo apresenta um sumário dessas funções essenciais e resume as qualidades ideais para cada uma.

Objetivos de recrutamento

Meta do Recrutamento	Principais Critérios de Recrutamento
Presidente	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade para liderar o grupo e defender o produto, incluindo facilitar reuniões de forma eficiente e eficaz;• Conhecimento e experiência no que se refere ao tópico da pesquisa e ao serviço público como instituição;• Tempo para se dedicar às atribuições da Mesa-redonda;• Interesse no tópico da pesquisa.
Membros da Mesa-redonda	<ul style="list-style-type: none">• Grupo diversificado composto por pessoas de diferentes setores, níveis e tipos de especialização, experiências, formação, pontos de vista, bem como segmentos do público-alvo.
Coordenador	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades para gerenciar relações;• Capacidade para gerenciar projetos;• Capacidade de pesquisa e redação;• Conhecimento dos aspectos básicos do processo de publicação;• Capacidade para representar a organização que sedia a Mesa com um alto nível de profissionalismo.
Relator-pesquisador	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade para administrar o tempo de forma eficaz e eficiente e cumprir várias responsabilidades ao mesmo tempo;• Capacidade para redigir de forma clara e convincente para diferentes públicos;• Habilidades de ensino e comunicação;• Conhecimento e interesse no que se refere ao tópico da pesquisa;• Capacidade e compromisso para se adaptar a um ambiente de pesquisa desconhecido.
Assistente de Gestão	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade para contribuir com a gestão do processo da Mesa-redonda;• Capacidade básica em pesquisa e interesse em participar de atividades de pesquisa;• Capacidade de formar redes (interagir).

3

Apoio ao presidente da Mesa-redonda

A relação entre o presidente e o Coordenador é o aspecto mais importante do processo de Mesa-redonda, comparável à relação entre o piloto e o copiloto de um avião. Essa relação precisa ser construída do zero, em um breve espaço de tempo. Esta seção listará alguns dos serviços de apoio que um Coordenador deve prestar ao presidente, com as informações necessárias para o cumprimento de suas principais responsabilidades. O sucesso dessa função de apoio implica estabelecer uma relação sólida de trabalho.

Como estabelecer uma relação

O coordenador trabalhará com o presidente durante a maior parte do ciclo da Mesa-redonda. Excetuando-se as reuniões da Mesa, o coordenador provavelmente se reunirá com o presidente entre seis e dez vezes durante o processo. Essas reuniões podem variar em termos de conteúdo e tempo. Algum tempo poderá ser gasto em uma discussão aberta sobre o tópico da pesquisa. No entanto, essas reuniões tendem a ser estruturadas com uma agenda formal e uma lista das decisões a serem tomadas. Aqui, eficiência e agilidade são importantes. presidentes têm agendas cheias e estão acostumados a um apoio amplo e personalizado. O presidente poderá ter preferências em relação a como as informações são transmitidas e as reuniões realizadas, dentre outras coisas.

O coordenador geralmente não tem uma relação preexistente com o presidente. Isso representa um ônus extra para o coordenador no que se refere a desenvolver um clima de confiança, credibilidade e empatia com o presidente, além de cuidados no sentido de evitar qualquer circunstância que possa prejudicar esse elo de confiança. Em geral, o desenvolvimento dessa relação envolve uma série de elementos:

- *Atender às preferências do presidente.* Ao se tornar um dirigente, um servidor público provavelmente terá formas preferidas de agir. O coordenador deve procurar saber quais são as preferências do presidente. Ele prefere

ser chamado pelo primeiro nome, ou exige um tratamento mais formal? Os documentos devem ser formatados de uma maneira específica (ex.: tamanho da fonte, margens e gráficos; ou uso de cores)? Há dias e horários da semana mais convenientes para reuniões? Em que medida, antes de uma reunião da Mesa-redonda, o presidente prefere se reunir com a secretaria? Essas são apenas algumas das perguntas que um coordenador terá que responder logo no início do processo.

- *Garantir o profissionalismo.* Desnecessário dizer que a relação entre o presidente e o coordenador deve ser caracterizada por um alto nível de profissionalismo. Se o coordenador assumiu compromissos com datas previamente combinadas, é importante garantir que esses compromissos sejam cumpridos a tempo. Isso inclui assegurar que os materiais entregues sejam de alta qualidade; significa, por exemplo, alocar tempo suficiente para revisar o material a ser enviado.

- *Preparar o presidente.* O coordenador é responsável por assegurar que o presidente esteja preparado para cada etapa importante do processo. Isso inclui: a) formar a Mesa-redonda; b) conduzir reuniões; c) avaliar pesquisas; e d) desenvolver o produto final. *Briefings*, quer orais ou por escrito, devem ser conduzidos para assegurar que o presidente receba todas as informações necessárias para tomar decisões críticas e apresentar um bom desempenho durante o processo.

As áreas nas quais o presidente provavelmente necessitará de maior apoio podem ser agrupadas em quatro categorias.

Item de Apoio nº 1: Necessidades de pesquisa

O presidente da Mesa raramente é um profissional da área de pesquisa. Ainda assim, no serviço público do Canadá, muitos têm um entendimento substancial no que se refere a métodos de pesquisa. E isso se deve a duas razões. Em primeiro lugar, praticamente todos os funcionários graduados têm pelo menos um diploma universitário, embora muitos destes não sejam nas áreas de ciências sociais ou administrativas. Segundo, a maioria dos funcionários do alto escalão supervisiona a apresentação de pesquisas e análises. Esse fato sugere que, exceto no caso de metodologias de pesquisa altamente especializadas, os presidentes têm um entendimento adequado do processo de pesquisa. Como essas qualidades não se aplicam aos dirigentes graduados de todos os órgãos, os coordenadores devem avaliar a experiência de seu presidente nessa área.

Mesmo quando um presidente tem uma formação sólida na área de pesquisa, inevitavelmente será necessário mantê-lo informado sobre a metodologia e situá-lo em relação ao tópico da pesquisa. Além do Kit e dos

documentos distribuídos aos membros da Mesa-redonda, há vários outros tipos de material que a secretaria poderá fornecer ao presidente, inclusive:

- *Publicações de referência.* Publicações importantes devem ser distribuídas ao presidente e aos membros da Mesa-redonda com parcimônia. Todos são pessoas ocupadas e a secretaria deve procurar obter os resultados essenciais das pesquisas e apresentá-los de uma forma mais concisa. Vale acrescentar que alguns presidentes insistem em que a secretaria forneça leituras complementares.

- *Briefings especiais.* O presidente poderá manifestar interesse em um tópico ou uma teoria em particular. Isso requer que a secretaria realize pesquisas e análises personalizadas. Geralmente, esses *briefings* (ou notas informativas) se limitam ao levantamento da situação da área.

- *Sessões de discussão.* Alguns presidentes se sentem mais capazes de refletir sobre problemas de pesquisa por meio de discussões. Essas sessões, realizadas com a secretaria nos intervalos entre reuniões da Mesa-redonda, podem ser mostrar úteis para criar familiaridade com o tópico da pesquisa e gerar ideias a serem levadas para as reuniões da Mesa-redonda, além de ajudar o presidente a tomar decisões sobre características cruciais do produto final. Essas sessões podem incluir membros do quadro de pessoal da organização do presidente ou outras pessoas com as quais ele se sinta à vontade para discutir a questão.

- *Eventos de aprendizagem.* A secretaria é responsável por informar o presidente da realização de conferências, debates públicos, apresentações e palestras sobre o tópico da pesquisa. O presidente poderá decidir participar, dependendo da qualidade, pertinência e relevância do evento.

- *Redação conjunta de um ensaio exploratório.* Houve uma ocasião em que um presidente optou por refletir sobre um problema de pesquisa colocando suas reflexões no papel. O ensaio resultante ajudou o presidente a falar de forma mais clara e incisiva sobre o tópico da pesquisa, produzindo um documento de referência que acabou por ser compartilhado com os membros da Mesa-redonda.

O objetivo final é ajudar o presidente a envolver a Mesa-redonda no tema e dirigi-la durante as reuniões e deliberações.

Item de Apoio nº 2: Necessidades de facilitação

Nem todos os presidentes possuem habilidades de facilitação para liderar um diálogo com foco, espírito e ritmo. Idealmente, essa qualidade deve ser um critério essencial de recrutamento. Esse problema geralmente não ocorre no

serviço público do Canadá, porque os dirigentes tendem a ser pessoas extremamente carismáticas em razão das exigências de seus cargos (que frequentemente envolvem presidir reuniões). No entanto, o apoio é necessário para assegurar que as reuniões da Mesa-redonda de Pesquisa-Ação transcorram sem tropeços. Isso inclui uma série de providências.

- *Notas de cenário (pauta do presidente)*. Antes de cada reunião da Mesa-redonda, o presidente recebe uma nota informativa para que possa se preparar para a reunião e tomar ciência de quaisquer acontecimentos de última hora. O presidente provavelmente consultará a nota (geralmente denominada “nota de cenário”) repetidamente durante a reunião. As notas de cenário normalmente são elaboradas em um estilo ao qual o presidente está acostumado. Os assuntos cobertos pela nota podem variar dependendo das circunstâncias da Mesa-redonda, embora haja vários elementos comuns, que incluem:
 - a) uma lista das presenças confirmadas na reunião; b) os principais objetivos (ou marcos) da reunião; c) uma reconfirmação da agenda da reunião, com considerações-chave sobre cada item da agenda; d) especulações sobre desafios que o presidente poderá encontrar durante a reunião; e) informações de referência importantes sobre apresentações e apresentadores e outras discussões que possam surgir; e f) as principais mensagens que o presidente deseja comunicar ou mensagens que o coordenador julgar apropriado transmitir durante a reunião. O primeiro item dessa lista, presenças confirmadas, geralmente requer que a nota de cenário (pauta do presidente) seja entregue ao presidente bem próximo da data da reunião – entre um e três dias de antecedência.

Sugestão. Uma das técnicas mais úteis empregadas em notas de cenário (pauta do presidente) é a indicação da prioridade de algumas decisões a serem tomadas. Decisões de prioridade alta são separadas de decisões de prioridade média as quais, por sua vez, são separadas daquelas de prioridade baixa. Isso ajuda o presidente a conhecer as decisões necessárias para que as etapas essenciais do processo sejam cumpridas.

- *Organização da reunião*. Outra forma de atender às necessidades do presidente é organizar a agenda da reunião de forma a complementar seu estilo de facilitação. Por exemplo, se o presidente se sente menos à vontade liderando diálogos, talvez seja mais apropriado programar um número maior de reuniões e detalhar melhor os itens da agenda. Se, ao contrário, o presidente demonstra mais confiança, a agenda das reuniões da Mesa-redonda poderá ser mais aberta.

- *Envolvimento de um assessor*. Conforme discutido na seção anterior, recrutar um assessor do presidente poderá ajudá-lo a refletir sobre problemas e a conduzir reuniões.

• *Divisão de trabalho.* O coordenador geralmente desempenha um papel pequeno nas deliberações da Mesa-redonda. No máximo, deverá esclarecer questões procedimentais e logísticas e, eventualmente, apresentar resultados da pesquisa. A razão para tanto é assegurar que o coordenador e a secretaria executiva não influenciem excessivamente o diálogo da Mesa-redonda. No entanto, alguns presidentes de Mesa-redonda têm insistido para que o coordenador desempenhe um papel mais ativo, realizando tarefas como resumir as decisões da Mesa-redonda, ou discutindo questões relacionadas com o tópico da pesquisa.

• *Facilitação profissional.* As Mesas-redondas do CCMD jamais utilizaram os serviços de um facilitador profissional. Nunca foi necessário. Há circunstâncias em quem se poderá empregar um facilitador, como, por exemplo, quando o diálogo extrapolar as normas da instituição ou quando uma grande parte dos membros tiver pouca experiência nesse formato de conversação.

Apoiar o presidente em sua função é um serviço vital, que ajuda a assegurar um diálogo tranquilo e produtivo na Mesa-redonda.

Item de Apoio nº 3: Necessidades Logísticas

Há uma série de processos administrativos que envolvem o presidente de alguma forma. Isso geralmente implica conduzir o processo da MRPA em nome do presidente, o que requer enviar aos membros da Mesa-redonda correspondências que exigem a aprovação e, na maioria dos casos, a assinatura do presidente. O presidente precisa ser adequadamente informado sobre essas questões e ter tempo suficiente para realizar esses procedimentos.

Item de Apoio nº 4: Necessidades de Eventos

Após – e algumas vezes durante – o processo da Mesa-redonda, o presidente assume algumas das responsabilidades pelo *marketing* do produto final. Muito depende da disponibilidade e do entusiasmo do presidente em relação ao produto. Geralmente, o presidente participa ativamente de eventos como conferências e apresentações para promover o produto. Isso também significa uma necessidade considerável de apoio do coordenador. Palestras e apresentações de slides precisam ser preparadas. Providências precisam ser tomadas para identificar locais-chave para divulgação.

Resumo e Reflexões Adicionais

Esta seção destacou uma série de áreas nas quais o coordenador, com o auxílio da secretaria executiva, pode servir ao presidente. Esses serviços são cruciais porque constituem uma das poucas maneiras pelas quais o coordenador pode influenciar as deliberações da Mesa-redonda. Essa relação de atividades pode atuar como uma lista de verificação útil para orientar o coordenador na medida em que o processo da Mesa-redonda se desenvolve.

A tabela abaixo lista as principais áreas de apoio e objetivos de cada uma.

Apoio ao presidente

Item de apoio	Principais objetivos
Necessidades de pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• Ajudar o presidente a se familiarizar com métodos de pesquisa, caso esse não tenha muita experiência prévia como profissional de pesquisa;• Manter o presidente informado sobre literatura importante relacionada com o tópico da pesquisa;• Ajudar o presidente a refletir sobre questões relacionadas com o tópico da pesquisa.
Necessidades de facilitação	<ul style="list-style-type: none">• Manter o presidente previamente informado sobre as reuniões da Mesa-redonda;• Elaborar a agenda da reunião da Mesa-redonda em conformidade com o estilo de facilitação do presidente;• Prestar assessoria sobre formas de facilitar uma reunião.
Necessidades logísticas	<ul style="list-style-type: none">• Garantir a operação ordenada da Mesa-redonda nos aspectos que envolvem a aprovação do presidente.
Necessidades de eventos	<ul style="list-style-type: none">• Propiciar ao presidente oportunidades para divulgar o produto final.

4

Conclusões e reflexões finais

A qualidade do produto de uma Mesa-redonda de Pesquisa-Ação depende da qualidade das pessoas envolvidas e das relações entre essas. Isso pode parecer óbvio e clichê. Mas deve ser mencionado porque, na pressa de se estabelecer uma Mesa-redonda, é tentador recrutar pessoas meramente convenientes e disponíveis. É igualmente tentador entrar precipitadamente no processo, sem se certificar de que o presidente tem um entendimento correto das questões envolvidas. Quando se investe em relações logo no início, as deliberações da Mesa-redonda e as pesquisas da secretaria executiva tendem a ser de melhor qualidade. Pessoas qualificadas também liberam tempo do coordenador, permitindo que esse se concentre em questões de maior relevância.

– C –

Elaboração de um kit de Informações para os membros da Mesa-redonda de Pesquisa-Ação

Índice

1) Em que este guia o ajudará

2) Definição de parâmetros de pesquisa para sua Mesa-redonda de Pesquisa-Ação

Estabelecimento de limites para o âmbito da investigação

Parâmetro 1: Mandato da Mesa-redonda

Parâmetro 2: Requisitos do produto

Parâmetro 3: O processo da Mesa-redonda

Resumo e reflexões adicionais

Tabela-resumo: Parâmetros básicos de pesquisa

3) Informações básicas para atender às necessidades de informação dos membros da Mesa-redonda

Adotando uma Ética de serviço

Referência 1: Local e instalações

Referência 2: Perguntas frequentes

Referência 3: Distribuição de documentos

Resumo e reflexões adicionais

Tabela-resumo: Informações básicas para membros de uma Mesa-redonda

4) Conclusões e reflexões finais

1

Em que este guia o ajudará

Quando o CCMD começou a realizar Mesas-redondas de Pesquisa-Ação, as informações necessárias para as suas atividades eram passadas aos membros que as compunham pouco a pouco. Respondendo às necessidades à medida que iam surgindo, a secretaria executiva preparava documentos informativos ou respondia diretamente a perguntas feitas por membros. Essa abordagem funcionou bem nos estágios iniciais de desenvolvimento das Mesas-redondas de Pesquisa-Ação. No entanto, com o passar do tempo, observamos que algumas perguntas sempre eram feitas e que todos os membros de mesas-redondas demandavam as mesmas informações básicas. Atualmente, todos os membros de mesas-redondas recebem um kit (ou pacote de informações) contendo informações sobre o modelo das mesas-redondas de pesquisa-ação e seu papel no processo.

Observou-se que esse era o método mais eficaz de oferecer informações básicas aos membros de mesas-redondas por três razões relacionadas à eficiência, à conveniência e à gestão de expectativas. A documentação de informações básicas no início do processo permite que a secretaria executiva não fique sobrecarregada com muitas solicitações pequenas por informações e fique mais livre para focar na pesquisa e no desenvolvimento de produtos. Oferecendo aos membros uma referência única, informações básicas são transmitidas em conjunto. Passando de antemão informações sobre o processo de MRPA, evitam-se mal-entendidos e expectativas exageradas sobre o que será obtido.

Os kits de informações distribuídos a membros de mesas-redondas de pesquisa-ação do CCMD não são exatamente iguais. Ajustes para cada caso são necessários para garantir que o kit reflita, da melhor maneira possível, o objeto da pesquisa, o estilo de facilitação de diálogo do presidente e especificidades logísticas. No entanto, os kits têm alguns itens em comum. Este guia ajudará a secretaria executiva a desenhar um kit informativo para membros de mesas-redondas com itens essenciais detalhados e outras considerações sobre o seu desenho.

2

Definição de parâmetros de pesquisa para sua Mesa-redonda de Pesquisa-Ação

Todos os projetos de pesquisa bem administrados baseiam-se em algum tipo de declaração inicial de parâmetros básicos de pesquisa ou sobre os objetivos gerais e limites da investigação. De certa maneira, essa declaração de parâmetros de pesquisa é como a “constituição” de um projeto. Ela ajuda a garantir que todos os pesquisadores envolvidos tenham um entendimento comum do projeto e concordem em atuar de acordo com seu desenho básico. Se o projeto envolver uma agência patrocinadora – ou seja, uma organização financiadora –, essa organização pode, com toda a propriedade, considerar os parâmetros de pesquisa como um acordo entre patrocinadores e pesquisadores. Se o projeto envolver outras partes, elas poderão saber rapidamente o que ele envolve examinando seus parâmetros.

Esta seção discutirá aspectos do kit informativo que constituem os parâmetros de pesquisa das mesas-redondas.

Estabelecimento de limites para o âmbito da investigação

No processo das mesas-redondas de pesquisa-ação, a mesa e seus participantes gozam de grande autonomia por parte da organização patrocinadora ou que sedia a Mesa (neste caso, o CCMD). Essa autonomia é necessária por razões óbvias: interferências e críticas de um ator externo não permitem sessões de diálogo harmoniosas e produtivas. A interferência também prejudica uma definição clara de responsabilidades e pode gerar conflitos entre as mesas-redondas e a organização patrocinadora.

Por outro lado, é necessário que a organização patrocinadora estabeleça, desde o início, limites para as Mesas-redondas. Eles ajudam a garantir que as Mesas se mantenham no caminho que se propuseram a seguir e não se desviem muito de seus objetivos. Eles também procuram garantir que as Mesas-redondas gerem um produto que satisfaça as expectativas básicas da

organização patrocinadora. Portanto, a declaração de parâmetros de pesquisa garante um equilíbrio entre as necessidades básicas da organização patrocinadora e a flexibilidade que as Mesas-redondas devem ter em seu trabalho.

No processo de se estabelecer parâmetros, é importante considerar alguns elementos:

- *Os parâmetros não devem ser rígidos demais.* Sempre somos tentados a estabelecer regras detalhadas e rígidas. Se forem rígidas demais, as regras podem desestimular a participação em Mesas-redondas. Afinal de contas, o presidente e os participantes doam seu tempo e conhecimentos preciosos a elas. A maioria dos voluntários não vê regras rígidas com bons olhos. Os parâmetros devem, portanto, ser definidos de uma maneira que apenas estabeleça limites e necessidades fundamentais. Os membros de mesas-redondas frequentemente adotam maneiras novas e inovadoras de desenvolver um produto dentro dos parâmetros estabelecidos.

- *Estabeleça limites com parcimônia.* Os membros de uma Mesa-redonda geralmente sabem mais sobre o tema a ser pesquisado do que a organização patrocinadora. Os parâmetros estabelecidos não devem interferir indevidamente com a maneira pela qual a Mesa-redonda define o tema ou problema a ser pesquisado. Isso é especialmente importante, considerando que a secretaria executiva geralmente precisará fazer alguma pesquisa exploratória para documentar plenamente as principais questões e desafios envolvidos.

- *Não transforme sugestões em limitações.* É perfeitamente natural que uma organização que sedia a Mesa apresente sugestões sobre procedimentos a serem adotados para o estudo do tema da pesquisa. Essas sugestões podem ser úteis; no entanto, assimilá-las nos parâmetros da pesquisa certamente reduzirá a flexibilidade da Mesa-redonda. É provavelmente melhor que as sugestões sejam feitas de uma maneira mais informal.

- *Esclareça bem as normas gerais.* No setor público, há diversas políticas e normas que regem como publicações devem ser produzidas. No Canadá, por exemplo, todas as publicações devem ser produzidas nos dois idiomas oficiais do país. É importante esclarecer bem essas normas para que a Mesa-redonda não as viole inadvertidamente.

Essas considerações sugerem que os parâmetros estipulados sejam bem reduzidos e redigidos de uma maneira bastante sucinta. O CCMD optou por estabelecer parâmetros para três elementos apenas: o mandato da Mesa-redonda, as características básicas do seu processo e algumas características do produto final.

Parâmetro 1: Mandato da Mesa-redonda

O mandato da Mesa-redonda é a declaração básica de pesquisa que rege o seu processo. Trata-se de uma declaração do que, em um nível geral, a organização patrocinadora espera que a Mesa-redonda realize. Essa declaração é geralmente desenvolvida após a organização patrocinadora fazer uma rodada de consultas para identificar um tema para uma Mesa-redonda. Na experiência do CCMD, mandatos demasiadamente detalhados geralmente tornam-se irrelevantes após a realização de uma pesquisa inicial. Além disso, sugestões de produtos não devem ser incluídas no mandato, já que geralmente é impossível se saber o que é necessário antes de (a) o público-alvo básico ter sido selecionado e (b) ter sido realizada uma pesquisa inicial.

Muitas Mesas-redondas do CCMD usam um modelo básico para o seu mandato. Esse modelo estabelece um mandato adequado para praticamente qualquer tema propício para uma pesquisa-ação.

Modelo. “A Mesa-redonda de Pesquisa-Ação sobre [nome do tema] foi estabelecida com o seguinte propósito: 1) fazer um balanço do que se sabe sobre [nome do tema] no contexto do serviço público [do Canadá]; 2) esclarecer quaisquer ambiguidades em torno das questões envolvidas; 3) identificar e explorar pesquisas de ponta sobre como desafios relacionados a [nome do tema] podem ser superados; e 4) desenvolver um produto prático (por exemplo, um guia para gestores) que servidores (ou um segmento deles) possam usar ativamente em seu local de trabalho”.

O modelo deve apresentar uma ideia básica do tipo de parâmetro que deve ser incluído em um mandato. Observe que o mandato enfatiza a viabilidade do produto, os limites externos do público-alvo e a necessidade de se descobrir o que já foi produzido sobre o tema.

Parâmetro 2: Requisitos do produto

Há diversos requisitos básicos que uma organização patrocinadora pode desejar estabelecer para um produto. Eles não incluem informações sobre o tipo de produto ou seu conteúdo. Pelo contrário, como mencionado acima, é prematuro, nesse estágio, fazer uma declaração sobre esses detalhes do produto. No entanto, é necessário estabelecer alguns parâmetros para o formato que o produto deve assumir.

Exemplo. O CCMD estipula uma pequena lista de requisitos para produtos a serem desenvolvidos por todas as Mesas-redondas. Essa lista de limitações inclui: 1) restrições orçamentárias; 2) o produto deve ser um documento impresso

de algum tipo; 3) a aparência básica da arte da capa e da marca dos produtos deve ser comum em todos os produtos e eles devem também observar as diretrizes do CCMD para publicações; 4) o documento impresso deve ser transferível para um formato eletrônico para distribuição (ou seja, Internet e CD-rom); 5) o produto deve ser publicado em ambos os idiomas oficiais do Canadá; e 6) o produto deve ter um valor prático para os servidores do serviço público do Canadá (ou para alguma parte dele).

Essa lista será diferente para outras organizações e esferas de governo. A lista acima foi desenvolvida com um foco nas restrições logísticas e em pesquisas de mercado. No que se refere a pesquisas de mercado, observou-se, por exemplo, que uma parte significativa da clientela básica do CCMD (particularmente dirigentes do alto escalão) não gosta de usar mídia eletrônica. É por essa razão que versões impressas e eletrônicas dos produtos são necessárias.

Sugestão. Uma vez que um produto de uma Mesa-redonda tenha sido concluído e distribuído, é uma boa ideia fazer uma pesquisa de acompanhamento junto ao público leitor. Essa pesquisa é o meio ideal para se colher insumos sobre formatos preferidos de produtos.

Parâmetro 3: O processo da Mesa-redonda

Ajuda ter uma lista das características básicas do processo da mesa-redonda de pesquisa-ação para que seus membros saibam o que devem esperar. Além de uma lista de características-chave do processo, é bom estabelecer algumas limitações básicas para a metodologia de MRPA. Algumas delas podem ser estipuladas como restrições e outras redigidas na forma de opções. A lista apresentada a seguir ilustra restrições básicas e opções comuns.

- *Prazos.* Prazos são geralmente estabelecidos para uma cópia final do produto e para a publicação do produto final. Eles ajudam a enfatizar a urgência de se gerar um produto em tempo hábil.

- *Regras para as reuniões.* As reuniões duram metade de um dia e um número mínimo de reuniões geralmente é estipulado (quatro). Algumas regras devem ser claramente estabelecidas para a participação em reuniões afim de garantir um diálogo franco e produtivo. Recomendamos deixar claro que: 1) comentários feitos em reuniões da Mesa-redonda não devem ser atribuídos a membros; 2) não são permitidos substitutos nas reuniões; e 3) a documentação interna da Mesa-redonda não é para distribuição geral.

- *Reembolso de despesas.* Alguns membros podem ter o direito de serem reembolsados por algumas despesas (por exemplo, despesas de viagem).

Os requisitos e instruções relativos a esse direito de geralmente são incluídos no kit do participante.

Como regra geral, qualquer descrição do processo de uma Mesa-redonda deve ser breve para não sobrecarregar os membros com leituras que não sejam essenciais. Na primeira reunião, esses pontos fundamentais sobre o processo são apresentados em uma fala curta (5 minutos) para ajudar a orientar os membros.

Resumo e reflexões adicionais

Limites devem ser estabelecidos. No entanto, limites demais ou excessivamente rígidos podem ter um efeito desestimulador para uma Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. Como regra geral, estabeleça limites propensos a promover uma experiência de Mesa-redonda produtiva e gratificante e não o contrário. Uma vez estabelecidos os parâmetros, dê um voto de confiança aos participantes da Mesa e acredite que eles serão capazes de tomar decisões apropriadas.

Uma tabela resumida de parâmetros básicos de pesquisa será mostrada abaixo. A tabela também aponta por que cada parâmetro é necessário.

Parâmetros básicos de pesquisa

Tipo de parâmetro	O que estipular e por quê
Mandato	<ul style="list-style-type: none">• Estabeleça os parâmetros externos de um projeto de pesquisa para garantir que a Mesa-redonda não embarque em uma tangente que pouco tenha a ver com a proposta inicial da pesquisa.• Elabore uma lista de expectativas básicas sobre o produto, de modo que ele satisfaça as necessidades da organização patrocinadora e que sedie a Mesa.
Requisitos do Produto	<ul style="list-style-type: none">• Elabore uma lista de normas governamentais que possam ter alguma relação com o produto final para garantir que a Mesa-redonda não deixe de observá-las.• Elabore uma lista de restrições logísticas para garantir que os membros da Mesa-redonda não tenham expectativas exageradas em relação ao que pode ser produzido.• Elabore uma lista de quaisquer restrições institucionais aplicáveis a uma publicação (por exemplo, a questão da marca) para garantir que ela satisfaça as expectativas da organização patrocinadora.
Regras que Regem o Processo da Mesa-redonda	<ul style="list-style-type: none">• Estabeleça prazos para garantir que o produto final seja gerado em tempo hábil e de uma maneira previsível.• Elabore uma lista das regras que devem reger as reuniões para chamar a atenção dos membros para a necessidade de respeitar o tempo de cada um e garantir que o diálogo resultante seja franco e produtivo.• Elabore uma lista de regras associadas à logística do processo, principalmente regras para despesas, para garantir que os membros recebam um tratamento justo

3

Informações básicas para atender às necessidades de informação dos membros da Mesa-redonda de Pesquisa-Ação

Ao longo de uma mesa-redonda de pesquisa-ação, a secretaria executiva dedica bastante tempo prestando serviços aos seus membros. Os membros têm necessidades de informação: eles precisam saber em que consiste o processo da Mesa-redonda, onde as reuniões serão realizadas e como eles podem contribuir da melhor maneira possível. Esta seção oferecerá algumas orientações sobre como essas necessidades de informação podem ser melhor satisfeitas.

Adotando uma ética de serviço

Os membros de uma Mesa-redonda são voluntários. Eles também são profissionais ocupados. Um dos benefícios do processo da mesa-redonda de pesquisa-ação é que ele não consome muito tempo de seus membros. A intenção é realizar sessões de diálogo altamente produtivas e enriquecedoras com um alto nível de conveniência para os membros. Seria um desperdício obrigar os membros a passar muito tempo tomando conhecimento de detalhes logísticos que os afetam. É por isso que a secretaria adota uma ética de serviço em suas relações com os membros de mesas-redondas. Uma ética de serviço pode ser implementada de diversas maneiras.

- *Colha um feedback informal regularmente.* Como ocorre em cursos, é insuficiente esperar até que o processo termine para colher insumos dos participantes. Informações podem ser colhidas sobre o que os membros estão achando dos serviços prestados pela secretaria executiva. Agindo proativamente, é possível ajustar o processo à medida que ele se desenvolve para garantir um alto nível de participação e satisfação. Esse procedimento não precisa ser formal. Na verdade, discussões informais com membros sobre o processo seriam a abordagem ideal em função da franqueza que propiciam. Assim, os membros da secretaria podem desenvolver uma boa relação com os membros de uma mesa-redonda.

- *Compartilhe o feedback com outras secretarias que cuidam de Mesas-redondas.* É comum que mais de uma mesa-redonda esteja sendo

realizada ao mesmo tempo. O CCMD realiza de três a cinco mesas-redondas simultaneamente. Seus coordenadores devem se reunir regularmente para compartilhar experiências e dicas.

- *Equilibre eficiência e serviço sob medida.* O tempo dedicado prestando serviços aos membros é um tempo que não é dedicado a atividades de pesquisa. No entanto, sem o insumo dos membros de uma mesa-redonda, o elemento que impulsiona o processo estará ausente. É por isso que a secretaria deve procurar ser bastante eficiente na prestação de serviços aos membros. Isso envolve identificar membros com necessidades diferenciadas e encontrar maneiras de oferecer serviços sem dificuldade.

Obviamente, há muitas outras dimensões básicas a serem consideradas para se ter uma ética de serviço completa e madura, como responder rapidamente a solicitações de membros por informações e garantir que os materiais fornecidos satisfaçam padrões elevados de qualidade. Disponibilizar informações básicas sobre serviços disponíveis aos membros no seu kit de informações é um primeiro passo para melhorar o nível dos serviços prestados.

Referência 1: Local e instalações

Não é preciso dizer que o kit deve incluir informações sobre os locais das reuniões e cronogramas. A forma como isso é feito, no entanto, pode promover muito a eficiência do processo. O CCMD tem às vezes oferecido um mapa dos locais de reuniões em vez de simplesmente indicar endereços. Brochuras sobre locais de reuniões com os respectivos equipamentos também promovem maiores possibilidades para apresentações multimídia durante as reuniões e também fazem publicidade dos serviços oferecidos pelo CCMD em outras áreas.

Referência 2: Perguntas Frequentes

Algumas perguntas feitas por membros de mesas-redondas parecem ser recorrentes. Em vez de responder perguntas uma a uma à medida que são feitas, pode ser uma boa ideia catalogar e distribuir as perguntas com as respectivas respostas a eles. Esse método de prestar informações é popular entre desenvolvedores de páginas na internet, que geralmente dedicam uma seção dos sites para responder a perguntas de visitantes. Fazendo isso, outros podem obter as respostas que precisam de uma maneira conveniente, sem que a secretaria precise se preocupar em responder a perguntas mais de uma vez.

O desenvolvimento de uma seção de perguntas frequentes envolve mais que a coleta passiva de perguntas e respostas. Uma pergunta pode ser feita por um indivíduo e uma resposta adequada pode ser dada. No entanto, não há garantia de que a pergunta será respondida exatamente da mesma maneira no futuro. É necessário prever variações e redefinir a pergunta de uma maneira abrangente. Também não há nenhuma garantia de que a resposta oferecida satisfará todas as pessoas e situações. Será necessário generalizar, usar uma redação que possa ser amplamente compreendida e oferecer uma resposta de aplicação ampla. Há outras considerações a serem feitas nessa área também:

- *Nem todas as perguntas precisam ser feitas.* Os membros podem vir para as reuniões com algumas suposições e ideias preconcebidas. Suposições incorretas devem ser esclarecidas ou corrigidas para que os membros não fiquem decepcionados ou frustrados. Elas não são perguntas no senso estrito da palavra. No entanto, podem ser reformuladas como perguntas na forma de um documento de perguntas frequentes. Se isso for feito com critério, esse método de corrigir suposições e ideias preconcebidas tende a ser mais simpático que outros métodos alternativos.

- *Nem todas as perguntas feitas precisam ser incluídas.* Contrariando a sabedoria habitual, a criação de uma seção de perguntas frequentes não envolve a elaboração de uma lista exaustiva com respostas para todas as perguntas feitas. É importante separar perguntas triviais de perguntas importantes. Se um número excessivo de perguntas e respostas irrelevantes for listado, os membros de uma Mesa-redonda podem optar por não usar de forma alguma um documento com uma lista de perguntas frequentes como referência, minando, assim, seu propósito.

- *As respostas devem ser breves e objetivas.* Somos tentados a oferecer uma resposta exaustiva para cada pergunta feita, uma resposta que tente esclarecer todas as circunstâncias e eventualidades colocadas. Isso geralmente não é necessário. A conveniência é o que torna uma seção de perguntas frequentes útil, de modo que respostas desnecessariamente longas e complicadas em sua leitura representam um desserviço.

- *Perguntas podem apontar para problemas mais profundos.* Se a secretaria for solicitada a responder uma pergunta diversas vezes, pode não ser suficiente apenas apresentar uma resposta. Às vezes, perguntas frequentes apontam para problemas que precisam ser abordados de uma maneira mais ativa e podem até mesmo exigir mudanças no processo de uma mesa-redonda. Reflita sobre as perguntas feitas para se certificar de que elas não refletem problemas que podem ser eliminados.

- *Redija as perguntas de uma maneira positiva.* Perguntas podem ser redigidas de uma maneira negativa ou que demonstra falta de interesse ou

podem fazer uma crítica na forma de uma pergunta. Mesmo que alguém faça uma pergunta de uma maneira negativa, é bom que ela seja reformulada de uma maneira positiva. Além de estabelecer um tom mais adequado, a reformulação de perguntas dessa maneira enfatiza a natureza construtiva do processo de uma Mesa-redonda e ajuda a mitigar conflitos. Um das melhores maneiras de se desativar perguntas negativas é sugerir corretivos positivos para algum descontentamento subjacente, se possível.

Sugestão. Uma vez que documentos de perguntas frequentes são materiais de referência, eles devem ser organizados de uma maneira que permita aos leitores terem acesso a informações rapidamente. Por exemplo, incluir um índice no início do documento, listando as perguntas, mas não as respostas, pode ajudar seus leitores a localizar com precisão as informações de que precisam (tornando o documento mais relevante). Organizar as perguntas por tema é uma abordagem eficaz.

Técnicas de formatação de documentos podem ser usadas para dar leitores as dicas visuais necessárias para considerar a lista de perguntas sem perder tempo.

Referência 3: Distribuição de documentos

As Mesas-redondas do CCMD estão usando cada vez mais arquivos em formato eletrônico para distribuição, principalmente no formato pdf. É bom incluir informações nesses documentos sobre como os membros podem visualizá-los e imprimi-los. Alternativamente, se o esquema adotado for o de enviar a documentação das reuniões pelo correio, o kit pode mencionar com que antecedência os membros receberão os materiais.

Sugestão. O envio de documentos eletrônicos por e-mail é particularmente útil para membros acadêmicos de Mesas-redondas porque, dependendo das normas adotadas por suas instituições, eles podem passar muito tempo trabalhando em casa. O mesmo pode ser dito em relação a membros que passam muito tempo viajando.

Resumo e reflexões adicionais

Esses são apenas alguns dos itens que devem ser considerados para se criar um único ponto de acesso a informações vitais. Pode ser necessário incluir outros itens para satisfazer demandas que forem surgindo. Ao longo do tempo, a

prestação de informações dessa maneira aumentará muito a eficiência do processo. Isso é particularmente importante se considerarmos o tempo limitado de que a secretaria dispõe para atender a membros de Mesas-redondas.

Uma tabela resumida de itens básicos de referência será apresentada abaixo. A tabela também observa por que cada parâmetro é necessário.

Informações básicas para membros de uma Mesa-redonda

Tipo de parâmetro	O que estipular e por quê
Local e instalações	<ul style="list-style-type: none">• Facilite para os membros o processo de encontrar locais adequados para as reuniões e evite atrasos• Esclareça bem em que circunstâncias em que despesas de viagem serão pagas
Perguntas frequentes	<ul style="list-style-type: none">• Providencie um local acessível para responder a perguntas comuns• Reduza o tempo gasto pela Secretaria respondendo a perguntas
Distribuição de documentos	<ul style="list-style-type: none">• Forneça instruções acessíveis a membros menos acostumados com a informática se forem usados documentos eletrônicos• Informe com precisão quando os documentos serão distribuídos aos membros e que meio será usado para distribuí-los

4

Conclusões e Reflexões Finais

Este guia listou alguns itens a serem reunidos em um pacote informativo para membros de Mesas-redondas. Alguns dos elementos mencionados foram sendo identificados na prática da realização de Mesas-redondas, inclusive os benefícios de: a) ser proativo no atendimento aos membros; b) estabelecer um único ponto de acesso a informações; c) esclarecer expectativas bem no início do processo em relação ao que é viável ou não e ao que é permitido ou não; d) ajustar as informações às necessidades especiais de membros individuais; e e) identificar meios eficientes de conduzir o processo para que a secretaria possa dedicar mais tempo à pesquisa e não atendendo aos membros. À medida que o pacote informativo for refinado, ele vai abordar as necessidades identificadas cada vez melhor. Como em outros eventos do gênero, é necessário que o pacote seja razoavelmente abrangente sem sobrecarregar os membros de Mesas-redondas com informações desnecessárias.

Índice

1) Em que este guia o ajudará

2) Aspectos a serem considerados no início do processo de pesquisa

Abordando um tema para uma pesquisa

Consideração 1: Problemática

Consideração 2: O Estado da arte

Consideração 3: Público-alvo

Consideração 4: Suas capacidades

Consideração 5: Orientando outros

Resumo e reflexões adicionais

Tabela-resumo: Considerações a serem feitas no início do processo

3) Documentos básicos de pesquisa que ajudam a iniciar o processo da Mesa-redonda

Por que documentos de pesquisa são necessários antes da primeira reunião de uma Mesa-redonda?

Documento 1: Léxico de definições preliminares

Documento 2: Inventário de outras iniciativas

Documento 3: Análise da literatura existente

Documento 4: Um ensaio exploratório

Documento 5: Leituras suplementares

Documento 6: Lista de perguntas a serem consideradas

Resumo e reflexões adicionais

Tabela-resumo: Documentos básicos de pesquisa

4) Abordagens analíticas para ajudá-lo a definir uma agenda prática de pesquisa

Pensando sobre mudanças mais sistematicamente

Abordagem 1: Análise de lacunas

Abordagem 2: Análise de campo de força

Abordagem 3: Análise *SWOT*

Abordagem 4: Melhores práticas

Abordagem 5: Definição de perfis de desenvolvimento

Abordagem 6: Análise do caminho crítico

Abordagem 7: Análise do raio de ação

Abordagem 8: Desenvolvimento de cenários

Abordagem 9: Meta-análise

Resumo e reflexões adicionais

Tabela-resumo: Abordagens analíticas

5) Gestão do processo de pesquisa nos estágios iniciais

Prioridades na gestão de uma pesquisa

Consideração 1: Contratação de pessoal para a pesquisa

Consideração 2: Administração do tempo dos pesquisadores

Consideração 3: Administração de conhecimentos

Resumo e reflexões adicionais

Tabela-resumo: Considerações sobre a gestão de Mesas-redondas de Pesquisa-Ação

6) Conclusões e reflexões finais



1

Em que este guia o ajudará

No início de um projeto de pesquisa de qualquer tipo, é provável que surja uma pergunta: por onde começar? A resposta para essa pergunta não é nada direta em uma pesquisa-ação. Diferentes problemas de pesquisa suscitam desafios diferentes para estabelecer as bases para uma investigação. A diversidade presente em uma Mesa-redonda faz com que seus membros comecem suas atividades a partir de perspectivas distintas, cada um deles tendo diferentes prioridades, níveis de conhecimento e interesse no tema. Uma coisa é certa: se uma Mesa-redonda não começar eficientemente e sobre uma base sólida, é provável que se desperdice muito tempo e energia no desenvolvimento do processo da pesquisa.

Este guia apresenta algumas ferramentas e orientações concebidas para garantir um bom início para uma Mesa-redonda. Ele inclui informações sobre: as perguntas certas a serem feitas logo no início do processo; formas de se definir o projeto de pesquisa de maneira a torná-lo administrável; materiais que podem ajudar os membros de uma Mesa-redonda a estabelecer um bom ritmo de trabalho; como estabelecer uma secretaria; e técnicas que tornam mais prática a formulação de uma pesquisa em seus estágios iniciais. Em resumo, este documento é um guia de elementos básicos para uma boa pesquisa.

2

Aspectos a serem considerados no início do processo de pesquisa

Há uma lista de perguntas que a Mesa-redonda deve responder no início do seu processo de pesquisa. Essa lista de verificação propõe direções úteis que, se seguidas, gerarão uma melhor compreensão do terreno da pesquisa e do público que a lerá. Essa lista de perguntas não precisa ser exaustiva; no entanto, ela ajudará a secretaria executiva a pensar sistematicamente sobre como os fundamentos da pesquisa da Mesa-redonda podem ser lançados.

Abordando um tema para uma pesquisa

Antes de elaborar uma lista de considerações e perguntas importantes que uma Mesa-redonda deverá fazer, é importante definir claramente por que isso deve ser feito. Há três razões importantes:

- *Você deve conhecer o tema.* Que informações a secretaria precisa ter para falar inteligentemente sobre uma questão? Há áreas sobre as quais se deve saber mais? Em outras palavras: “você tem consciência do que não sabe?” Identificando lacunas importantes no seu entendimento das questões envolvidas no tema e preenchendo essas lacunas, a secretaria se prepara melhor para atender os membros da Mesa-redonda.

- *Você deve conhecer as pessoas que participam.* A secretaria executiva atende aos membros da Mesa-redonda e ambos atendem um público maior que, em última análise, consumirá o produto final. A secretaria conhece suficientemente bem os membros e o público leitor para começar a pesquisa de forma eficiente? Por exemplo, a secretaria conhece bem as especialidades, a reputação no campo, as necessidades de informação e a capacidade dos participantes de envolver outros em um diálogo?

- *Você deve conhecer as pessoas com as quais trabalha.* É provável que a secretaria seja composta servidores com diferentes níveis de conhecimentos e disponibilidade de tempo. É importante ter conhecimento desses elementos.

Investigando esses elementos em vez de basear-se apenas em suposições, a secretaria executiva fica mais bem preparada para assessorar uma Mesa-redonda no início do seu processo.

Consideração 1: Problemática

O primeiro estágio de qualquer projeto de pesquisa é o de identificar uma problemática, que é o termo usado para uma “declaração do problema”. Trata-se de uma declaração que descreve resumidamente as características essenciais do desafio que a sua Mesa-redonda pretende superar. O ideal é que ela seja mais que uma declaração simples e que cite todas as informações que você precisa saber para compreender plenamente a missão da sua Mesa-redonda. Essa declaração é um dos elementos que devem dar à Mesa-redonda direção e foco. Há diversas perguntas específicas a serem consideradas:

- *Componentes.* O que existe no estado atual da situação que é indesejável? Por que é indesejável? Quais são as causas mais importantes desse fato?

- *Doença versus sintomas.* O problema identificado constitui um sintoma de um outro problema mais profundo? Se afirmativo, o tema correto está sendo focado? O problema aponta para outros sintomas não diagnosticados em outras áreas? A solução desse problema leva à solução de outros problemas? Os problemas são sistemáticos (fazem parte de um conjunto interconectado de atividades) ou particulares (isolados e específicos para um determinado tempo e lugar)?

- *Duração.* O problema é de curto ou longo prazo? O problema envolve um elemento cíclico? Há quanto tempo o problema vem persistindo? Ele mudou ao longo do tempo (por exemplo, se tornou mais ou menos severo)?

- *Grupo(s) afetado(s).* Quem é mais afetado pelo problema em questão? O problema afeta diferentes partes interessadas de diferentes maneiras? Se afirmativo, de que maneiras?

- *Consequências de não se agir.* Quais seriam as implicações se ninguém tomar medidas concretas para superar um desafio? Quais seriam as implicações mais urgentes?

- *Consequências de se agir.* Qual seria a recompensa de se agir com sucesso? Que forma esse sucesso assumiria (por exemplo, economia de custos, uma maior produtividade, uma maior relevância dos serviços, etc.)? Que oportunidades adicionais seriam criadas pela eliminação do problema?

- *Provas empíricas.* Existe um conjunto de provas empíricas – definidas com base em estudos de pesquisas quantitativas ou qualitativas – que descrevem a magnitude e o âmbito do desafio em questão?

Sem um entendimento sólido da natureza do problema, pode haver um desperdício de tempo posteriormente, que o obrigará a reavaliar o seu entendimento do problema. Com um bom entendimento do problema, você pode também criar uma base robusta de fundamentos lógicos para medidas concretas. Essa “argumentação sólida” (ou *business case*, como se diz no setor privado) pode ser útil quando você precisar reafirmar as ideias da Mesa-redonda quando estiver divulgando o produto final em si.

Consideração 2: O estado da arte

É muito incomum que o seu projeto de pesquisa não tenha absolutamente nenhum precedente. Alguns campos de pesquisa estão muito amadurecidos, tornando necessário que você investigue pesquisas existentes e desenvolva uma síntese delas. Outros são relativamente imaturos e exigem alguma pesquisa primária (ou seja, original) da sua parte. Portanto, uma das primeiras coisas a serem consideradas é o estado da arte no campo de pesquisa em questão. O que já existe e como o que já existe pode ser usado? Há diversas considerações mais específicas a serem levadas em conta:

- *Especialistas*. Há especialistas ou profissionais extremamente experientes que podem ser consultados no sentido de se identificar rapidamente as principais questões relacionadas ao tema? Uma dessas pessoas poderia fazer uma apresentação na primeira reunião da Mesa-redonda?

- *Leituras produtivas*. Há contribuições importantes da literatura sobre o tema que devam ser levadas em consideração? Quais são os principais achados? Há alguma análise já disponível na literatura que documente esses achados? Se houver, a secretaria pode usar esse material como ponto de partida.

- *Conceitos fundamentais*. Quais são os termos e conceitos fundamentais associados a um tema? Há uma lista organizada de palavras-chave que possa ser usada na identificação de pesquisas e fontes adicionais de pesquisas?

- *Controvérsias importantes*. Há áreas de conhecimento e divergências teóricas sobre um tema que não tenham sido satisfatoriamente esclarecidas para todos? Quais são os principais pontos de atrito entre pesquisadores, grupos de partes interessadas (representantes da sociedade civil) ou escolas de pensamento?

- *Modelos e representações esquemáticas*. Há algum modelo, estrutura ou diagrama que capture a essência do tema escolhido ou uma parte dele? Seria adequado apresentá-lo à Mesa-redonda como um meio de introduzir o tema?

- *Oportunidades de pesquisa*. Que aspectos do tema a ser pesquisado foram bem trabalhados na literatura e quais deles não foram? Quais são as

principais lacunas de pesquisa e o que seria necessário para preenchê-las? Sintetizar o que já se sabe, considerando a fragmentação dos conhecimentos existentes, seria considerado uma importante contribuição?

Consideração 3: Público-alvo

Você embarcou em um processo de pesquisa que gerará um produto prático para um público-alvo específico. Sabendo que o público-alvo é crucial para o desenvolvimento de um produto relevante e significativo, ofereça orientações especialmente adequadas à situação do público em vista. Faz sentido, portanto, que você se faça algumas perguntas relacionadas ao seu público-alvo, começando com a seguinte: que público-alvo a Mesa-redonda deve alcançar? Responder a essa pergunta não é tão fácil quanto parece à primeira vista. Por um lado, a Mesa-redonda deve considerar essa questão cuidadosamente: ela deve se certificar de que o público-alvo não seja amplo demais, para que possa desenvolver orientações suficientemente específicas para serem úteis. Por outro lado, o público-alvo não pode ser restrito a ponto de tornar o produto final pouco atraente para um público maior. Aqui vão algumas outras considerações a serem feitas:

- *Percepções.* Como o público-alvo percebe os desafios que serão considerados na Mesa-redonda?
- *Solicitações.* Que tipo de orientação os membros do público-alvo têm procurado? O que ele deveria procurar? Que tipo de ajuda ele acredita estar precisando?
- *Âmbito de ação.* Realisticamente falando, qual seria o âmbito de ação do público-alvo, considerando sua autoridade e os recursos disponíveis?
- *Mensagens.* Que mensagens-chave provavelmente sensibilizarão o público-alvo? Que mensagens podem ser percebidas como menos persuasivas?
- *Evidências concretas.* Que tipo de provas o público-alvo exige para considerar os achados de pesquisa factíveis?
- *Perfil.* Quais são as características do público-alvo que são relevantes para o estudo da Mesa-redonda? Podem ser características demográficas, do seu trabalho ou lar ou informações sobre suas atitudes em relação ao tema.

Sugestão. A tentação é definir um público-alvo mais amplo o possível, frequentemente com as mesmas características da clientela da organização que sedia e patrocina a Mesa. Quando o público-alvo é muito amplo e diversificado, pode ser uma boa ideia identificar grupos-chave dentro desse público-alvo e oferecer orientações mais diretas a esses grupos menores. Isso pode implicar

alguns desafios em termos do desenho do seu produto final (por exemplo, o desafio de precisar dividir o seu produto em segmentos separados que serão mais atraentes para diferentes grupos), mas esses desafios geralmente podem ser superados com um pouco de criatividade.

Consideração 4: Suas capacidades

O presidente e a secretaria executiva trazem experiências e conjuntos de conhecimentos muito diferentes para o processo. Como coordenador, cabe a você identificar quais seriam os pontos fortes e fracos da secretaria. Fazendo isso, é possível alavancar os pontos fortes e compensar os fracos à medida que o processo se desenvolve. Para começar, pode ser uma boa ideia fazer as seguintes perguntas:

- *presidente*. Qual é interesse do presidente no tema? Quais são as experiências e conhecimentos dessa pessoa em relação ao tema e suas opiniões sobre ele? Até que ponto o presidente está familiarizado com processos de pesquisa e publicações? Sobre quais aspectos do tema o presidente precisaria receber mais informações?

- *Relator-pesquisador*. Se uma Mesa-redonda estiver usando um estudante de pós-graduação para fazer pesquisas, quais são os interesses específicos dessa pessoa na área? Em que aspectos esses interesses diferem do tema específico que está sendo considerado? Há períodos no ciclo da pesquisa nos quais essa pessoa não poderá estar envolvida em função de restrições de tempo? Como você caracterizaria as habilidades de redação dessa pessoa? Como essa pessoa poderia ajustar seu estilo de redação de modo a melhor refletir as preferências da sua Mesa-redonda e do seu público-alvo?

- *Assistente*. O assistente de gestão da secretaria tem interesses e conhecimentos específicos que podem ser aproveitados? Quais são suas habilidades de pesquisa? Há algum papel importante que essa pessoa possa desempenhar no processo de pesquisa? Se afirmativo, que papel seria esse?

- *Terceiros*. Há oportunidades para envolver terceiros no processo de pesquisa para compensar a falta de conhecimentos entre os membros da sua Mesa-redonda ou secretaria executiva? Um evento satélite é um evento separado (sessão de diálogo, grupo focal, etc.) entre um grupo selecionado de partes interessadas, realizado com o objetivo de gerar ideias e *feedback* e validar as discussões da Mesa-redonda. Um evento dessa natureza exigiria recursos adicionais? Quanto tempo e energia seriam necessários para envolver essas outras partes? Há outros projetos de pesquisa em andamento que poderiam compartilhar seus achados?

• *O Coordenador e a pesquisa.* Embora o Coordenador seja principalmente responsável por administrar o processo de MRPA, há partes do processo de pesquisa das quais essa pessoa tenha condições de participar? Há aspectos do tema da pesquisa que o Coordenador considera intrinsecamente interessantes?

Consideração 5: Orientando outros

Na primeira reunião de uma Mesa-redonda, geralmente é bom apresentar algumas informações sobre o tema para ajudar a orientar os participantes. A secretaria executiva pode optar por distribuir alguns documentos para os membros da Mesa-redonda antecipadamente. Isso pode ajudá-los a compreender melhor o tema (consulte a próxima seção para obter sugestões sobre como isso pode ser feito). Também é possível convidar pessoas para fazer apresentações ou que a própria secretaria faça uma apresentação. Antes que isso possa ser feito, no entanto, faça algumas perguntas para sondar o nível de compreensão do tema por parte dos membros da Mesa-redonda.

• *Composição da Mesa-redonda.* A Mesa-redonda é composta, principalmente, por pessoas com conhecimentos gerais (ou seja, pessoas com uma ampla gama de habilidades e interesses) ou por especialistas (ou seja, pessoas com conhecimentos bem específicos)? Há membros de fora do governo que precisam receber informações sobre como o governo ou uma determinada esfera governamental funciona? Que disciplinas acadêmicas estão representadas? Quais são as necessidades de cada grupo de membros?

• *Apresentação.* Considerando a natureza do tema e as preferências da Mesa-redonda, qual seria a melhor maneira de prestar informações a ela? Por meio de uma apresentação de slides ou uma série de relatos feitos por pessoas experientes? Que volume de informações contidas em documentos os membros podem, realisticamente, absorver antes da primeira reunião?

• *Colhendo informações dos membros.* Que informações podem ser colhidas dos membros para se saber seu nível de conhecimentos sobre o tema? Eles têm informações sobre pesquisas que você não tem? Qual seria a melhor maneira de sondar os membros para colher essas informações?

Sugestão. Em algumas das Mesas-redondas realizadas pelo CCMD, o presidente conduziu uma rodada de perguntas sobre o que os participantes sabiam sobre uma determinada questão e em que atividades relacionadas ao tema eles estavam envolvidos naquele momento. Essa abordagem acabou se revelando ideal para colher informações sobre o estado da arte em uma determinada área de acordo como o entendimento dos membros de uma Mesa-redonda, com a vantagem adicional de orientar membros menos familiarizados com o tema.

Resumo e reflexões adicionais

Esta seção listou séries de perguntas sobre o tema, seu público-alvo e os conhecimentos dos membros de uma Mesa-redonda. Respondendo a essas perguntas e usando as respostas a elas para orientar os estágios iniciais da sua pesquisa, você ajudará a garantir que a sua MRPA será bem recebida e alcançará seus objetivos.

A tabela apresentada a seguir oferece um resumo das principais considerações a serem feitas e uma recapitulação do por que devem ser feitas.

Considerações a serem feitas no início do processo

Considerações	Necessidades principais
Problemática	<ul style="list-style-type: none">• Uma compreensão do problema que você está tentando corrigir (em todas as suas dimensões), as partes afetadas, argumentos para tomar medidas em relação ao tema e provas que apoiam a sua caracterização
Estado da arte	<ul style="list-style-type: none">• Uma compreensão do campo da pesquisa em questão, com conceitos-chave, leituras indicadas, controvérsias importantes e oportunidades de pesquisa
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none">• Uma compreensão das pessoas que a Mesa-redonda pretende ajudar, com suas características, preferências, percepções e capacidade de agir
Suas capacidades	<ul style="list-style-type: none">• Uma compreensão de suas aptidões e interesses e de seu presidente, dos membros da secretaria executiva e quaisquer parceiros em potencial
Orientando outros	<ul style="list-style-type: none">• Uma compreensão das necessidades básicas de pesquisa da sua Mesa-redonda, pelo menos no início do seu processo

3

Documentos básicos de pesquisa que ajudam a iniciar o processo da Mesa-redonda

Há uma pequena coleção de documentos que a secretaria da Mesa-redonda deve disponibilizar aos seus membros para ajudar a lançar o processo. Esta seção apresentará uma lista desses documentos, bem como diretrizes e dicas para a sua redação. Nem todos os documentos serão necessários para a sua Mesa-redonda. Alguns deles podem ser substituídos por apresentações feitas na primeira reunião. No entanto, é importante refletir seriamente sobre os tipos de informações que os participantes da sua Mesa-redonda precisarão ter à sua disposição no início do processo.

Por que documentos de pesquisa são necessários antes da primeira reunião de uma Mesa-redonda?

Antes de recomendar uma lista de documentos básicos, vale a pena refletir sobre as razões pelas quais seria uma boa ideia a secretaria executiva fornecer informações para a Mesa-redonda antes de ela ter tido uma oportunidade de se reunir. Essas razões ajudarão a orientar a formulação dos documentos.

- *Garantindo um nível básico de entendimento.* Uma vez que as Mesas-redondas são compostas por membros diversificados, incluindo, frequentemente, tanto leigos como especialistas, esses documentos podem ser vitais para que todos eles tenham um nível básico de compreensão do tema da pesquisa em questão. Sem isso, um tempo valioso pode ser perdido nas reuniões passando informações básicas aos membros em vez de permitir que se envolvam em um diálogo mais produtivo.

- *Faça um balanço do que já é conhecido.* É quase certo que existam pesquisas anteriores sobre o tema que a sua Mesa-redonda pretende estudar. Fazendo um balanço do que já existe, não será necessário “reinventar a roda” e repetir o trabalho de outras pessoas. É bom se certificar de que a Mesa-redonda estará desenvolvendo uma contribuição realmente singular para conhecimentos existentes. Além disso, estudos de pesquisas anteriores podem oferecer

conteúdos interessantes e proporcionar um melhor senso de direção às atividades de pesquisa da sua Mesa-redonda.

- *Estabelecendo os parâmetros da sua investigação.* Embora uma Mesa-redonda tenha um mandato formal que estabelece os limites do seu estudo, documentos de pesquisas podem melhorar ainda mais o seu foco. Eles ajudam a economizar tempo nas reuniões por indicarem caminhos de consulta que podem ser mais promissoras ou não e as razões para tanto.

- *Ajude pessoas de fora a se sentirem bem-vindas e informadas.* Mesas-redondas geralmente incluem membros oriundos de organizações que não fazem parte do governo, como instituições acadêmicas e de pesquisa. Esses membros podem não ter acesso a alguns documentos ou fontes de informações governamentais. Na verdade, muitos deles podem não saber quase nada sobre as atividades básicas do governo. De posse desses materiais informativos, esses membros podem aprender o que a organização que sedia a Mesa faz e, nesse processo, se sentirem mais envolvidos na Mesa-redonda.

É crucial reconhecer perante os membros da Mesa-redonda que os documentos de pesquisa constituem apenas um recurso e não fatos consumados que possam impor restrições às suas deliberações. Esses documentos são propostas para discussão e devem ser revistos pela Mesa.

Sugestão. Sobrecarregar os membros de uma mesa-redonda com muita documentação geralmente não é recomendável. Afinal de contas, eles tendem a ser profissionais muito ocupados que não têm todo o tempo do mundo para dedicar a leituras adicionais. “Deveres de casa” longos podem até desestimular sua plena participação. A secretaria deve ser seletiva em relação ao material que fornece, distribuí-lo de uma maneira conveniente e produzi-lo de modo que possa ser facilmente lido em uma única sessão

Documento 1: Léxico de definições preliminares

Muitas vezes, diálogos ficam emperrados porque as pessoas não parecem falar a mesma língua. Isso pode acontecer porque atribuem significados diferentes aos mesmos termos (ou a termos semelhantes). É necessário, portanto, ser bem explícito em relação ao significado de termos usados com frequência. Além disso, o produto final de uma Mesa-redonda provavelmente incluirá algumas definições para apresentar o tema em questão aos leitores. Por essas razões, vale a pena desenvolver uma definição de trabalho para o tema em estudo e, se possível, uma breve lista de definições preliminares de termos e conceitos essenciais.

A palavra *preliminar* foi usada por uma razão importante. Os membros de uma Mesa-redonda não devem se sentir presos a nenhuma definição que a secretaria executiva desenvolva de antemão. Caso contrário, é provável que reajam negativamente a um significado imposto a eles e podem, por essa razão, não se envolver de boa fé nas discussões da Mesa-redonda. Portanto, qualquer definição desenvolvida deve ser passível de ser discutida em uma reunião de Mesa-redonda e ser revista como o grupo desejar. Uma outra razão para considerarmos definições como preliminares reside na necessidade de oferecermos um ponto de partida para os membros de uma mesa-redonda discutirem um tema. Apresentar definições para discussão é uma das maneiras de fazermos as pessoas se sentirem à vontade para se envolverem em um diálogo umas com as outras.

Algumas diretrizes podem ajudar a secretaria a desenvolver um léxico bem organizado de definições.

- *O léxico deve ser breve.* Pode ser que apenas uma definição – uma definição do tema principal – seja necessária. Nesse caso, não hesite em apresentar apenas uma definição. Se forem apresentadas definições demais, as reuniões da Mesa-redonda podem ser prejudicadas por discussões desnecessárias sobre conceitos e o uso de palavras. Um léxico de apenas uma página ou mesmo que contenha apenas única definição pode ser suficiente.

- *Personalize suas definições.* Deve-se começar investigando definições que possam ser encontradas em materiais de referência existentes, como dicionários especializados (ou seja, definições “lexicais”). Da mesma maneira, definições podem ser encontradas em documentos publicados pelo governo (ou seja, definições “oficiais”) e na literatura associada ao tema. Uma definição de uma dessas fontes pode ser suficiente. No entanto, não se sinta obrigado a usar uma dessas definições. Uma nova definição pode ser personalizada de modo a satisfazer necessidades específicas de uma Mesa-redonda, uma definição que reflita definições existentes e o enfoque do seu estudo. Essas definições são conhecidas como “estipulativas”, “de trabalho” ou “operacionais”.

- *Evite usar jargões e siglas.* É senso comum que, para ser compreendido, é preciso usar uma linguagem clara. Instituições e comunidades tendem a desenvolver suas próprias linguagens especiais, que frequentemente envolvem muitas siglas. O propósito de se desenvolver um léxico é de permitir a superação de problemas de comunicação que jargões desse tipo suscitam. Não seria proveitoso, portanto, incluir esses jargões nas definições do seu léxico. Essa diretriz se aplica a todos os documentos desenvolvidos para a sua Mesa-redonda.

- *Enfatize opções.* Uma vez que é provável que uma Mesa-redonda deseje participar do processo de ajuste de definições, é bom enfatizar algumas das opções de redação. Na verdade, uma pessoa pode propor mais de uma definição para discussão, particularmente se o sentido de um termo for muito controverso. Também não há mal algum em explicar resumidamente as razões

para se ter optado por alguma palavra no documento ou durante uma reunião da Mesa-redonda.

Usando uma terminologia amplamente compreendida, é provável que uma Mesa-redonda seja mais produtiva. Se uma Mesa-redonda decidir dedicar muito tempo discutindo uma determinada definição, essa opção não deve ser vista, necessariamente, como um problema. Casos assim são comuns quando os membros de uma Mesa-redonda tentam compreender mais profundamente um conceito que não costumam considerar mais detalhadamente. Alguns membros de uma Mesa-redonda podem também usar uma discussão de definições para fazer com que outros se sintam à vontade para se envolver em um diálogo.

Quando é ideal apresentar um léxico? Um léxico deve ser particularmente usado quando há muitos jargões e termos associados a um tema. Ele também é útil quando o significado de conceitos fundamentais não é autoevidente. Uma vez que quase sempre esses conceitos exigem alguma explicação, estabelecer algumas definições básicas é altamente recomendado.

Sugestão. Alguns conceitos-chave são complexos, ou seja, são compostos por uma ou mais dimensões ou componentes importantes. Talvez seja uma boa ideia listar esses subconceitos e definir cada um deles separadamente para dar mais precisão ao termo.

Documento 2: Inventário de outras iniciativas

Iniciativas anteriores ou em andamento oferecem informações valiosas que podem ajudar a sua Mesa-redonda nos estágios iniciais. Como mencionado anteriormente, um inventário dessas iniciativas pode ajudar a evitar que sua Mesa-redonda repita trabalhos já realizados. Aproveitar o trabalho realizado por outros promove continuidades. Alternativamente, se a Mesa-redonda desejar realizar algo muito diferente, um inventário do que já foi realizado ajudará seus membros a compreender e definir como seu trabalho se diferencia de esforços anteriores. Desenvolver uma lista dessas iniciativas e eventos, bem como uma breve descrição das conclusões fundamentais de cada uma delas, pode ser construtivo.

Mesmo que você decida não compartilhar um inventário desse tipo com a Mesa-redonda por qualquer razão, ainda pode valer a pena desenvolvê-lo como parte de uma sondagem do ambiente da pesquisa. As Mesas-redondas de Pesquisa-Ação foram concebidas para estudar questões atuais. Não é incomum que outras organizações lancem iniciativas de pesquisa parecidas sobre o mesmo tema durante o período da sua Mesa-redonda. Rastrear essas iniciativas pode ser útil para evitar agendas de pesquisa conflitantes e compartilhar as conclusões

das pesquisas. Ter ciência dessas outras iniciativas pode levar uma Mesa-redonda a mudar de foco, desde que não tenha assumido um compromisso irreversível com uma agenda de pesquisa específica e imutável.

Esse tipo de documento é particularmente útil quando algumas outras iniciativas de pesquisa estiverem ocorrendo simultaneamente. Ele também é útil quando iniciativas do passado se defrontaram com problemas ou apresentaram deficiências que podem ser usadas como lições.

Sugestão. As informações colhidas podem ajudá-lo a selecionar possíveis membros ou palestrantes para a Mesa-redonda. Pessoas que participaram de iniciativas de pesquisa anteriores têm muitas informações sobre o que deu certo e errado anteriormente. Essas informações podem ajudá-lo a não repetir os erros cometidos por outros. Você deve, no mínimo dos mínimos, consultar essas pessoas para aprender com suas experiências.

Documento 3: Análise da literatura existente

Outra maneira de trazer informações para a Mesa-redonda sobre o estado da arte em um determinado campo de pesquisa é apresentar uma breve avaliação da literatura existente. Isso pode ser útil, principalmente, para um campo de pesquisa que tenha tido a tendência de ser dominado por estudos acadêmicos complicados que exigem alguma interpretação e reformulação em uma linguagem mais simples. Isso pode também ser benéfico se a maioria das pesquisas existentes só estiver disponível em um idioma estrangeiro. Apresentando uma avaliação dessas pesquisas, você garante que os membros da Mesa-redonda não serão excluídos da possibilidade de ter acesso a uma rica fonte de informações.

Muita atenção deve ser dedicada à formulação de uma análise da literatura existente se decidir disponibilizá-la aos participantes da Mesa-redonda. Análises longas que vagueiam pela literatura sem um rumo bem definido podem gerar mais confusão do que clareza. A análise deve enfatizar questões que o presidente considere importantes para a Mesa-redonda.

Uma análise da literatura é mais útil quando já existe uma literatura madura sobre o tema em questão e é necessário que se faça algum tipo de balanço do que já existe.

Documento 4: Um ensaio exploratório

Um presidente de uma Mesa-redonda de Pesquisa-Ação do CCMD achou que era necessário preparar um ensaio antes da sua primeira reunião para articular pensamentos iniciais sobre o tema. Um documento desse tipo às vezes é chamado de análise exploratória ou texto para discussão. Sua finalidade é ajudar o presidente a se sentir à vontade intelectualmente com um tema a ser pesquisado e se familiarizar com suas complexidades. Isso pode ser útil quando o tema for muito conceitual ou a literatura existente for um tanto vaga. Permite uma reflexão sobre que contribuições podem ser dadas sobre o tema. Como referência, o presidente distribuiu o documento aos membros da Mesa-redonda como um registro de seus pensamentos preliminares, o que pode ser útil para os demais.

Ao se preparar um ensaio desse tipo, algumas considerações são necessárias. Em primeiro lugar, ele não deve ser visto como um documento de posição; ou seja, como uma declaração de uma postura preliminar para negociação ou um ponto de vista inflexível. Em vez disso, deve ficar claro que o texto representa simplesmente alguns pensamentos iniciais sobre o tema e que os membros da Mesa-redonda devem se sentir à vontade para questionar quaisquer das ideias ali contidas. Em segundo lugar, é importante considerar como um documento desse tipo será usado durante as reuniões da Mesa-redonda. No caso citado acima, o ensaio não foi diretamente discutido em nenhuma reunião. Ele foi simplesmente tratado como uma fonte de informações básicas. Essa abordagem foi adotada para que o documento não impedisse a expressão de pontos de vista alternativos.

Quando bem elaborado, um texto desse tipo deve promover o surgimento livre de ideias. Um texto para discussão deve enfatizar controvérsias fundamentais e procurar refletir os pensamentos mais atuais sobre o tema em questão. Se, por qualquer razão, você acreditar que um documento dessa natureza poderia desestimular o intercâmbio de ideias, é melhor que ele não seja distribuído aos participantes. Ainda assim, pode ser bom produzir uma análise dessa natureza se o presidente considerá-la pessoalmente útil. Como um benefício adicional, a secretaria conhecerá melhor o presidente (e vice-versa) e suas preferências em relação, por exemplo, a algum estilo de redação e uso de palavras específicas.

Sugestão. Uma vez que a finalidade desse documento é provocar pensamentos e o livre intercâmbio de ideias, sua linguagem deve refletir o caráter preliminar do seu conteúdo. Pode ser tentador incluir algumas declarações deliberadamente provocativas nessa dissertação. No entanto, é importante ter consciência dos riscos dessa abordagem, como o risco despertar alguma hostilidade por parte de algum membro da Mesa-redonda ou de reprimir o diálogo. É melhor não arriscar e apresentar ideias com a humildade necessária.

Documento 5: Leituras suplementares

Os membros de uma Mesa-redonda podem gostar de receber cópias de documentos existentes diretamente relacionados ao trabalho de pesquisa da Mesa-redonda. Como exemplos, podemos citar um relatório importante do governo ou um bom artigo sobre uma pesquisa. Em quase todos os casos, esses documentos devem ser simplesmente tratados como material de referência. Se você espera que os membros da Mesa-redonda concordem em ler cuidadosamente documentos volumosos que lhes forem entregues, é provável que se frustre. No entanto, alguns membros podem achar esse material esclarecedor ou não terem ciência prévia de sua existência.

Exemplo. Esse tipo de documento foi muito útil em diversas mesas-redondas de pesquisa-ação que realizamos. Em uma delas, o presidente trabalhava em um ministério que havia produzido um CD-rom sobre o tema da mesa. Além de fornecer informações de referência úteis em um formato conveniente (complementador por vídeos), o CD-rom ajudou a Mesa-redonda a considerar a possibilidade de criar um produto multimídia. Em outro caso, um importante relatório governamental foi disponibilizado a cada membro. Esse documento apresentava razões fundamentais para o estudo de um determinado tema e uma solicitação de que um produto prático fosse gerado sobre esse tema. A Mesa-redonda acatou essa solicitação e produziu um livro-guia com muitas orientações práticas.

Sugestão. Se você sabe que os membros da sua Mesa-redonda trabalham com mídias eletrônicas, pode ser uma boa ideia considerar a possibilidade de oferecer-lhes leituras suplementares em um CD-rom com documentos. Fazendo isso, é menos provável que você passe a impressão de estar sobrecarregando os membros com muitas leituras. Essa abordagem pode também economizar tempo e dinheiro.

Sugestão. Frequentemente, é útil estimular os membros de uma Mesa-redonda a fornecerem materiais suplementares. Muitas vezes os participantes têm acesso a documentos aos quais você não tem. Mesmo que você não os distribua dentro da Mesa-redonda, as informações contidas nesses documentos podem ser valiosas numa fase posterior do processo, como quando estiver sendo desenvolvido o produto final.

Documento 6: Lista de perguntas a serem consideradas

Pessoas que se envolvem em um diálogo sem fazer uma reflexão prévia sobre uma questão tendem a não se envolver rapidamente no debate. Uma

maneira de se estimular uma discussão entusiasmada nos momentos iniciais da primeira reunião da sua Mesa-redonda é distribuindo uma lista de perguntas sobre o tema da pesquisa para serem consideradas. Fazendo com que os membros pensem sobre a questão antes, você reduz a possibilidade de ocorrerem períodos constrangedores de silêncio na primeira reunião. Essa lista de perguntas pode também ser um meio de se colher informações relevantes dos membros da Mesa-redonda antes de eles se reunirem (por exemplo, informações sobre outras atividades de pesquisa de que eles têm conhecimento).

Que perguntas devem ser feitas? É provável que existam muitas perguntas relacionadas ao tema que devam ser feitas. No entanto, se você precisa fazer algumas perguntas genéricas, a lista apresentada a seguir pode ser útil.

- Qual é o desafio a ser superado?
- O que o termo [inserir o termo ou conceito] significa para você?

Você conhece algumas definições particularmente interessantes ou úteis?

- Quando o produto for desenvolvido, qual será o seu público principal?
- Quais são os principais desafios enfrentados por esse público relacionados ao tema da pesquisa a ser feita?
- Como o tema da pesquisa afeta o seu trabalho e local de trabalho?
- Você tem conhecimento de alguma iniciativa passada ou em andamento que possa ser relevante para o tema da pesquisa?
- O que o público-alvo precisa para superar o desafio?

A lista de perguntas não precisa ser longa. Só precisa ser suficiente para fazer com os membros da sua Mesa-redonda reflitam sobre o tema. O presidente pode utilizar parte dessas perguntas para estimular o diálogo durante uma reunião da MRPA.

Resumo e reflexões adicionais

Disponibilizar materiais sobre pesquisas anteriores antes da primeira reunião pode ajudar a Mesa-redonda a ser mais produtiva em seus estágios iniciais. Esses materiais funcionam como um trampolim. Provavelmente, os membros da Mesa-redonda apreciarão esse material. É importante, no entanto, ser seletivo em relação aos materiais que disponibilizar a eles, principalmente considerando que esses documentos serão acompanhados por outras informações (como mencionado na seção sobre o kit de informações para os participantes). Sobrecarregar os membros com documentos pode ser visto negativamente, pois essas pessoas oferecem seu tempo voluntariamente. Apenas alguns documentos são suficientes.

Uma tabela resumida desses documentos de pesquisa será apresentada abaixo. A tabela também indica quando cada tipo de documento pode ser mais útil.

Documentos básicos de pesquisa

Tipo de Documento	Quando é melhor distribuí -lo
Léxico de definições preliminares	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o tema da pesquisa usa muitos jargões e apresenta muitas ambiguidades conceituais • Quando os membros da Mesa-redonda são altamente diversificados e a probabilidade de um entendimento comum do tema é baixa
Inventário de outras iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Quando algumas iniciativas estiverem ocorrendo simultaneamente e houver algum risco de sobreposição e duplicação • Quando experiências passadas com um tema são particularmente inspiradoras
Análise da literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Quando uma área temática está madura e a Mesa-redonda está procurando seu nicho • Quando conclusões de pesquisas existentes são particularmente relevantes para a condução da sua Mesa-redonda
Um ensaio exploratório	<ul style="list-style-type: none"> • Quando um tema é conceitualmente difuso ou complicado • Quando o presidente está tendo dificuldades para entender, situar ou identificar-se com um conjunto de idéias
Leituras suplementares	<ul style="list-style-type: none"> • Quando outros já produziram trabalhos de alta qualidade que os membros podem achar esclarecedores ou interessantes • Quando houver membros com poucos conhecimentos anteriores sobre um tema e podem se beneficiar de leituras sugeridas
Lista de perguntas a serem consideradas	<ul style="list-style-type: none"> • Quando há razões para se acreditar que uma discussão da Mesa-redonda não transcorrerá no ritmo esperado sem que os membros tenham refletido sobre questões-chave antes

4

Abordagens analíticas para ajudá-lo a definir uma agenda prática de pesquisa

Os conhecimentos e ideias existentes sobre um tema de pesquisa geralmente são fragmentados e complexos. Eles vêm de diversas fontes, refletem premissas diferentes e oferecem orientações incompatíveis entre si. Os insumos oferecidos por uma Mesa-redonda diversificada tendem a ser tão fragmentados quanto esses conhecimentos e ideias. Esse fato suscita alguns desafios. Como a secretaria executiva pode ajudar a Mesa-redonda a garantir a coerência de um conjunto desordenado de conhecimentos e insumos? Em outras palavras, como esse conjunto pode ser organizado de uma maneira que priorize as ideias mais importantes e harmonize discordâncias? Além disso, como manter essa análise focada em aspectos práticos sem permitir que assuntos paralelos, mas não particularmente úteis, desviem a atenção da Mesa-redonda? Não há respostas fáceis para essas perguntas. Na verdade, é provável que a Mesa lute para manter a coerência e uma abordagem prática durante todo o seu período de atividade. Felizmente, há algumas abordagens analíticas que podem ser introduzidas durante as deliberações e atividades de pesquisa da Mesa-redonda para estimular o avanço do processo.

Pensando sobre mudanças mais sistematicamente

Uma Mesa-redonda é um método ideal para se reunir ideias gerais e resolver problemas básicos. Durante as reuniões, a Mesa-redonda pode precisar de alguma ajuda para analisar o tema em questão e seus membros podem propor seus próprios métodos de análise. Se isso não ocorrer, pode ser uma boa ideia a secretaria executiva apresentar uma das abordagens mais sistemáticas mencionadas abaixo a eles. Se não surgir alguma oportunidade para ela fazer isso, a secretaria pode usar um desses métodos em sua análise e pesquisa. Antes de uma abordagem ser selecionada, no entanto, algumas considerações devem ser feitas:

• *A natureza das mudanças.* Algumas considerações devem ser feitas sobre a melhor maneira de se promover mudanças. Por exemplo, os resultados em vista podem ser conseguidos mudando estruturas e procedimentos ou cultivando habilidades e atitudes entre os servidores? Ou com uma combinação de ambos? O objetivo seria o de promover uma “mudança profunda” ou pequenas mudanças seriam suficientes? As mudanças serão iniciadas de baixo para cima na organização ou de cima para baixo? A compreensão das mudanças influenciará fortemente a opção pelas abordagens analíticas mais indicadas. Essas abordagens analíticas baseiam-se em diferentes premissas sobre as mudanças em vista. Algumas delas enfatizam riscos e obstáculos emergentes, enquanto outras enfatizam as atitudes e crenças dos diversos atores envolvidos. Algumas delas pressupõem a existência de um ambiente relativamente estável e previsível, enquanto outras pressupõem a existência de um ambiente altamente dinâmico.

• *O tema da análise.* O que a Mesa-redonda está, em uma primeira instância, procurando mudar? Comportamentos de indivíduos ou as atividades de equipes ou organizações? Essa avaliação da sua meta principal influenciará os tipos de abordagens que a Mesa-redonda adotará. Essa escolha de um tema (ou de mais de um tema) deve também refletir o papel que o público-alvo deve desempenhar no processo de mudança.

• *Observações empíricas.* Os tipos de dados disponíveis à mão (ou que a secretaria executiva precisará colher) influenciarão muito as abordagens analíticas. Se o seu campo de estudo for relativamente maduro e já existir um conjunto abrangente de informações sobre ele, uma abordagem analítica que sintetize essas informações em bases mais práticas pode ser adotada. Se for necessário coletar dados novos, a abordagem analítica pode ajudar na interpretação dessas informações ainda não disponíveis.

• *Papel das partes interessadas.* Todas as comunidades e organizações caracterizam-se pela interdependência e por áreas de interesse. Esses elementos devem ser levados em conta. Algumas técnicas analíticas são desenvolvidas com base em uma avaliação das partes interessadas, enquanto outras partem da premissa de que existem alguns interesses comuns.

A lista de abordagens discutida a seguir não é exaustiva. A sua Mesa-redonda também não deve se sentir obrigada a limitar a sua pesquisa a essa lista de métodos. Trata-se apenas de uma lista de sugestões extraída de diversas disciplinas práticas que se revelaram úteis para o processo de uma mesa-redonda de pesquisa-ação. Se a sua Mesa-redonda incluir alguns especialistas renomados, não devem faltar sugestões de abordagens analíticas que podem ser adotadas.

Abordagem 1: Análise de lacunas

Uma das maneiras mais comuns de se desenvolver uma estratégia envolve três etapas básicas. Na primeira etapa, descreva a situação atual, enfatizando elementos indesejáveis que ela apresenta. Na segunda etapa, descreva o futuro almejado. A última etapa envolve a identificação dos passos necessários para se chegar ao futuro desejado a partir da situação atual; ou seja, a identificação dos meios necessários para se cruzar a lacuna entre essas duas situações. Esse é o significado do termo análise de lacunas.

É relativamente fácil fazer que a sua Mesa-redonda faça uma análise de lacunas. Não é difícil gerar uma conversa sobre o que as pessoas acreditam ser problemático na situação atual. Fazer com que as pessoas imaginem a “arte do possível” pode exigir que os membros deixem de lado algumas idéias preconcebidas e maneiras rotineiras de pensar sobre uma questão, mas é isso que um processo de diálogo deve realizar. Mesmo que a visão que se quer alcançar constitua um ideal que não possa ser realisticamente obtido, imaginá-lo pode ser útil e proporcionar um senso de direção para ações futuras. É preciso tomar cuidado, no entanto, para não estabelecer expectativas irreais que, no final, possam gerar um clima de desencanto. Finalmente, a discussão de passos concretos pode dar um tom fortemente prático às deliberações da Mesa-redonda. O que se espera é que soluções simplistas e vagas demais que não tenham apelo para o seu público-alvo – como solicitações mecânicas de mais recursos e menos burocracia – sejam adequadamente examinadas e descartadas no decorrer dos trabalhos da Mesa-redonda. Orientações do presidente nesse sentido podem ajudar.

Sugestão. Para esse tipo de análise (e muitas das análises que são feitas na sequência) pode ser uma boa ideia usar *flipchart* durante as deliberações da Mesa-redonda. Fatores e ideias chave podem ser anotados em grandes folhas de papel e penduradas na parede por membros da secretaria. Essa abordagem pode também estimular uma Mesa-redonda a se envolver em processos de *brainstorming* mais entusiasticamente. Quando chegar a hora de o presidente resumir o que foi dito, esses registros por escrito bem visíveis podem facilitar muito essa tarefa. Essa abordagem nem sempre é usada porque, em alguns casos, ela pode levar a uma listagem sem um intercâmbio mais rico, mas ela pode ajudar a sua Mesa-redonda a avançar em algumas ocasiões.

Abordagem 2: Análise de campo de força

Os pesquisadores costumam pensar a respeito de problemas em termos de causas e consequências. Quais são os fatores que levam as pessoas a agir de uma maneira problemática? Quais são as barreiras e obstáculos que impedem o

seu progresso? Que oportunidades existiriam para resistir a esses fatores ou mudá-los para que um resultado desejado possa ser alcançado? Quase todos os problemas sociais e organizacionais podem ser decompostos em forças problemáticas e oportunidades benéficas. Após, a Mesa-redonda pode concentrar seus esforços em desenvolver orientações práticas sobre como superar obstáculos aproveitando, ao mesmo tempo, oportunidades que se apresentem. Isso é o que comumente é chamado de análise de “campo de força” ou “modelagem causal”.

Exemplo. Essa abordagem foi muito usada na mesa-redonda sobre bem-estar no local de trabalho. O problema específico de pesquisa era identificar como as pessoas desenvolvem um estresse crônico e severo no trabalho e acabam sofrendo esgotamento emocional. As forças que geram estresse no local de trabalho podiam ser encontradas na literatura científica. A Mesa-redonda solicitou à secretaria que fizesse esse levantamento. Foi encontrado um estudo que continha a resposta e apontava quatro fatores que geravam estresse no local de trabalho: falta de controle sobre atividades de trabalho; demandas excessivas em relação ao tempo disponível dos trabalhadores; um enorme esforço emocional e psicológico para satisfazer essas demandas; e falta de recompensas por trabalhos bem feitos. Uma vez identificadas essas causas, algumas dicas puderam ser desenvolvidas para ajudar as pessoas a minimizar o risco do estresse crônico.

Sugestão. Esse tipo de análise pode ser feito com auxílio de diagramas. Forças causais e resultados podem ser representados graficamente em um fluxograma. Pode ser uma boa ideia a secretaria reservar algum tempo para desenvolver uma representação gráfica que sintetize as deliberações de uma Mesa-redonda. Há pacotes de software que permitem a elaboração de gráficos, apresentações e um “mapa mental” que podem facilitar essa tarefa.

Abordagem 3: Análise SWOT

Cada política ou linha de ação pode ser avaliada à luz de quatro considerações gerais. Quais são os pontos fortes de se fazer as coisas de uma determinada maneira? Quais são os pontos fracos? Que oportunidades podem ser aproveitadas? Que ameaças esse método acarreta? Essas considerações (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) formam o acrônimo *SWOT* em inglês, o nome mais comum desse tipo de análise estratégica. Uma vez identificados esses elementos, é possível tirar proveito de pontos fortes, corrigir pontos fracos, aproveitar oportunidades e minimizar a vulnerabilidade a ameaças.

Sugestão. Somos tentados a decompor cada componente de uma linha de ação usando essa análise. Esse processo pode ser entediante, criar listas complicadas

e, em última análise, gerar uma paralisia em função de uma análise excessiva (que gera um número tão grande de informações irrelevantes que impossibilita o desenvolvimento de uma agenda concisa de mudanças). Portanto, uma análise *SWOT* deve ser usada criteriosamente e só deve ser realizada para pontos decisórios cruciais.

Abordagem 4: Melhores práticas

O que funcionou no passado? Uma prática que deu certo pode ser reproduzida por outros? Se afirmativo, que condições foram necessárias para garantir o sucesso da prática? Além disso, que condições podem aumentar as chances de uma experiência bem-sucedida? Para que essas perguntas possam ser respondidas, é necessário estudar casos do passado e identificar as “melhores práticas” que podem ser mais úteis. Membros mais experientes da Mesa-redonda podem orientar esse processo. A Mesa-redonda pode solicitar que a secretaria faça alguma pesquisa sobre o tema. Melhores práticas extraídas de estudos de caso podem ser encontradas na literatura, pesquisadas por meio de grupos focais, entrevistas ou questionários qualitativos. O ideal é que a lista de melhores práticas possa ser incorporada a um guia prático. Pode valer a pena também publicar as descrições dos casos.

Exemplos. Colher melhores práticas em estudos de caso é um método popular de análise adotado nas Mesas-redondas. A Mesa-redonda sobre Gestão de Crises observou que era difícil fazer generalizações em relação a como lidar com situações de emergência da melhor maneira possível sem que alguns casos bem conhecidos fossem estudados. A Mesa-redonda sobre Gestão Horizontal queria saber que métodos ajudavam pessoas a trabalhar melhor em situações que envolviam mais de uma organização. Ela também optou por estudar casos para identificar melhores práticas.

Sugestão. Em qualquer organização de grande porte, há pressões para que estudos de caso sejam compostos de uma maneira que enalteça os envolvidos, evitando mencionar erros e deficiências e supervalorizando aspectos positivos. Uma versão sensacionalista de eventos, como se vê nos jornais frequentemente, pode conter imprecisões desfavoráveis que podem ser embaraçosas para autoridades governamentais. Se você estiver procurando um conjunto construtivo e preciso de estudos de caso que ainda assim seja sensível e discreto, contratar um profissional de fora para esse serviço pode ser uma boa ideia.

Abordagem 5: Definição de perfis de desenvolvimento

Pense por um momento nas características que constituem a base para o desempenho eficaz em uma função ou ocupação. Quais seriam os atributos do servidor público ideal para uma atividade específica? Se a Mesa-redonda estiver tentando desenvolver alguma capacidade em uma organização ou promover o desenvolvimento profissional de uma determinada categoria de trabalhadores, essa não seria uma pergunta trivial. Cultivar uma força de trabalho com as capacidades necessárias para que uma organização realize suas aspirações é um desejo comum. Catalogando essas características, gera-se uma descrição do ideal a ser alcançado. Em outras palavras, cria-se um *perfil de competência*, uma ferramenta usada para se diagramar trilhas de desenvolvimento para um indivíduo, um grupo de servidores ou ambos. Um *plano de aprendizagem* consiste na definição das etapas de desenvolvimento que transformam essa meta em realidade. O plano de aprendizagem relaciona os aspectos mais específicos do desenvolvimento pessoal e profissional almejado e os requisitos necessários em termos de educação e capacitação.

Muitas tentativas de reformar organizações e inculcar uma nova cultura organizacional não consistem em esforços para mudar estruturas e procedimentos, e sim esforços para inspirar o coração, a mente e o talento dos recursos mais valiosos da organização: as pessoas. Os perfis de competência e os planos de aprendizagem são os meios usados para isso. A Mesa-redonda pode desempenhar um papel ativo na definição das características almejadas e das etapas de planejamento necessárias para orientar carreiras.

Exemplo. A Mesa-redonda sobre a Organização de Aprendizagem observou logo no início que se quisesse criar organizações altamente sensíveis e capazes de se adaptar a um ambiente em constante mudança, precisaria começar investindo nas pessoas. O serviço público do Canadá vinha advogando o uso de perfis de competência havia muito tempo, em sintonia com as tendências mais fortes observadas na literatura sobre gestão. Essa Mesa-redonda optou por reenfatizar o perfil atual, mas destacando dimensões relacionadas à aprendizagem organizacional e acrescentando uma competência a esse perfil.

O mesmo perfil aplicável a indivíduos pode ser aplicado a comunidades – comunidades de profissionais, de pessoas que moram em determinadas localidades etc. Pode-se desenvolver uma lista de características desejadas para uma comunidade e estipular etapas necessárias para o seu desenvolvimento. Para oferecer orientações práticas nesse sentido, a Mesa-redonda deve ser composta por partes interessadas das próprias comunidades em questão.

Sugestão. Os perfis de competência tendem a ser bastante genéricos e altamente transferíveis. Pode ser que já existam perfis relevantes tanto no setor

público como privado de muitos países. Vale a pena reservar algum tempo para identificar o que já está disponível e depois considerar que mudanças seriam necessárias para tornar o que já existe compatível com as metas e circunstâncias locais.

Abordagem 6: Análise do caminho crítico

O tema que a Mesa-redonda está estudando envolve um objetivo bem definido e um conjunto claro de variáveis e ocorre em um ambiente relativamente estável e previsível. Se esse for o caso, um conjunto mais básico de técnicas de planejamento pode bastar. Listar a seqüência de passos envolvidos, com todas as relações entre eles, pode oferecer uma orientação clara. Essa lista pode ser acrescida de listas de verificação e outros recursos do tipo “receita” para que se tenha certeza de que todas as condições necessárias foram estabelecidas e de que todas as contingências foram consideradas ao se optar por um caminho específico. Essa abordagem é conhecida como análise do “caminho crítico”.

Nos tempos atuais, caracterizados por mudanças constantes, esse tipo específico de análise não é mais tão popular quanto já foi. Ao se avaliar o ambiente, pode ser bom consultar profissionais para se ter uma imagem melhor da situação antes de se desenvolver uma lista de passos e considerações. Geralmente, essa análise é aplicada a problemas e tarefas relativamente simples.

Abordagem 7: Análise do raio de ação

Todos nós trabalhamos em organizações nas quais indivíduos são designados para exercer diferentes papéis, cada uma das quais influencia o curso dos eventos de uma maneira diferente. Se a tarefa em questão for a gestão de mudanças, o que a Mesa-redonda gostaria que as pessoas em cada um desses papéis fizessem? O que cada um é realisticamente capaz de realizar, considerando as limitações em termos de autoridade, capacidades e recursos envolvidos? O que é necessário para que cada função ajude as pessoas a lograr mudanças almeçadas? Em organizações grandes e complexas, essas perguntas são muito importantes. Muitas iniciativas de mudança na gestão de uma organização podem ser inviabilizadas por um indivíduo ou seção que não estejam bem preparados para levá-la adiante ou não apreciem as mudanças propostas.

Uma análise de raio de ação visa identificar os papéis essenciais envolvidos em uma iniciativa de reforma, estipular responsabilidades no processo de mudança e determinar como equipá-los para superar o desafio. Ela começa com

uma listagem simples dos principais atores envolvidos na sua iniciativa de reforma. O passo seguinte é oferecer orientações para essas pessoas, apoiadas por pesquisas, no sentido de ajudá-las a realizar as metas organizacionais em vista.

Sugestão. Um inventário de cada função de uma organização e de suas responsabilidades pode causar, no seu produto final, uma lista cuja leitura pode ser desinteressante. Isso deve ser evitado se quiser manter o interesse do público-alvo no seu produto. Há formas mais criativas de se alertar leitores sobre maneiras pelas quais uma agenda de mudanças afeta suas funções.

Sugestão. A mesa-redonda pode não saber muito a respeito das pessoas ou funções para as quais ela está fornecendo orientações. Nada substitui o conhecimento de uma situação no mundo real. Não comprometa ou julgue indevidamente pessoas que passam o dia inteiro trabalhando em uma função específica. É por essa razão que as orientações não devem ser colocadas de uma maneira indelicada. Como diz um ditado de marinheiros canadenses, simplesmente aponte para a Estrela do Norte e deixe que outros naveguem como desejarem. Outras pessoas encontram o caminho sem precisar que ele lhes seja minuciosamente ditado.

Abordagem 8: Desenvolvimento de cenários

É impossível prever o futuro. Mesmo na nossa era de grandes avanços científicos, as projeções e as previsões não são muito melhores que conjecturas. Sendo assim, como uma mesa-redonda pode indicar um caminho a ser seguido, considerando as incertezas inerentes a um ambiente tumultuado? Como um ponto de partida, ela pode identificar mais de um futuro possível e, posteriormente, as implicações de cada um deles. Um futuro muito otimista, mas realista, pode ser descrito e orientações apresentadas para esse cenário. Posteriormente, um futuro muito pessimista pode ser apresentado e, depois, orientações para ele. Podem também ser apresentadas algumas situações possíveis entre os dois extremos. Identifique as mais prováveis e apresente orientações para elas. Essa abordagem produz uma série de cenários e orientações para cada um deles. O aspecto principal é que se um determinado cenário se materializa, os que leram as orientações para ele já sabem o que fazer e podem agir rapidamente com base nelas. O produto da Mesa-redonda desenvolve uma capacidade de resposta rápida entre os seus leitores.

Exemplo. A empresa Shell popularizou essa abordagem para a responsabilidade organizacional. Diante de um futuro incerto em muitos mercados (bem como em suas principais linhas de negócios), ela optou por adotar o planejamento de cenários como uma alternativa para simples previsões. O sucesso que ela obteve usando essa abordagem confirma sua eficácia.

Abordagem 9: Meta-análise

Quando há muitos estudos empíricos disponíveis sobre o seu tema, como frequentemente ocorre em muitas teorias maduras, torna-se necessário organizá-los na forma de um conjunto mais conciso de conclusões. Isso pode ser difícil quando a literatura apresenta achados conflitantes e aborda alguns tópicos menos relevantes. Para destilar essa literatura eficientemente e com um viés mínimo em sua seleção, pode ser necessário adotar um método mais sistemático. Para tanto, será necessário detalhar condições para selecionar um estudo, fazer uma busca abrangente por estudos relevantes e registrar as pesquisas mais diretamente relacionadas aos problemas que você deseja resolver com a sua pesquisa. A qualidade dos argumentos e das evidências deve ser sondada e realizado esforço para se chegar a uma conclusão nos casos que apresentam afirmações conflitantes. No final, você poderá apresentar à sua Mesa-redonda um balanço de evidências encontradas em uma literatura de pesquisa sobre um conjunto de problemas. Isso é frequentemente chamado de “meta” análise, que apresenta algumas variantes mais especializadas vinculadas a disciplinas específicas (por exemplo, pesquisas médicas, científicas e sociais).

Resumo e reflexões adicionais

Consideramos algumas abordagens analíticas para ajudar a Mesa-redonda a identificar o significado de temas complicados e definir uma agenda prática de mudanças. Sinta-se à vontade para usar mais de uma dessas abordagens, de acordo com as suas necessidades. Não se sinta também obrigado a se limitar a essa lista. Outras abordagens analíticas mais avançadas podem ser adotadas. À medida que a sua pesquisa se desenvolve, é possível que sejam identificados pontos de vista usados usadas por outros pesquisadores que podem ser particularmente adequadas e úteis para os seus fins.

A tabela apresentada a seguir oferece um resumo das abordagens analíticas mencionadas e lista as condições nas quais cada uma delas pode ser mais útil.

Abordagens Analíticas

Tipo de análise	Quando é melhor usá-la
Análise de lacunas	<ul style="list-style-type: none">• Quando você sabe o que não gosta sobre o presente, sabe exatamente o que deseja no futuro e está preparado para estabelecer os passos necessários para ir de um ponto a outro
Análise de campo de força	<ul style="list-style-type: none">• Quando você precisa identificar as causas da situação atual, obstáculos que impedem mudanças e os meios necessários para gerar um resultado positivo
Análise SWOT	<ul style="list-style-type: none">• Quando é necessário sondar e estabelecer um inventário de fatores positivos e negativos que devem ser abordados para gerar mudanças positivas
Melhores práticas	<ul style="list-style-type: none">• Quando há muitas experiências disponíveis sobre o tema que precisam ser convertidas em um formato prático e didático
Definição de perfis de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">• Quando a natureza das mudanças em vista envolve a necessidade de se investir nas habilidades de pessoas e de comunidades de pessoas• Quando você deseja integrar uma iniciativa de reforma a atividades de aprendizagem (por exemplo, a cursos)
Análise do caminho crítico	<ul style="list-style-type: none">• Quando a interdependência entre os atores é muito alta e é necessário sincronizar fluxos de trabalho
Análise do raio de ação	<ul style="list-style-type: none">• Quando as mudanças dependem de diversos atores, cada um dos quais tem um papel-chave a desempenhar, mas não sabe, necessariamente, que caminho seguir
Desenvolvimento de cenários	<ul style="list-style-type: none">• Quando o futuro é altamente incerto e, ainda assim, espera-se que a Mesa-redonda ofereça orientações que prevejam diversas contingências
Meta-análise	<ul style="list-style-type: none">• Quando há muitos estudos baseados em evidências sobre o seu tema, mas não uma análise clara e concisa desses estudos ou conclusões sobre o que o balanço das evidências sugere

5

Gestão do processo de pesquisa nos estágios iniciais

Muito do que foi discutido até aqui diz respeito à base de uma pesquisa. Menos atenção foi dedicada aos aspectos logísticos envolvidos na gestão de um processo de pesquisa. Esta seção oferecerá algumas orientações nesse aspecto. Ela discutirá como você pode colaborar com seus pesquisadores e assessorar seu presidente e oferecerá dicas para ajudá-lo a administrar os recursos disponíveis. Obviamente, tudo isso diz respeito a apenas uma parte do componente da gestão – a parte inicial do processo de pesquisa.

Prioridades na gestão de uma pesquisa

Há alguns princípios fundamentais que devem orientar a gestão do processo de pesquisa em seus estágios iniciais de desenvolvimento. Mesmo que não haja uma recomendação específica para a superação de um desafio com o qual você se defronte, esses princípios mais gerais podem ser bastante esclarecedores.

- *Preveja necessidades.* Uma das maiores responsabilidades do coordenador é estar alerta para necessidades que surgirem. Fazendo isso, você fica mais preparado para satisfazer demandas sem precisar interromper constantemente o fluxo normal da pesquisa para “apagar incêndios”. Muitas das recomendações contidas neste documento foram desenvolvidas para ajudá-lo a fazer exatamente isso. Cada mesa-redonda e cada tema de uma pesquisa, no entanto, acarretam um novo conjunto de questões emergentes a serem previstas e abordadas.

- *Estabeleça uma ordem de prioridades.* O processo das Mesas-redondas de Pesquisa-Ação foi especificamente desenvolvido para que pesquisas fossem realizadas rapidamente e a um custo mais baixo que os de outros processos comparáveis de pesquisa. Se você não estabelecer uma ordem de prioridade para as suas atividades de pesquisa, logo se verá lutando para cumprir prazos e se manter dentro dos orçamentos definidos. Há uma diferença entre informações que “precisam” ser conhecidas e outras que “seria bom” conhecer. As atividades de

pesquisa devem basear-se, principalmente, naquelas que “precisam” ser conhecidas. Isso exige que você peça ao presidente e à Mesa-redonda como um todo que reflitam bem antes de fazer qualquer solicitação relacionada à pesquisa.

- *“Reduza, reutilize e recicle”*. Esse é um slogan ambiental comum que estimula a frugalidade no uso de recursos e procura evitar o desperdício de materiais valiosos. O mesmo pode ser dito sobre as pesquisas realizadas pela secretaria executiva. Reduza: procure não criar enormes volumes de documentação de pesquisa, a menos que tenha certeza absoluta que ela será realmente importante para a Mesa-redonda. Uma documentação excessiva ou longa demais tende a não ser lida. Reutilize: ao fazer pesquisas para gerar informações para a Mesa-redonda, mantenha em vista o objetivo de reciclá-las no produto final. Mesmo que constituam pesquisas de informações já disponíveis, seus achados podem ser usados posteriormente. Recicle: documentos desenvolvidos para algumas Mesas-redondas podem ser úteis para outras, principalmente se as conclusões de mesas anteriores puderem ser aproveitadas no desenvolvimento do tema de uma nova mesa.

- *Estabeleça um ritmo adequado*. Como ocorre em uma corrida de longa distância, é preciso tomar cuidado para que toda a energia e recursos não sejam totalmente gastos cedo demais. Uma Mesa-redonda segue um ciclo mais ou menos previsível que pode ser planejado. Isso é particularmente crucial ao se alocar o tempo de pessoal dedicado a pesquisas. É importante, também, conhecer o ritmo de trabalho de outras pessoas. Por exemplo, a Mesa-redonda pode desenvolver suas atividades de acordo com o calendário orçamentário do governo, mas estudantes pesquisadores podem precisar trabalhar de acordo com o calendário acadêmico. É provável que alguns membros da Mesa-redonda do setor privado trabalhem dentro de um ciclo orçamentário diferente, com flutuações trimestrais em seus negócios.

Esses princípios ajudarão a manter o equilíbrio do processo de pesquisa enquanto todas as pessoas envolvidas trabalham no tema.

Consideração 1: Contratação de pessoal para a pesquisa

Após um relator ter sido contratado, há algumas maneiras de ajudá-lo a se adaptar ao ambiente de trabalho do governo e ao processo da mesa-redonda.

- *Instruções básicas (briefings)*. Pode ser necessário passar instruções ao relator sobre a estrutura e operações básicas de instituições governamentais. Se isso não for feito, muitas referências específicas a processos governamentais (sem falar em siglas governamentais) poderão não ser bem compreendidas.

• *Amostras do tipo de redação que se espera.* Para ajudar o relator a adaptar sua redação ao estilo da Mesa-redonda e de seu público-alvo, pode ser útil fornecer algumas amostras do tipo de redação esperado. Fazendo isso de antemão, o processo de revisão de um rascunho tende a ser encurtado.

• *Participação.* Faça que o relator participe do processo na maior medida possível. Para tanto, convide-os para participar de reuniões com o presidente sempre que viável.

• *Acesso.* Certifique-se de que o relator tenha acesso aos recursos governamentais necessários para o seu trabalho (por exemplo, acesso a documentos ou dados), dentro dos limites permitidos.

Observando essas considerações, a probabilidade de você encontrar um candidato que se tornará produtivo em um curto espaço de tempo é maior.

Consideração 2: Administração do tempo dos pesquisadores

A sua Mesa-redonda desenvolve suas atividades dentro de um ciclo e em um ritmo específico. No CCMD, as Mesas-redondas tendem a ser organizadas dentro do exercício fiscal do governo: elas começam suas atividades no início do exercício fiscal (abril, no Canadá) e desenvolvem um produto final até o fim do exercício (março, no Canadá). É importante não se esquecer de que outras pessoas que participam do processo podem desenvolver suas atividades em ciclos diferentes e em outros ritmos ao longo do ano de trabalho. Por exemplo, o relator-pesquisador pode programar o seu tempo de acordo com o calendário acadêmico, que (no Canadá) começa em setembro e termina em agosto do ano seguinte. Pessoas do setor privado ou de outras esferas governamentais podem desenvolver suas atividades em exercícios diferentes. Por uma questão de necessidade, a maioria das ações da mesa-redonda deve ser provisoriamente programada no início do processo. É importante que esses ciclos e ritmos sejam considerados ao se programar as atividades da mesa-redonda e da secretaria executiva.

Essa consideração é particularmente importante para a alocação de atividades dentro da secretaria. Pesquisadores tendem a ter uma maior flexibilidade em termos de horários nos meses de verão e no começo de cada período letivo (composto por três períodos de quatro meses no Canadá). No serviço público do Canadá, os assistentes/estagiários em funções de gestão trabalham em regime de transferência temporária (ou seja, são cedidos) por um ano. Isso significa que é provável que mudem de tarefa pelo menos uma vez durante o processo da sua mesa-redonda. Uma vez que os períodos de final de tarefas anteriores e de início de uma nova tarefa tendem a ser sobrepostos, esse fato

deve ser levado em consideração. Já que os seus relatores serão contratados em regime de meio expediente ou tempo parcial, será necessário ser sensível a outras demandas colocadas sobre eles em termos de tempo.

Consideração 3: Administração de conhecimentos

Uma grande área da literatura moderna sobre gestão se dedica a identificar maneiras de melhor organizar, acessar e utilizar informações e conhecimentos relevantes para o nosso trabalho. Essa área da literatura é chamada de gestão do conhecimento. Como coordenador, você pode ajudar a secretaria executiva a ser mais produtiva usando algumas técnicas. Mantendo seus documentos e referências de pesquisas bem organizados e acessíveis, você evita interrupções no fluxo do trabalho e garante que todos os conhecimentos relevantes serão considerados no processo de elaboração do produto final. Em Mesas-redondas de Pesquisa-Ação, poucas coisas precisam ser feitas para que isso aconteça.

- *Desenvolvimento de um arquivo de documentos.* À medida que documentos relevantes forem sendo encontrados, reúna-os e coloque-os em um arquivo específico. Ele poderá ser usado como a biblioteca da secretaria. Essa é uma maneira de ajudar o relator a ter acesso a documentos necessários.

Sugestão. O ideal é que os artigos, relatórios, capítulos de livros e sites na internet que sejam encontrados sejam convertidos para um formato eletrônico (de preferência em um arquivo pdf). Na verdade, muitos serviços de documentos disponíveis on-line enviam documentos em formato eletrônico mediante solicitação. Cópias impressas podem ser escaneadas para um computador. Organizando informações dessa forma, elas podem ser facilmente enviadas aos membros da secretaria que moram em locais distantes (observando-se restrições de propriedade intelectual, obviamente).

Sugestão. Em vez de fazer uma cópia de um documento, pode ser mais adequado simplesmente indicar onde ele será encontrado (em uma biblioteca específica ou site na internet, por exemplo). No entanto, o documento pode não estar onde indicado quando um membro da secretaria for adquiri-lo. Uma vez que os cronogramas são apertados, o fato de um documento relevante não ser recuperado pode afetar a qualidade do produto final. Por essa razão, provavelmente será melhor obter uma cópia do material e guardá-la no seu arquivo quando ele for localizado pela primeira vez.

- *Desenvolvendo redes de pesquisa.* Grande parte da documentação necessária pode não estar facilmente disponível e talvez só seja encontrada nas mãos de poucas pessoas dentro e fora do governo. Tal situação exige que a sua secretaria contate autoridades destacadas no tema e participantes de outros

projetos relevantes para compartilhar informações. Em muitos casos, outras pessoas podem não ter como lhe passar a documentação em si por estar ainda em uma fase preliminar de preparação, em função de protocolos organizacionais ou de restrições de segurança. No entanto, é possível obter uma ideia geral do conteúdo desses documentos conversando com as pessoas envolvidas. Será mais fácil fazer que outras pessoas disponibilizem documentos que possuam criando um intercâmbio recíproco. Mantendo um registro desses contatos, você pode também desenvolver uma lista de pessoas que tenham interesse em ler o produto final e divulgá-lo ativamente.

- *Mobilizando membros da Mesa-redonda.* Uma vez que a Mesa-redonda provavelmente incluirá alguns especialistas no tema, vale a pena perguntar a eles se têm alguma documentação para compartilhar. Alternativamente, eles podem ajudá-lo a contatar outras pessoas que tenham informações. O melhor é contatá-las “nos bastidores” (ou seja, em conversas informais entre reuniões da Mesa-redonda) para não consumir nenhum tempo valioso da Mesa-redonda.

Embora existam muitas técnicas de gestão de conhecimentos para ajudá-lo a melhor organizar sua documentação, as apresentadas acima serão provavelmente suficientes.

Leituras Adicionais. Thomas M. Koulopoulos, *Smart Things To Know About Knowledge Management* (Nova Iorque: Capstone, 1999).

Resumo e reflexões adicionais

Obviamente, esta não é uma lista completa de considerações. Sempre nos surpreendemos ao observarmos quão diversos os processos de pesquisa de diferentes Mesas-redondas podem ser. Há muitas questões que criam dificuldades à gestão, desde a natureza do tema da pesquisa às circunstâncias particulares dos participantes do processo. Fazendo as considerações indicadas acima, você estará mais preparado para lidar com essas contingências.

A tabela apresentada a seguir oferece um resumo das considerações mencionadas e lista o objetivo principal de cada uma.

Considerações sobre a gestão de Mesas-redondas de Pesquisa-Ação

Consideração	Objetivo
Contratação de pessoal para a pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• Contrate o(s) melhor(es) e mais esperto(s) pesquisador(es) disponível(eis) para a relatoria e ajude-o(s) a participar do processo aproveitando o seu potencial ao máximo
Administração do tempo dos pesquisadores	<ul style="list-style-type: none">• Tome as providências necessárias para que o cronograma da sua pesquisa não esteja em conflito com outras demandas de tempo dos pesquisadores
Administração de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none">• Mantenha documentos e informações importantes acessíveis ao longo das fases de pesquisa e de desenvolvimento do produto da sua Mesa-redonda

6

Conclusões e reflexões finais

Este guia de instruções básicas apresentou uma longa lista de considerações, abordagens, sugestões, dicas e exemplos. Esses elementos foram apresentados para ajudá-lo a começar a coordenar o seu primeiro processo de Mesa-redonda. É importante lembrar, no entanto, que são apenas recomendações. Um dos aspectos mais interessantes da metodologia de Mesa-redonda de Pesquisa-Ação é a capacidade de se adaptar e evoluir diante de circunstâncias que mudam. Consequentemente, não é possível prever todas as possibilidades nestas páginas e alguma inovação e experimentação da sua parte podem ser necessárias. A maior prioridade é coordenar o processo atendendo a Mesa-redonda e secretaria, equipando todos os envolvidos com os elementos necessários para aumentar a probabilidade de fazerem novas descobertas e tomarem decisões inteligentes. Essa é a essência do que a literatura sobre gestão chama de “liderança servidora”, que é provavelmente o melhor termo que pode ser usado para descrever o papel do coordenador do processo de pesquisa.

– E –

Guia para a concepção e o desenvolvimento de produtos

Índice

1) Em que este guia o ajudará

2) Considerações gerais sobre a concepção de produtos de Mesas-redondas de Pesquisa-Ação

Concepção de produtos centrados no usuário

Prioridade 1: Marketing

Prioridade 2: Pedagogia

Prioridade 3: Usabilidade

Resumo e reflexões adicionais

Tabela-resumo: Prioridades básicas da concepção

3) Tipos de produtos que sua Mesa-redonda pode desejar produzir

Como decidir o que produzir

Produto 1: Guia de gestão

Produto 2: Guia de autoajuda

Produto 3: Lições extraídas de estudos de caso

Produto 4: Auxílio diagnóstico

Produto 5: Esquema, ferramenta de planejamento ou estratégia

Produto 6: Manual ou guia de referência

Produto 7: Auxílio interpretativo

Produto 8: Mapas de aprendizagem e ferramentas de planejamento

Produto 9: Compêndio de artigos

Produto 10: Ensaio ou documento para discussão

Produto 11: Relatório contendo agenda prática

Resumo e Reflexões adicionais

Tabela-resumo: Tipos básicos de produtos

4) Gestão da concepção e do desenvolvimento de produtos

Avaliação da capacidade de concepção e desenvolvimento

Estágio 1: Desenvolvimento do protótipo

Estágio 2: Projeto gráfico

Estágio 3: Edição

Estágio 4: Tradução (se aplicável)

Estágio 5: Editoração eletrônica

Estágio 6: Impressão

Estágio 7: Publicação eletrônica

Resumo e reflexões adicionais

Tabela-resumo: Tipos básicos de produtos

5) Conclusões e reflexões finais

1

Em que este guia o ajudará

Na metodologia de MRPA, a Mesa-redonda tem a incumbência de publicar um produto prático, que os servidores públicos possam utilizar sempre que necessário nos locais de trabalho. Na nossa experiência, quando discutem inicialmente o que gostariam de criar, os membros da Mesa-redonda geralmente insistem em um ponto: praticamente ninguém quer produzir um relatório governamental pomposo, que provavelmente jamais será lido. Nos dias de hoje, os servidores públicos são bombardeados com trabalho burocrático, correspondências e relatórios. O tempo disponível para ler outro documento volumoso é escasso. Assim, se a Mesa-redonda deseja produzir algo que seja notado, lido e utilizado, deve refletir sobre a concepção do produto. Idealmente, o que se quer é um produto que se destaque na multidão, ofereça conselhos relevantes de forma irresistível, no qual os servidores públicos identifiquem experiências vividas.

Este guia oferecerá conselhos aos aspirantes à função de coordenador de Mesa-redonda de Pesquisa-Ação sobre como desenvolver um produto singular e interessante. A criação de produtos no processo de MRPA não é uma consideração menor. As sugestões devem ser feitas de forma a complementar a concepção do produto. Além disso, um documento bem concebido envolve alguma habilidade artística e criatividade. Em geral, os coordenadores desempenham um grande papel na concepção de um produto: a) incentivam continuamente a Mesa-redonda a refletir sobre o produto que deseja desenvolver; b) ajudam os membros a contribuir para o desenvolvimento do produto; c) reúnem e gerenciam talentos adicionais para tornar o produto uma realidade (se necessário); e d) desempenham um papel ativo na concepção do produto em si.

2

Considerações gerais sobre a concepção de produtos de Mesas-redondas de Pesquisa-Ação

Após testar vários tipos de produto e obter *feedback* sobre as preferências do usuário, o CCMD identificou um conjunto de considerações críticas que podem contribuir para a concepção dos produtos de Mesas-redondas. Esta seção descreve tais considerações. A intenção não é ditar regras para a concepção da obra. Ao contrário, esperamos que os produtos da Mesa-redonda contendam uma série de características inovadoras e ofereçam algo novo ao público. Apresentamos simplesmente considerações gerais a serem levadas em conta durante todos os estágios do desenvolvimento do produto.

Concepção de produtos centrados no usuário

Produtos criados de uma forma que seja altamente sensível às circunstâncias, preferências e necessidades de um usuário são frequentemente denominados *centrados no usuário*. A expressão destaca o fato de que os usuários não são uma consideração posterior no processo de criação, mas sim o ponto de partida. O que sabemos sobre os usuários finais? De que tipo de orientação necessitam para serem mais eficientes em seu trabalho? Em que formato o produto deve ser desenvolvido a fim de maximizar seu apelo e sua utilidade? Que fatores têm maior probabilidade de contribuir para a satisfação do usuário? Esses são os tipos de perguntas feitas em um processo de concepção centrado no usuário. Há inúmeras maneiras de assegurar que o produto seja mais centrado no usuário. A Mesa-redonda pode ser formada por membros que representem uma combinação híbrida de usuários finais. Talvez seja possível realizar alguma pesquisa de mercado e testes de produtos (ex.: grupos focais). Mesmo que as contribuições diretas de usuários potenciais não sejam inseridas no processo, a secretaria pode fazer muito para assegurar que o produto seja criado com o usuário final em mente.

Há uma série de considerações a serem levadas em conta para garantir que o usuário continue no centro do processo de concepção do produto.

• *Tratar as pessoas de forma integral.* É importante reconhecer que os usuários finais não são meros funcionários definidos por seu trabalho, mas sim *pessoas inteiras* com uma vasta gama de responsabilidades, interesses e aspirações (tanto pessoais como profissionais). As ideias, os exemplos e as histórias que você discutir em relação ao produto devem refletir a diversidade de vida dos indivíduos.

• *Falar a língua do usuário final.* Ao colocar o produto em palavras, deve-se optar por um estilo de redação que transmita informações com as quais seu público se identifique melhor. Geralmente, é preferível usar uma linguagem simples. Você poderá redigir de uma forma mais informal e coloquial, se julgar que isso ajudará a Mesa-redonda a se conectar melhor com um público em particular. Independentemente desse aspecto, alguma habilidade artística em redação será em última análise necessária para melhorar a atratividade do produto final e transmitir mensagens de forma convincente.

• *Respeitar o leitor.* Todo usuário conhece sua situação melhor do que você. Desnecessário dizer que o usuário também é um ser intelectual com experiências únicas e *insights* a oferecer para o tópico da pesquisa. É por essas razões que o conteúdo do produto não deve ser excessivamente doutrinário e explícito. Orientações podem ser oferecidas de uma forma que respeite o conhecimento e a inteligência do leitor.

• *Adotar um tom construtivo.* O tom do produto, isto é, a atitude que sua redação imprime no leitor – deve ser positivo e construtivo. É tentador falar em termos negativos, reclamar das contingências atuais, a fim de provocar um senso de urgência e importância. No entanto, muitos usuários têm aversão a essa tática. Em vez disso, ofereça sugestões em um tom positivo e construtivo. Isso não significa que se deva atenuar os problemas ou descrevê-los de forma imprecisa. Significa, simplesmente, que uma linguagem alarmista pode desacreditar a análise. A praticidade raramente envolve disseminar ideias de forma sarcástica.

• *Redigir para transmitir lições atemporais.* Como o processo da Mesa-redonda termina após a publicação do produto, é importante transmitir lições que tenham um valor duradouro. Informações e ideias que provavelmente se tornarão corriqueiras rapidamente devem ser evitadas na medida do possível. Como acontece com pesquisas realizadas sobre um tópico inédito, talvez seja inevitável que o produto perca um pouco da relevância logo após a publicação. Assim, uma longa vida útil deve ser uma das metas na concepção de produtos.

É possível que sua Mesa-redonda insista em muitos desses aspectos ao desenvolver seu produto. Talvez nem todos os membros da mesa expressem essas considerações exatamente da mesma forma. No entanto, a experiência sugere que a criação de um produto centrado no usuário deve contar com o apoio da maioria dos membros da Mesa-redonda. Na verdade, você poderá descobrir que os membros de sua Mesa-redonda pressionarão a secretaria no a ser mais sensível ao usuário final.

Embora considerações abrangentes sejam relativamente óbvias, há um conjunto de prioridades na concepção de produtos que requer maior atenção a detalhes. Essas prioridades foram desenvolvidas por meio de pesquisas de opinião entre usuários reais.

Prioridade 1: Marketing

Muitos de nós estamos acostumados a pensar em marketing como algo que é feito após o desenvolvimento do produto. Uma vez criado o produto, pensa-se em como publicá-lo e vendê-lo. Essa atitude é um tanto antiquada. Deve-se pensar seriamente, logo no início do processo, em como encontrar meios para dar ao produto maior apelo visual. Editores modernos de revistas e jornais, por exemplo, investem tempo e energia consideráveis para dar destaque às suas publicações, enfatizam determinados aspectos e mantêm o leitor envolvido. Fazendo o mesmo, os produtos da Mesa-redonda ajudarão a vender a si próprios. Sem algum apelo de marketing, vender produtos para o público-alvo provavelmente será uma atividade que exigirá muito mais esforços.

Integrar o marketing à concepção do produto requer que pensemos de forma diferente sobre pesquisas e documentos do governo. Historicamente, os pesquisadores consideram de mau gosto tentar dar às publicações um apelo estético. As ideias – pensava-se – deveriam ser autossustentáveis. Da mesma forma, muitos documentos do governo tendem a ter uma aparência muito simples. Em termos relativos, pouco valor é atribuído à aparência e ao “toque” (suave, áspero, etc.) do documento. Embora os criadores de pesquisas e documentos de governo tenham demorado a reconhecer o valor da aparência e do esmero em um documento, o mesmo não ocorre com os usuários, que reagem favoravelmente a produtos que orientem a leitura e ofereçam apelo visual.

Tenha em mente que uma publicação que favoreça o marketing não precisa ser espetacular ou extravagante para transmitir uma impressão positiva. Na realidade, seu público pode ser bastante conservador em termos de preferências. O ponto principal é ser sensível a essas preferências e refleti-las no produto, para que os usuários sintam que a publicação foi desenvolvida tendo-os em mente.

Sugestão. Embora as Mesas-redondas reconheçam o valor do marketing, os membros tendem a não ter muito a oferecer em termos de sugestões específicas de marketing durante o estágio de criação. Por outro lado, os profissionais que provavelmente formatarão o produto tendem a oferecer uma série de *insights* criativos sobre o assunto. Assim, talvez você deva dar a essas pessoas algum espaço para experimentar e inovar. De qualquer forma, microgerenciar a aparência e o “toque” do produto geralmente não constitui uso produtivo do tempo da Mesa-redonda.

Prioridade 2: Pedagogia

Ensinar é uma arte e uma ciência. Nas últimas décadas, a profissão aprendeu muito sobre como ensinar diferentes tipos de aprendizes; como ajudá-los a entender, lembrar e usar as lições transmitidas. O CCMD, como instituição de capacitação e desenvolvimento, faz uso intenso dessas técnicas de ensino em seus cursos e eventos. Por que não aplicar as técnicas de forma mais abrangente? O produto de sua Mesa-redonda é o veículo ideal para transmitir lições com base nas abordagens de ensino mais recentes.

A metodologia de ensino é denominada *pedagogia* (ou *andragogia*). Trata-se de uma disciplina que, por sua própria natureza, seria extensa demais para ser detalhadamente explicada neste documento. No entanto, a boa pedagogia começa por servir ao estilo do aprendiz. Sempre haverá meios pelos quais preferimos, ou estamos predispostos a receber informação. Alguns de nós têm mais facilidade para compreender e reter informações escritas. Outros são mais visuais na forma de pensar. Essas pessoas se beneficiam de diagramas e ilustrações. Há ainda os que preferem uma medida de interação, tal como a que geralmente acompanha produtos multimídia e discussões presenciais. Cada uma das preferências está relacionada com o estilo de aprendizagem do indivíduo. O ideal seria que o produto oferecesse conteúdo que atendesse a mais de um desses estilos.

Exemplos nesse sentido não são raros. Se o produto depende essencialmente de explicações escritas, é possível incluir diagramas e outros recursos visuais para aqueles que são mais orientados pela visão. Se a descrição for excessivamente abstrata, você poderá optar por contar ao leitor histórias que transmitam as lições essenciais. Os produtos podem ser publicados em mais de um formato, cada um atendendo a um estilo diferente. Por exemplo, uma cópia impressa poderá atrair aqueles que preferem ler, enquanto um produto multimídia atrairá aqueles que preferem ouvir. Além de atender a estilos diferentes, as técnicas também podem reforçar as lições principais entre leitores que recorrem a mais de um método.

Prioridade 3: Usabilidade

O fato de você entregar um produto ao público-alvo não significa que as pessoas serão capazes de fazer uso do produto. Se ele não for suficientemente centrado no usuário, você poderá inadvertidamente ter criado barreiras e obstáculos que prejudicarão o uso do produto em todo o seu potencial. É preciso refletir um pouco sobre como o produto será usado em situações reais e por usuários reais. Isso é o que comumente chamamos de *usabilidade*. A seguir alguns componentes cruciais dessa característica.

• *Acessibilidade*. Seria injusto criar um produto que não atendesse às necessidades básicas de todos os usuários. Alguns usuários potenciais podem ser portadores de alguma deficiência física que, por exemplo, exigiria que o produto fosse oferecido de forma a permitir aos usuários superar essa limitação. Acessibilidade também implica ser mais sensível às limitações mais comuns do público e criar produtos de uma forma que não exclua, inadvertidamente, qualquer pessoa. Por exemplo, a visão geralmente deteriora com a idade, dificultando a leitura de produtos com tipografia pequena. O uso de fontes tipográficas maiores ou de melhor resolução ajudarão a superar esse problema.

Sugestão. Caso esteja criando um produto que faça uso intensivo de novas tecnologias da informação, lembre-se de que nem todos os servidores públicos têm acesso à mesma tecnologia. No Serviço Público do Canadá, por exemplo, alguns servidores usam aplicativos de hardware no trabalho, em vez de computadores pessoais. Alguns servidores públicos não têm acesso direto à Internet a partir de seu desktop, por razões de segurança. Nem todos têm acesso ao modelo de computador mais recente, mais rápido e mais sofisticado. Esses fatores devem ser levados em conta em qualquer projeto de criação de produtos.

• *Funcionalidade*. Seu produto oferece conselhos práticos. Assim, como complemento, o projeto gráfico de concepção do produto também deve oferecer funcionalidade. Por exemplo, se o objetivo do produto é servir de referência, deve conter determinados recursos que facilitem a localização rápida de informações específicas (ex.: índices). Outro exemplo: no cotidiano, muitas pessoas preferem manter o documento aberto sobre sua mesa. Isso lhes permite consultá-lo periodicamente enquanto trabalham. No entanto, dependendo do tipo de encadernação, isso não é possível, já que o documento se fecha quando o usuário o solta. Portanto, é importante pensar em como o usuário irá efetivamente fazer uso do produto em um ambiente de trabalho.

Exemplo. Uma das Mesas-redondas do CCMD criou um guia para ser usado como referência. Para facilitar a localização de informações, ícones visuais foram colocados nas margens do documento, indicando tipos diferentes de informação. A indicação visual permitiu ao usuário uma varredura rápida do documento para localizar as informações que buscava.

• *Facilidade de uso*. Todos temos aptidões e experiências diferentes. No uso de produtos baseados em computador, por exemplo, nem todos os usuários terão aptidão no seu de computadores. Assim, é preciso certificar-se de que a *interface* (i.e., os elementos visuais com os quais o usuário deverá interagir) seja bem definida e intuitiva. Se o produto for extremamente complicado em termos de projeto gráfico, talvez seja necessário realizar alguns testes com usuários para evitar eventuais frustrações.

Ao criar um produto com essas considerações de usabilidade em mente, minimiza-se o potencial de exclusão e subutilização. Talvez já haja diretrizes do seu governo sobre alguns desses aspectos, com orientações mais específicas.

Resumo e reflexões adicionais

Após conduzir pesquisas de mercado e de opinião junto aos usuários, você poderá descobrir uma lista ligeiramente diferente de considerações que são importantes para assegurar que os produtos sejam efetivamente centrados no usuário. A lista de considerações apresentada acima reflete a experiência do CCMD e muitas outras práticas de vanguarda da indústria editorial. O ponto crucial, aqui, é estar atento aos seus usuários finais em todos os estágios do processo. A meta final é melhorar o apelo intrínseco do produto, criando-o capaz de se vender sozinho, por assim dizer.

Uma tabela-resumo de prioridades básicas para a concepção de produtos é apresentada abaixo, indicando a importância de cada prioridade.

Prioridades básicas de concepção

Prioridade	Por que é importante
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Dá ao seu produto um apelo estético que o ajudará a se destacar entre um grande número de documentos que são entregues aos membros de seu público-alvo• Aumenta a capacidade de apelo e persuasão das ideias contidas em seu documento• Permite que os produtos “se vendam sozinhos”, em vez de depender exclusivamente do marketing pós-produção
Pedagogia	<ul style="list-style-type: none">• Melhora o grau de compreensão e retenção das principais lições contidas nos tipos de produtos de diferentes modalidades de aprendizagem
Acessibilidade	<ul style="list-style-type: none">• Garante que todos os membros do público-alvo tenham condições de usar o produto• Assegura que o produto seja mais relevante em situações reais e cotidianas• Atende a diferentes níveis de aptidão tecnológica

3

Tipos de produtos que sua Mesa-redonda desejará produzir

O que significa criar um produto prático para servidores públicos? Que forma física ele teria? Que tipos de instruções práticas ele conteria e como essas seriam transmitidas? Você incluiria histórias, artigos de pesquisas ou recursos de diagnóstico como listas de verificação (*checklists*) e questionários de autoavaliação? Essas são apenas algumas das perguntas que devem ser feitas ao desenvolver o produto de uma Mesa-redonda de Pesquisa-Ação.

Decidir que produto criar é um dos conjuntos de tarefas mais desafiador que a Mesa-redonda provavelmente enfrentará. Há inúmeras razões para tanto. Uma coisa é chegar a um acordo sobre uma questão em um diálogo; comunicar esses *insights* a um público de maneira acessível é algo bem diferente. Os membros da Mesa-redonda talvez não estejam familiarizados com os aspectos de comunicação e ensino da publicação. Seu primeiro instinto poderá ser emitir mais um relatório de governo. Além disso, a Mesa-redonda talvez não esteja familiarizada com questões relativas à implementação de políticas. Acrescentar praticidade às instruções significa, em grande parte, refletir sobre como implementar e motivar mudanças do ponto de vista do público-alvo. Finalmente, a Mesa-redonda poderá ter problemas para visualizar a arte do possível, isto é, a gama de produtos potenciais que criará, inclusive os tipos de ferramentas e técnicas que os usuários considerarão genuinamente úteis.

Esta seção apresenta um cardápio de publicações e formatos para ajudar a secretaria e a Mesa-redonda a refletir sobre o desenvolvimento de produtos. Em algumas Mesas-redondas do CCMD, a secretaria apresentou uma lista semelhante para ajudar a Mesa-redonda a tomar uma decisão. Talvez você possa fazer o mesmo. De qualquer forma, é uma boa ideia incentivar a Mesa-redonda a refletir, logo de início e com frequência, sobre o produto que gostaria de criar. Na realidade, o desenvolvimento do produto deve ser um tópico de destaque na agenda da Mesa-redonda em uma de suas primeiras reuniões.

Sugestão. Antes de começar a pensar sobre o desenvolvimento do produto, a Mesa-redonda deve conhecer as restrições envolvidas em termos tanto financeiros como de capacidade. Corrigir expectativas exageradas em relação ao que é factível pode se tornar um problema no decorrer do processo.

Por exemplo, se os membros julgam que podem criar um produto multimídia sofisticado, mas depois descobrem que a única coisa viável seria um produto impresso simples, poderão se desiludir.

Como decidir o que produzir

Thomas Stewart, autor consagrado na área empresarial, especializado em ajudar empresas a fazer o melhor uso possível de suas ideias, sugere uma estratégia simples para determinar a forma que o produto deve ter. A estratégia envolve tomar um corpo de ideias que tenham valor e reagrupá-las em formatos diversos para que atendam a diferentes públicos. Essa abordagem é semelhante àquela adotada pelo CCMD em suas Mesas-redondas: começar com uma publicação impressa simples, e daí partir para produtos de diferentes formatos, que incluem:

- *Publicações impressas.* Todos os produtos de MRPA são inicialmente desenvolvidos para serem impressos. Esse é um dos tipos mais caros de publicação, especialmente se envolver impressão colorida e um grande número de páginas. Muitos clientes do CCMD insistem em publicações impressas, particularmente dirigentes do alto escalão. Pesquisas de mercado do CCMD sugerem que apenas 20% usam a Internet regularmente, dos quais metade prefere publicações on-line. Essa situação tende a se modificar com o tempo. Por enquanto, as publicações impressas (pelo menos em quantidades limitadas) continuam a predominar.

- *Documentos eletrônicos.* Todos os produtos de MRPA são disponibilizados em formato eletrônico e podem ser baixados da internet. Dois formatos de arquivo são oferecidos: (a) *Portable Document Format* (pdf), um formato eletrônico que preserva a aparência original do produto; e (b) *Hypertext Markup Language* (html), formato da maioria das páginas da internet que, dentre suas muitas qualidades, permite níveis elevados de acessibilidade. Os documentos eletrônicos oferecem um canal de distribuição de produtos de alto acesso e baixo custo.

- *Cursos de educação à distância (e-learning).* Um grupo selecionado de produtos de MRPA é transformado em cursos eletrônicos no âmbito do sistema de educação a distância (Campusdirect e-learning) do governo do Canadá. O produto deve ser popular e permitir o desenvolvimento de cursos on-line autodirigidos (ex.: oferecer uma lista de aulas separadas ou estar subdividido em módulos diferentes de aprendizagem).

- *Coletâneas de CD-rom.* O CCMD planeja disponibilizar sua biblioteca de publicações em formato de CD-rom para distribuição, a baixo custo, em eventos e cursos.

Outros formatos incluem: (a) meios eletrônicos interativos tanto on-line ou com o uso de meios portáteis (ex.: CD-roms); e (b) um conjunto de produtos impressos menores, oferecidos na forma de um kit de informações.

O restante desta seção exemplificará uma série de tipos específicos de produtos que funcionam bem em um contexto de Pesquisa-Ação. A lista não é definitiva, visto que inclui simplesmente a relação de produtos criados (ou em cogitação) pelo CCMD até o momento. Alguns tipos de produtos complementam certas abordagens analíticas discutidas no guia de instruções básicas para pesquisas.

Produto 1: Guia de gestão

Os guias de gestão têm sido um dos gêneros de livros de não ficção que mais têm crescido desde que se tornaram populares no início da década de 1980. Eles abordam aqueles assuntos que afetam mais especificamente as pessoas com responsabilidades de supervisão, tais como liderança, organização, alocação de recursos e tomada de decisões. Muitos estão repletos de exemplos de casos de sucessos e fracassos, destacando as principais lições. Outros tantos oferecem uma lista metódica de considerações cruciais, questões estratégicas ou métodos de ação. Geralmente, há alguma ênfase em como persuadir terceiros a seguir um determinado caminho. Praticamente todos fornecem tanto conscientização como conselhos relativos à implementação de mudanças.

Esse tipo específico de guia será apropriado se a Mesa-redonda considerar que os gestores públicos desempenham um papel particularmente importante no processo de mudanças ou se esse grupo for seu público-alvo. Muitos gestores têm autoridade para alocar recursos, exercem influência e controle sobre outros e estão em situação ideal para avaliar um conjunto específico de desafios e orientar uma organização. Ao criar um guia que aborde pontos fortes e fracos, a probabilidade de afetar mudanças também aumenta. Os melhores guias de gestão pressupõem que o local de trabalho moderno é (ou deve ser) uma arena altamente participativa, onde pessoas que não têm responsabilidade de supervisão estão envolvidas na tomada de decisões. Um guia de gestão pode ser útil para fazer que as mudanças ocorram, ajudando os líderes a desenvolver nas pessoas as habilidades necessárias para prosperar.

Produto 2: Guia de autoajuda

As prateleiras de livrarias e bibliotecas estão repletas de livros escritos para ajudar neófitos a fazer alguma coisa por conta própria que, de outra forma, exigiria algum conhecimento ou técnica especial. Alguns livros se destinam a promover o autoaprimoramento. Outros oferecem instruções para a realização de tarefas complicadas. Livros do tipo “faça você mesmo” têm se mostrado populares porque oferecem não apenas uma oportunidade de desenvolvimento (pessoal ou profissional), mas também conselhos sobre como realizar algo. Também são populares porque muitas pessoas estão menos dispostas a se colocar nas mãos de especialistas, preferindo, ao contrário, desempenhar um papel mais ativo. Em muitos casos, esses guias ajudam as pessoas a desenvolver habilidades que outros consideram insignificantes como, por exemplo, operar um computador.

Uma Mesa-redonda tem muitas opções caso deseje criar um guia de autoajuda. Há muitos exemplos disponíveis. Alguns são mais semelhantes a um livro escolar, guiando o leitor passo a passo por diferentes lições. Outros examinam uma série de exemplos, destacando as principais lições e ilustrando conselhos específicos. Os guias de autoajuda podem oferecer instruções muito específicas sobre como realizar uma tarefa. Alternativamente, podem conscientizar o leitor de questões importantes e fornecer uma série de sugestões para melhorar sua vida. Um formato popular é criado especificamente para um verdadeiro neófito, oferecendo conselhos passo a passo para aqueles que não têm qualquer experiência anterior em um tópico em particular.

Exemplo. A Mesa-redonda do CCMD sobre organização de aprendizagem enfrentou o desafio de ajudar os leitores a descobrir como melhor se desenvolver profissionalmente, bem como implementar uma série de técnicas para ajudar a equipe a aprender coletivamente. Alguns dos temas envolvidos eram de natureza altamente conceitual, exigindo alguma tradução para se tornarem mais acessíveis. A Mesa-redonda optou por criar um guia de autoajuda para indivíduos e equipes. Uma característica inédita do guia foi a inclusão de uma série de cenários ilustrando como uma pessoa poderia implementar lições cruciais em um cenário real.

Produto 3: Lições extraídas de estudos de caso

Alguns tópicos de pesquisa requerem da Mesa-redonda um levantamento de ações adotadas anteriormente, a fim de oferecer conselhos para o futuro. Os estudos de caso são um método ideal para isso. Os casos podem

incluir informações sobre os acertos e os erros do passado. No entanto, um produto prático que use estudos de caso não pode simplesmente fornecer uma descrição mecânica das situações em todos os seus detalhes. Textos assim não tornam a leitura atraente. Ao contrário, os materiais de casos devem ilustrar e indicar lições mais abrangentes. A Mesa-redonda e a secretaria executiva extrairiam as principais lições, articulando-as de forma a torná-las úteis para um determinado público.

Esse tipo de produto é particularmente útil quando a literatura de pesquisa sobre um tópico é escassa. É igualmente benéfico para aqueles leitores que apreciam lições baseadas em experiências reais. O desafio está em criar um produto que seja ao mesmo tempo realista e atraente. Guias baseados em estudos de caso constituem um fórum ideal para o uso de técnicas de relato de histórias e testemunhos pessoais.

Exemplo. A Mesa-redonda do CCMD sobre gestão de crises extraiu lições cruciais de uma série de momentos graves e situações de emergência. A Mesa-redonda publicou esses exemplos em um guia de uso fácil para o leitor, acompanhado de um documento com relatos mais descritivos dos casos. A intenção foi destinar o guia àquelas pessoas interessadas em percepções básicas, e as descrições dos casos a especialistas que preferissem tirar suas próprias conclusões.

Produto 4: Auxílio diagnóstico

Eventualmente, os servidores públicos poderão se defrontar com um desafio que exija atenção urgente. Ainda assim, pode acontecer de as pessoas envolvidas não entenderem completamente o desafio e a forma como este afeta a todos. Ou não saberem por onde começar em sua tentativa de entender melhor o desafio. Pode haver uma forma sistemática para que as partes envolvidas avaliem a si próprias ou sua unidade de trabalho, a fim de determinar a extensão de quaisquer problemas e oportunidades. Portanto, o que se torna necessário, aqui, é alguma orientação sobre como conduzir tal avaliação e, idealmente, alguns conselhos sobre o caminho a seguir, com base nas constatações da avaliação. Esse é o papel de um auxílio diagnóstico (ou autoavaliação).

Há vários tipos de auxílio diagnóstico. Pode-se criar um questionário a ser preenchido por um indivíduo ou um grupo, capaz de avaliar a situação atual ou a prontidão para aproveitar oportunidades. Alternativamente, pode-se elaborar uma lista de verificação que pediria aos usuários para determinar a presença ou ausência de determinados fatores ou aspectos a serem considerados quando da preparação de uma agenda de mudanças. O auxílio também poderia apresentar uma série de perguntas ou tópicos para discussão em grupos. Qualquer disposi-

tivo que peça aos usuários para refletir, de forma metódica, sobre um conjunto de fatores ou questões e ofereça conselhos se encaixaria nessa categoria.

Exemplo. A Mesa-redonda do CCMD sobre inovação havia realizado pesquisas sobre os fatores presentes no ambiente de trabalho que aumentam a probabilidade de uma equipe produzir inovações. Em vez de simplesmente listar os fatores, a Mesa-redonda criou um auxílio diagnóstico que pedia aos usuários para avaliar profundamente a presença ou ausência desses fatores no seu ambiente de trabalho. O produto convidava os usuários a reunir membros de sua equipe de trabalho para que, em conjunto, respondessem a um questionário e discutissem as implicações. A seguir, oferecia alguma orientação sobre como maximizar o potencial da equipe para inovar. O resultado se tornou um dos mais populares do CCMD.

Produto 5: Esquema, ferramenta de planejamento ou estratégia

Alguns desafios do setor público requerem mudanças em larga escala. A Mesa-redonda está apta a oferecer uma visão “panorâmica” do tópico, esclarecendo conceitos-chave e indicando um caminho a ser trilhado para a mudança organizacional. É improvável que a Mesa-redonda seja investida de autoridade para efetivamente definir políticas ou modificar as estruturas formais do Serviço Público. Essa autoridade, por sua vez, também seria indesejável uma vez que, sem dúvida, implicaria restrições e formalidade nas deliberações da Mesa-redonda. No entanto, a complexidade de muitos dos desafios enfrentados pelos servidores públicos justifica a necessidade de um maior esforço organizacional conjunto.

Uma série de tipos diferentes de produtos pode suprir essa necessidade. Um *esquema* pode documentar os desafios enfrentados e fornecer uma descrição detalhada de um conjunto de abordagens e procedimentos que produziriam mudanças. Se o desafio for bem entendido, envolver poucas incertezas, mas muitas interdependências, uma *ferramenta de planejamento* passo a passo poderá ser adequada. A elaboração desse documento de uma forma que seja atraente para o leitor é um desafio, sugerindo a necessidade de seletividade e enfoque. Uma opção mais popular é o desenvolvimento de uma *estratégia*. Os documentos de estratégia assumem várias formas, mas a maioria inclui discussões relativas a: a) objetivos de curto prazo e metas de longo prazo; b) um inventário das principais partes interessadas e os papéis que estas desempenham; c) oportunidades, ameaças, contingências e uma relação de respostas possíveis e; d) algum tipo de avaliação ou aferição para determinar o progresso obtido.

Exemplo. A Mesa-redonda do CCMD sobre idiomas oficiais no local de trabalho recebeu a incumbência de identificar formas para promover o uso dos dois idiomas oficiais do Canadá nas repartições do serviço público. A Mesa-redonda optou por criar uma estratégia, documentando desafios emergentes e formulando uma estratégia de intervenção para as repartições do serviço público.

Produto 6: Manual ou guia de referência

Alguns servidores públicos se beneficiariam da disponibilidade de um guia de referência rápida para ajudá-los a agir quando necessário. Ele guia não precisa ser necessariamente algo a ser lido do início ao fim. Ao contrário, os servidores poderiam optar por ler apenas os trechos que fossem relevantes para a realização de seu trabalho. O manual ou guia de referência provavelmente ofereceria alguns conselhos relativos a como diagnosticar um problema, um relato das normas e dos regulamentos aplicáveis e indicações para a localização de informações adicionais, se necessário. Esse tipo de guia tende a ser relevante se o desafio em questão envolver uma série de contingências muito específicas que exijam respostas diferentes. Da mesma forma, o simples volume de informações descritivas necessárias para a solução de um desafio complexo poderá exigir consulta a materiais. Também nesse caso, um guia seria a opção ideal.

A elaboração de um manual ou guia de referência envolve uma série de desafios. É preciso levar em conta a necessidade de ajudar o leitor a localizar rapidamente as informações de que necessita. Um sumário e um índice provavelmente serão necessários, mas não suficientes. A organização e a formatação do produto também precisam ter em conta a necessidade do leitor de localizar rapidamente as informações.

Sugestão. Algumas Mesas-redondas do CCMD recorreram à infografia para ajudar os leitores a localizar informações específicas em um produto. Por exemplo, sempre que uma ferramenta aparece em um produto, um ícone representando uma ferramenta é colocado na margem, como uma indicação visual da presença de determinadas informações. Uma legenda de todos os ícones é apresentada no início do documento. Se o documento for bem elaborado e os ícones forem autoexplicativos, a legenda talvez nem seja necessária.

Produto 7: Auxílio interpretativo

Se a Mesa-redonda estiver tratando de uma área de políticas públicas que os leigos teriam dificuldade em entender completamente, talvez fosse apropriado oferecer um guia que ajudasse as pessoas a interpretá-las. Por exemplo,

o entendimento de um conjunto de regulamentos, tratados ou leis exige algum grau de especialização. A interpretação correta desses documentos – geralmente redigidos de forma altamente técnica, com vocabulário jurídico e diplomático – requer informações de apoio (ex.: jurisprudência e conhecimento de políticas). Um guia prático ajudaria os servidores públicos a entender rapidamente o tópico, a implicação desse para o trabalho e como agir em resposta.

Exemplo. O CCMD criou uma Mesa-redonda para auxiliar os gestores públicos a entender o Acordo-Quadro de União Social (*Social Union Framework Agreement*), um acordo intergovernamental entre os governos federal, provinciais e territoriais do Canadá na área de políticas sociais. Embora o significado geral do Acordo seja razoavelmente autoevidente, suas implicações para os servidores públicos não o são. Os leitores precisavam entender o contexto histórico do acordo, o significado de sua terminologia técnica e as possíveis implicações de algumas das disposições vagas contidas no texto. A Mesa-redonda elaborou um guia exatamente para esse fim.

Produto 8: Mapas de aprendizagem e ferramentas de planejamento

O CCMD é um centro de aprendizagem. Muito tempo e muita energia são dedicados ao desenvolvimento de materiais para cursos e eventos. Uma Mesa-redonda pode contribuir para esse processo, promovendo a fusão de pesquisas com ferramentas de ensino e aprendizagem. Não se trata de desenvolver um currículo para um curso – processo que geralmente é mais longo e complicado do que aquele usado pela Mesa-redonda. Por outro lado, nem todos os materiais de aprendizagem precisam corresponder a um curso presencial ou a outro método tradicional de ensino.

O mapa de aprendizagem é um exemplo de uma ferramenta de ensino e aprendizagem dessa natureza. Ele lista todos os conjuntos de conhecimentos, competências e habilidades necessários em um determinado campo de atividade (i.e., fornece um perfil de competências), além de catalogar as diferentes ações que podem ser adotadas com vistas à obtenção dessas competências.

O catálogo geralmente fornece uma série de opções, em vez de estipular um único caminho a seguir. Outras sugestões relativas ao processo poderiam ser incluídas para ajudar o leitor a identificar aspirações pessoais e profissionais e definir um caminho pessoal a ser seguido. Essa é a tarefa de um plano de aprendizagem. O plano também poderia avaliar as necessidades e competências organizacionais que subsidiariam a trilha de desenvolvimento do leitor.

Produto 9: Compêndio de artigos

Frequentemente, o tópico da pesquisa é, na realidade, um pacote de subtópicos menores, analiticamente distintos, que requerem análise e conselhos específicos. Um método utilizado para dar a cada subtópico a atenção merecida é redigir artigos menores referentes a cada um e reuni-los em um compêndio. Isso pode ser feito em vários formatos como, por exemplo, revistas, jornais, boletins informativos e revistas especializadas (acadêmicas ou profissionais). O estilo da redação deve, idealmente, complementar aquele do formato escolhido. Por exemplo, um compêndio no formato de revista pode apresentar uma redação em um estilo mais coloquial e atraente.

Esse produto traz uma série de benefícios. A discussão do tópico em um formato com o qual os leitores estejam familiarizados, como, por exemplo, uma revista, torna o produto mais acessível e atraente. As pessoas se sentem menos intimidadas por um texto quando este é apresentado em um formato que lhes é familiar. Obras com essas características oferecem bastante flexibilidade de espaço dedicado a cada subtópico, de aparência e de toque da publicação, bem como possibilita a inclusão de ferramentas adicionais.

Exemplo. A Mesa-redonda do CCMD sobre bem-estar no local de trabalho concluiu que o bem-estar era um conceito guarda-chuva composto por vários subtópicos, incluindo: gestão de tempo e de carga de trabalho; equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; esquemas de trabalho alternativos; saúde e segurança no local de trabalho e; concepção física do ambiente de trabalho. A Mesa-redonda optou por criar um guia no formato de revista, no estilo de uma revista de gestão em voga, como, por exemplo, a *Harvard Business Review* ou a *Fast Company*. Tal formato ajudou a transformar esse produto em um dos mais populares do CCMD, além de permitir à Mesa-redonda acrescentar vários outros recursos como um conjunto de ferramentas de autodiagnóstico, orientações para a obtenção de informações adicionais e uma lista de sugestões.

Produto 10: Ensaio ou documento para discussão

Alguns tópicos de pesquisa levam à criação de produtos altamente modulares, dos quais o compêndio de artigos acima mencionado é um exemplo perfeito. No entanto, há muitos tópicos que, de tão interligados, requerem uma análise e uma argumentação mais profundas. É nesse caso que entra em cena o ensaio mais tradicional. Ele apresentaria argumentos bem articulados, corroborados por evidências e resultando em conclusões. No caso de tópicos de

natureza mais exploratória, com pouquíssimas evidências conclusivas, um documento para discussão mais aberto, informal, seria mais apropriado. Em qualquer dos casos, o produto teria um fio narrativo óbvio, uma discussão direta de abordagens e metodologias analíticas e um conjunto de julgamentos (ainda que preliminares, em alguns casos).

Textos apresentados dessa forma é mais apropriado para tópicos de pesquisa que incluam algumas questões polêmicas. Persuasão e argumentação são empregadas para ajudar a mitigar esse conflito. O produto também é útil quando a pesquisa implica testar um conjunto mais formal de teses ou desafia crenças amplamente difundidas que mereçam ser investigadas. Deve-se prestar muita atenção aos padrões de evidência adotados pelo público ao qual o produto se destina. Embora esteja entre os mais tradicionais aqui mencionados, esse produto não precisa ter formato tradicional. Recursos artísticos podem ser empregados para que o produto se torne mais atraente e transmita as ideias centrais (ex.: o uso de infografia).

Produto 11: Relatório contendo agenda prática

O estilo mais tradicional de documento de governo talvez seja o relatório formal, que geralmente inclui um relato de: a) um problema formal, ou uma declaração do problema, com esclarecimentos de conceitos-chave e uma chamada para a ação; b) um histórico da questão, incluindo um relato de respostas a políticas passadas e uma discussão do que funcionou e do que não funcionou; c) uma lista de responsabilidades e parcerias; e d) uma agenda prática de mudanças, indicando o que mudar, como fazê-lo e os valores que devem orientar o processo de mudanças. Embora haja muitos outros formatos, a maioria deles envolve esses elementos.

O ideal seria que a Mesa-redonda evitasse um produto como esse, uma vez que o público potencial já está farto dessa documentação. Em geral, esse documento não chama atenção ao aterrissar na mesa de uma pessoa. Uma Mesa-redonda poderá insistir em escrever de acordo com tal formato, pelo simples fato de os membros acreditarem genuinamente que o público-alvo prefere receber informações dessa maneira. Em situações semelhantes, a secretaria executiva poderá explorar formas para dar mais vida às ideias contidas no documento e torná-lo mais atraente. Aqui, o projeto gráfico e a infografia desempenham um papel importante.

Resumo e reflexões adicionais

Esta seção apresenta um cardápio de tipos e formatos de produtos. Na realidade, uma boa forma de usá-la é exatamente assim, bem ao estilo daquele que encontramos nos restaurantes. Muitas Mesas-redondas recebem um cardápio semelhante de produtos logo no início, para entusiasmá-las em relação ao desenvolvimento do produto. Talvez os membros não estejam aptos a fazer recomendações enfáticas sobre o resultado que desejam obter prematuramente, mas pelo menos serão incentivados a refletir sobre o produto desde o início e durante todo o processo. Essa é uma das técnicas empregadas para manter a Mesa-redonda concentrada na criação de algo prático para um público específico.

Uma tabela-resumo dos tipos de produtos é apresentada a seguir, indicando as situações em que cada um deles poderá ser útil.

Tipos básicos de produtos

Tipo de produto	Quando é mais útil
Guia de gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o público-alvo estratégico for constituído por gestores • Quando motivação e conscientização forem elementos importantes de qualquer recomendação • Quando o público exigir materiais muito acessíveis, de fácil leitura • Quando a mudança depender de pessoal de apoio
Guia de autoajuda	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o público-alvo for constituído por principiantes • Quando o desafio exigir ação do tipo “faça você mesmo” • Quando for útil incluir uma variedade de sugestões e ferramentas básicas
Lições extraídas de estudos de caso	<ul style="list-style-type: none"> • Quando houver poucas recomendações sobre a questão e alguma pesquisa inicial de casos for necessária • Quando as histórias do mundo real forem altamente atraentes • Quando o conhecimento existente estiver na cabeça das pessoas, mas não documentado
Auxílio diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o público souber pouco sobre o tópico da pesquisa ou sobre como aplicar <i>insights</i> em uma avaliação do local de trabalho • Quando o público precisar avaliar a prontidão como um pré-requisito para selecionar uma ação • Quando um auxílio puder contribuir para as discussões em grupo • Quando for necessário priorizar ações sistematicamente
Esquema, ferramenta de planejamento ou estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Quando houver necessidade de mudanças organizacionais em larga escala • Quando o público precisar se preparar para várias contingências, ameaças e oportunidades • Quando a incerteza em torno da questão for relativamente baixa, tornando assim, um plano mais visível
Manual ou guia de referência	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o público precisar consultar repetidamente uma fonte de orientação • Quando a ação exigir que muitos aspectos sejam considerados (ex.: regulamentos) • Quando o público necessitar de informações específicas em vez de um documento na íntegra
Auxílio interpretativo	<ul style="list-style-type: none"> • Quando uma situação ou um regime de políticas altamente complexos for abordado • Quando as informações existentes contiverem muitos jargões profissionais e informações técnicas
Mapas de aprendizagem e ferramentas de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Quando um desafio exigir a construção de capacidades pessoais e capacidades organizacionais • Quando o produto possivelmente vier a ser utilizado em um contexto de curso ou desenvolvimento profissional
Compêndio de artigos	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o tema envolver muitas questões complexas que mereçam tratamento próprio • Quando o público se interessar em apenas uma parte do tópico da pesquisa, não em sua totalidade • Quando o objetivo for tornar o material mais atraente, colocando-o em um formato mais familiar
Ensaio ou documento para discussão	<ul style="list-style-type: none"> • Quando a argumentação for necessária para derrubar mitos ou para se chegar a conclusões sobre tópicos polêmicos • Quando um tópico mal compreendido em termos conceituais estiver sendo explorado
Relatório contendo agenda prática	<ul style="list-style-type: none"> • Quando o público for altamente conservador e preferir análises e recomendações em um formato mais tradicional • Quando as autoridades institucionais desaprovarem tipos de produtos mais vistosos

4

Gestão da concepção e do desenvolvimento de produtos

Até agora, a discussão enfatizou as características principais de um produto que a Mesa-redonda, em última análise, irá produzir. Não se falou o suficiente sobre o que um coordenador deve fazer para gerenciar a logística do processo de concepção e desenvolvimento do produto. O processo pode envolver um grande número de funções: pesquisador, redator, editor, especialista em projetos gráficos, tradutor e tipógrafo. Uma pessoa pode ser designada para mais de uma função. Algumas funções serão exercidas pela secretaria executiva da Mesa-redonda; outras pela organização de apoio; e outras, ainda, eventualmente terão que ser terceirizadas. De qualquer forma, vários atores estão envolvidos na transformação da visão e das ideias da Mesa-redonda em um produto tangível.

Isso impõe vários desafios de gestão aos coordenadores. Quem será incumbido das diferentes funções? Como as funções serão coordenadas, especialmente em prazos exíguos? Até que ponto os membros da Mesa-redonda devem ser envolvidos? Como manter os custos baixos? São as perguntas que esta seção o ajudará a responder.

Em circunstâncias normais, a Mesa-redonda não se interessa muito pelos detalhes do processo de criação ou desenvolvimento. Os membros tendem a voltar sua atenção para o conteúdo do produto (inclusive a redação empregada) e seu projeto gráfico como um todo (ex.: tipo de produto e suas principais características). Isso dá ao coordenador e à secretaria executiva muita flexibilidade, não obstante os regulamentos que regem o processo de publicações do governo. Assim, cabe ao coordenador gerenciar habilmente o processo.

Avaliação da capacidade de concepção e desenvolvimento

Antes de discutir as tarefas específicas de concepção e desenvolvimento, o coordenador e a secretaria executiva devem se reunir e avaliar sua capacidade interna para gerar o produto final. O ideal é que isso seja feito logo

no início do processo da Mesa-redonda, para assegurar que as expectativas dos membros sejam coerentes com a capacidade da secretaria. É preciso refletir sobre os seguintes aspectos:

- *Funções necessárias.* Quais são as funções do processo de concepção e desenvolvimento? Presumivelmente, sua secretaria executiva estará realizando pesquisas e redigindo os resultados ativamente. Sua secretaria dispõe das habilidades necessárias para redigir o produto final, ou será preciso trazer um redator de fora? A menos que a organização patrocinadora disponha de uma gráfica interna, você dependerá de uma gráfica externa no caso da produção de um documento impresso. Quais são as outras funções? Faça uma lista das principais funções necessárias para produzir uma publicação em sua instituição. Por exemplo, talvez seja necessário um tradutor, caso sua jurisdição seja oficialmente bilíngue. Ou talvez seja preciso envolver o pessoal do financeiro no caso da terceirização de tarefas.

- *Habilidades e capacidades internas.* Uma vez concluída a lista de funções, pergunte-se que habilidades e capacidades já existem na secretaria executiva da Mesa-redonda. Da mesma forma, considere as habilidades e capacidades disponíveis na organização patrocinadora que serão empregadas a custos mínimos (ou custo zero). Mesmo que haja um conjunto de habilidades e capacidades internas que possa ser utilizado, reflita sobre até que ponto a utilização é viável. Por exemplo, o relator-pesquisador poderá ter várias habilidades, mas, devido a restrições de tempo e dinheiro, você poderá ou não aproveitá-las.

- *Instalações internas.* A Mesa-redonda pode ter acesso a algumas instalações institucionais para a concepção e o desenvolvimento do produto. A instituição patrocinadora, por exemplo, pode dispor de um editor interno e de instalações de editoração eletrônica. Mesmo que essas instalações existam, o desenvolvimento do produto da Mesa-redonda justifica o uso do tempo das instalações? Há membros na Mesa-redonda que também têm acesso às instalações? Eles podem disponibilizar as instalações a custos mínimos (ou custo zero)?

- *Disponibilidade de recursos.* Qual a situação dos recursos da Mesa-redonda? A pergunta é crucial e inclui três dimensões: dinheiro, tempo e trabalho. Qual a disponibilidade financeira para cobrir custos de publicação, tais como impressão e contratação externa de serviços especializados? Qual é o tempo disponível para o processo de produção? A título de ilustração, no CCMD o ciclo da Mesa-redonda geralmente tem a duração de um ano, com pelo menos dois meses dedicados ao processo de produção. Finalmente, as pessoas envolvidas no processo dispõem de tempo e energia limitados para se dedicar a uma carga de trabalho específica? Essa carga está distribuída de forma sensata entre os atores envolvidos? Há aqueles dos quais você depende excessivamente e, em caso afirmativo, como você poderá gerenciar o risco desse ator não ter condições de apresentar os resultados pretendidos? O último aspecto é

particularmente importante, uma vez que não é incomum que um participante específico fique aquém das expectativas, caso em que o coordenador deverá encontrar alguma forma de resolver o problema.

- *Dependência de atores externos.* É raro que todas as habilidades e instalações estejam disponíveis internamente. Afinal, não são muitas as organizações governamentais que dispõem de especialistas em projetos e instalações gráficas. Tais funções podem não ser necessárias se, por exemplo, a Mesa-redonda optar por uma publicação muito simples, em formato eletrônico. O que não exclui a necessidade de avaliar a eventual contratação de atores externos. Se a terceirização for viável e necessária, quanto tempo deverá ser reservado para a realização dos procedimentos de contratação do governo? Que procedimentos devem ser implementados, que normas os regem o procedimento e que funcionários precisam ser envolvidos?

- *Ordenamento de tarefas.* Muitas tarefas são interdependentes. Quais são elas e como podem ser ordenadas de forma mais eficaz? É prudente, como tática de gestão de riscos, acrescentar um tempo adicional entre tarefas, para que o atraso na conclusão de uma ou mais tarefas não prejudique a capacidade da secretaria executiva para cumprir o prazo da publicação final. Igualmente importante é saber que tarefas podem ser realizadas concomitantemente para que se despenda o mínimo possível de tempo. Há tarefas de criação e desenvolvimento que podem ser concluídas antes do prazo? É possível informar os atores antecipadamente, com grande precisão, das datas em que você precisará contar com sua participação?

Sugestão. As publicações das Mesas-redondas do CCMD têm uma série de elementos comuns. Por exemplo, toda publicação contém um prefácio na forma de carta sucinta do presidente do CCMD, bem como um prefácio oficial do presidente da Mesa-redonda. Os elementos podem ser concluídos bem antes do prazo, a fim de liberar tempo durante o período agitado de produção.

- *Normas governamentais de publicação.* As publicações do governo geralmente devem cumprir um conjunto de normas. No Governo do Canadá, por exemplo, as publicações devem: ser publicadas nos dois idiomas oficiais; ser concebidas de forma a cumprir os padrões abertos e os altos níveis de acessibilidade se publicadas na internet; conter logotipos do governo e números de referência de ISBN. Quais são as normas? Quais são as implicações em termos de tempo e recursos? Por exemplo, em geral, a obtenção de um número de ISBN junto a uma autoridade externa requer alguns dias. É importante assegurar que esse tempo seja contabilizado no cronograma (e que os formulários e as informações necessários sejam apresentados à autoridade).

A seguir você encontrará uma descrição dos principais estágios envolvidos no processo de concepção e desenvolvimento de produtos. Os aspectos

acima mencionados deverão ser avaliados em cada um desses estágios. Como contribuição para o processo, este toolkit termina com uma matriz para ajudar você e a secretaria executiva a realizar a avaliação.

Estágio 1: Desenvolvimento do protótipo

Um dos principais estágios do processo da Mesa-redonda é o desenvolvimento de um protótipo do produto. O esboço preliminar do produto é apresentado à Mesa-redonda, em algum momento, com vistas à obtenção de *feedback* ao incentivo dos membros a solicitar conteúdo adicional. O protótipo não precisa ser sofisticado. Pode ser apenas um esboço escrito do texto. No entanto, acrescentar elementos contribui na criação de conversas produtivas e no auxílio dos membros da Mesa-redonda a vislumbrar o produto final. Exemplos desses elementos adicionais incluem:

- *Formatação.* A secretaria executiva pode dedicar algum tempo adicional à formatação do protótipo de uma forma que melhor se assemelhe ao produto final. A menos que a secretaria executiva tenha acesso a software de editoração eletrônica (sem mencionar as habilidades e o talento artístico para utilizá-lo), o protótipo provavelmente será uma aproximação rudimentar do produto final. No entanto, ela poderá incentivar os membros a oferecer sugestões que, de outra forma, sequer lhes ocorreriam.

- *Maquetes.* Em última análise, o produto será criado com um alto grau de padrão profissional, idealmente por um especialista em projetos gráficos. O projeto básico poderá ser apresentado à Mesa-redonda, especialmente se o tipo de produto for particularmente novo ou ambicioso. A editoração eletrônica de todo o protótipo com o objetivo de adequá-lo ao projeto deve ser evitada, uma vez que seria um passo prematuro. Uma amostra de uma ou duas páginas deve ser suficiente.

Exemplo. A Mesa-redonda do CCMD sobre bem-estar no local de trabalho queria criar um produto semelhante a uma revista de negócios da moda. Para que todos os membros pudessem visualizar o que essa intenção acarretaria, duas maquetes foram produzidas: uma de um artigo completo na revista, com a arte final; e um folheto informativo estatístico de uma página, em um estilo comum entre revistas de negócios, esse também com a arte final intacta. A iniciativa se mostrou muito útil tanto para a obtenção de *feedback* como para aumentar o grau de confiança.

• *Elementos do projeto.* Se a formatação e a criação de maquetes não forem viáveis, a secretaria executiva pode simplesmente distribuir elementos do projeto gráfico. Por exemplo, a arte final ou a tipografia usada poderá ajudar os membros a ter uma ideia do conceito do produto que você quer criar.

• *Exemplares.* Uma das formas mais fáceis de ajudar a Mesa-redonda a visualizar o produto é distribuir exemplares que já tenham sido publicados por terceiros. Mesmo que os exemplares encontrados não correspondam exatamente ao que se pretende produzir, os principais pontos de divergência poderão ser discutidos.

Sugestão. Exemplares podem ser uma ferramenta útil que, além de ajudar a Mesa-redonda a visualizar o produto final, também ajudam o coordenador a subsidiar os membros da secretaria executiva e o pessoal de criação no que se refere ao projeto gráfico. Uma forma de ajudar a Mesa-redonda a tomar uma decisão sobre um produto a ser elaborado é distribuir exemplares de vários tipos de produtos.

Distribuir algum tipo de protótipo é uma parte necessária do processo. No entanto, talvez não seja necessário consultar os membros da Mesa-redonda sobre cada faceta do produto final. Algum critério deverá ser adotado para que se estabeleça a distinção entre as características essenciais do produto – que você provavelmente desejará circular – e os aspectos técnicos do projeto gráfico, que você não deverá divulgar. Não seria prático envolver os membros da Mesa-redonda em todos os aspectos do projeto gráfico. Eles provavelmente não terão tempo nem interesse em oferecer contribuições no que se refere aos pormenores dessa etapa de produção.

Estágio 2: Projeto gráfico

O projeto gráfico é um dos estágios mais complicados no processo da Mesa-redonda. A maioria das Mesas quer um produto que pareça profissional e elegante. Por outro lado, também quer chamar atenção e manter o interesse. Em outras palavras, geralmente a Mesa-redonda não quer algo semelhante a mais um relatório de governo. Encontrar o equilíbrio entre os dois objetivos não é um desafio tão grande, mas requer experiência e talento artístico, qualidades em geral encontradas nos especialistas em projetos gráficos. Assim, geralmente recomenda-se que um profissional da área seja contratado – ou pelo menos consultado – para que se crie um produto que atenda às expectativas da Mesa-redonda.

O que torna esse estágio complicado é o fato de que os pesquisadores (ou servidores públicos, nesse caso) vêm de uma cultura organizacional diferente daquela dos especialistas em projetos gráficos; cada um tem sua própria terminologia e suas próprias percepções de estética. Algum tempo deve ser

dedicado à discussão de exemplares e objetivos principais, a fim de evitar mal-entendidos. O projeto básico pode ser criado com bastante antecedência, uma vez que a Mesa-redonda tenha se comprometido com um tipo específico de produto. Isso significa que, com uma gestão apropriada, haverá tempo mais do que suficiente para o desenvolvimento de um projeto adequado.

Tendência Emergente. A sobreposição das disciplinas de pesquisa e projeto gráfico está se tornando cada vez mais comum no campo crescente da infografia ou design da informação. A infografia é a arte e ciência de apresentar informações de uma forma que ajude o leitor a obter mensagens essenciais rapidamente, com altos níveis de compreensão e retenção. Com o uso dessas técnicas, mesmo grandes volumes de informações são absorvidos por um determinado público em um curto espaço de tempo. Para os pesquisadores, vale a pena investir algum tempo no estudo desse campo emergente e na aplicação das técnicas.

Estágio 3: Edição

A edição é um elemento crucial para garantir que o produto satisfará os mais elevados padrões de gramática, estilo de expressão e (em alguns casos) tipografia. Sem uma edição adequada, um produto pode ser publicado com diversos erros que repercutirão negativamente para os envolvidos minarão a confiança do leitor. Se a organização patrocinadora não tiver um editor próprio, é bom que a secretaria executiva contrate um.

A secretaria executiva deve gozar de alguma flexibilidade na edição do manuscrito preliminar. Em muitos casos, o manuscrito precisará ser ajustado ao guia de estilo da instituição patrocinadora, mas ainda assim a secretaria precisará de muita flexibilidade nesse processo. Os membros de Mesas-redondas frequentemente preferem adotar uma linguagem e uma narrativa objetivas e envolventes. O ideal é que o(s) redator(es) chefe tenha(m) as habilidades e o talento necessários para satisfazer essas expectativas, que devem ser comunicadas a ele(s).

O coordenador não deve hesitar em estabelecer algumas restrições para o processo de edição. Em primeiro lugar, a Mesa-redonda pode ter trabalhado duro para elaborar uma mensagem ou argumento de uma determinada maneira, ter uma forte afinidade com algumas palavras e expressões. O editor deve ter conhecimento delas. Em segundo lugar, é possível que a Mesa-redonda pode não abrir mão do estilo narrativo específico que adotou nos primeiros rascunhos. Nesses casos, uma editoração leve e não abrangente é aceitável. Em suma, o coordenador é a pessoa responsável por indicar as partes do manuscrito que não devem ser editadas.

Sugestão. Em algum momento, pode acontecer de a Mesa-redonda ou seu presidente não estarem satisfeitos com o estilo da narrativa. O texto pode estar demasiadamente formal e burocrático. O tom usado pode não ser o mais adequado. Ou pode estar faltando criatividade. O editor nunca deve reescrever o texto para que ele satisfaça expectativas a menos que seja, comprovadamente, um excelente redator. É melhor solicitar a ajuda de um redator profissional no início do processo (na fase de desenvolvimento do protótipo).

Estágio 4: Tradução (se aplicável)

Em alguns países, como no Canadá, o produto final precisa ser traduzido para outro idioma oficial. Se um o público-alvo em vista for internacional, pode também ser necessário traduzir o documento. A tradução envolve um estágio adicional que consome tempo (pelo menos uma ou duas semanas). Ela também envolve uma revisão de concordância por alguém que não traduziu o documento. Esse tipo de revisão garante a coerência da terminologia usada no texto traduzido e a qualidade esperada. Esse trabalho exige a programação de um tempo adicional.

Sugestão. Geralmente, é bom que o mesmo profissional traduza todo o documento para evitar inconsistências na redação e estilo e não sobrecarregar o revisor.

Estágio 5: Editoração eletrônica

A editoração eletrônica consiste no projeto gráfico do manuscrito editado. O ideal é que um modelo ou padrão seja desenvolvido anteriormente e que a editoração eletrônica envolva apenas a inserção do conteúdo nesse padrão. Isso pode economizar muito tempo de trabalho. No passado, o CCMD usava funcionários próprios e também contratava profissionais de fora para fazer a editoração eletrônica.

Estágio 6: Impressão

A impressão envolve o encaminhamento de arquivos a uma gráfica externa ou da própria organização. Uma série de verificações é então feita para garantir que os arquivos não contenham erros, a saber: a) uma verificação para garantir que as cores usadas serão impressas como esperado; e b) uma verificação para garantir que nenhum texto ou gráfico seja impresso incorretamente ou desapareça completamente em função de algum erro técnico. Quando uma

pessoa ou empresa de fora for contratada para o trabalho, o contrato deve incluir uma lista detalhada de características que o material impresso deve apresentar para que não haja nenhum mal-entendido num estágio avançado do processo. Por exemplo, a qualidade do papel, o número de cores que serão usadas, até que ponto a coloração final pode variar da original e o tipo de encadernação são características que devem ser estipuladas com um alto grau de detalhes técnicos. Se erros precisarem ser corrigidos em um estágio avançado do processo, esse trabalho acarretará muitos custos e consumirá um tempo maior que o esperado. Por essa razão, vale a pena se certificar de que a verificação completa foi feita antes de encaminhar o material para a gráfica.

Quer você use uma gráfica da própria organização ou uma gráfica externa, é importante verificar se ela tem uma demanda grande por serviços de impressão no período no qual você pretende usar seus serviços. Há momentos em que as gráficas ficam sobrecarregadas, como no final do exercício fiscal. Um tempo adicional deve ser contabilizado ou, pelo menos, deve ser obtida uma garantia por parte da gráfica de que ela imprimirá o documento no prazo previsto.

Estágio 7: Publicação eletrônica

A publicação eletrônica é frequentemente menos arriscada que a impressão. Afinal de contas, após um documento ser impresso, será necessário reimprimi-lo se ele precisar ser alterado. Um documento eletrônico, no entanto, pode ser modificado sempre que necessário. O CCMD publica documentos eletrônicos em dois formatos: Portable Document Format (pdf) e Hypertext Mark-up Language (html). A editoração em pdf é extremamente simples e pode ser feita automaticamente usando-se o software de editoração. A criação de uma versão em html é, infelizmente, mais complicada. Provavelmente será necessário contratar um *web designer* para que a versão em html observe os padrões estabelecidos e mantenha alguma semelhança com o documento original. Essa é uma etapa separada que consome muito tempo, principalmente se a versão original contiver gráficos e tabelas complicados.

Resumo e reflexões adicionais

Esta seção detalhou os principais estágios envolvidos no projeto e desenvolvimento de um produto. O tempo que cada estágio consumirá variará de acordo com as instalações disponíveis e o número de profissionais que podem se dedicar a esse trabalho em tempo integral. No entanto, estimativas de tempo

precisarão ser feitas e um cronograma deverá ser estabelecido para que todas as pessoas envolvidas no projeto possam trabalhar de maneira sincronizada.

A tabela apresentada a seguir lista esses estágios básicos e o tempo que o CCMD geralmente reserva para cada um deles.

Estágios de produção

Estágio	Tempo
Desenvolvimento do protótipo	<ul style="list-style-type: none">• Diversos meses, entre reuniões da mesa-redonda, para que seus membros ofereçam insumos
Projeto gráfico	<ul style="list-style-type: none">• Diversas semanas, com muitas consultas entre o artista gráfico e membros da secretaria executiva; muito antes do início do processo de produção
Edição	<ul style="list-style-type: none">• Geralmente uma ou duas semanas, dependendo do volume a ser editado
Tradução (se aplicável)	<ul style="list-style-type: none">• Geralmente duas semanas inteiras para um produto de 50 páginas, incluindo verificações detalhadas da qualidade por parte do tradutor; uma revisão de concordância, que acrescenta um dia ao processo, também deve ser feita
Editoração eletrônica	<ul style="list-style-type: none">• Geralmente uma semana
Impressão	<ul style="list-style-type: none">• Geralmente duas semanas inteiras, com a expectativa de que a secretaria executiva faça suas verificações da qualidade rapidamente (dentro de 24 horas)
Publicação eletrônica	<ul style="list-style-type: none">• Dependendo do formato da publicação, pode ser feita instantaneamente ou consumir mais uma semana; esse trabalho pode ser feito enquanto o produto final estiver sendo impresso